

07.2015 | 11.80 EUR

personalmagazin

MANAGEMENT, RECHT UND ORGANISATION

www.personalmagazin.de



Entgelt
Der Mindestlohn
und seine Tücken
in der Praxis

s. 60

Nur hip und cool?

New Work in der Praxis: Wie ein Lebensgefühl die Arbeitswelt verändert s. 16

BEURTEILUNG Die Gutachten von Persönlichkeitstests unterscheiden sich stark s. 30

BEWERTUNG Vor dem Kauf eines Unternehmens müssen HR-Risiken analysiert werden s.52

BINDUNG Die Möglichkeiten zur Tarifflicht sind begrenzt und rechtlich diffizil s. 68



Digitales Lesevergnügen auf Ihrem Tablet.

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



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

HAUFE.

Liebe Leserinnen und Leser,

wenn ich die Beschreibungen über die Generation Y lese, fühle ich mich angesprochen und denke, dass ich dazugehöre: Der Sinn der Arbeit ist mir wichtiger, als allein die Anerkennung durch meine Chefs, der Karriere opfere ich nicht mein Familien- und Privatleben, ich vernetze mich über die sozialen Netzwerke statt Visitenkarten auszutauschen, ich arbeite bevorzugt mit Tablets und Smartphones und versuche, mit meinen Mitarbeitern, Kollegen und Chefs auf Augenhöhe zu kommunizieren. Die



„Die neue Arbeitswelt wird häufig nur mit der Generation Y in Verbindung gebracht. Das ist ein grundlegender Fehler, da sie alle betrifft.“

Reiner Straub, Herausgeber

he zu kommunizieren. Die Sache hat nur einen Haken: Ich gehöre definitiv nicht zu den Jahrgängen 1977 bis 1998, die diese Generation ausmachen. Was stimmt hier nicht? Das Thema neue Arbeitswelt wird häufig den Anforderungen der Generation Y zugeordnet, das ist ein grundlegender Fehler. Die neue Arbeitswelt ist kein Generationen-

thema, sondern ein Thema des Strukturwandels der Wirtschaft. Digitalisierung und Globalisierung treiben den Wandel in der Arbeitswelt. Die Buzzwords kennen Sie alle: Netzwerke lösen Hierarchien ab, die Projekt- ersetzt die Linienorganisation, agile Strukturen überwinden die festen. Die Konzepte, die Ihnen Berater versprechen, klingen wohlfeil, doch lässt sich das in der Praxis umsetzen? Wird die neue Arbeitswelt die alte ablösen oder doch nur ergänzen und erneuern? Auch wenn ich keine allgemeingültige Antwort auf diese Fragen geben kann, ist mir durch die vielen Gespräche, die ich zum Thema geführt habe, klar geworden: Für jedes Unternehmen wird die Antwort anders ausfallen.

Ihr

Reiner Straub



Businessstraining für Fach- und Führungskräfte

- Sprachentraining auf Ihren Berufsalltag zugeschnitten
- Kompetenztraining für berufliche Schlüsselqualifikationen
- Interkulturelles Training für internationalen Erfolg

KERN AG Training (Zentrale)
Leipziger Straße 51, 60487 Frankfurt/M.

(069) 7 56 07 39-0

info@kerntraining.com
www.kerntraining.com

**JETZT AUCH AN DER
HAUPTWACHE FRANKFURT**
Schillerstraße 2 · 60313 Frankfurt/M.

KERN AG Training Schulungszentren unter anderem in:

Aachen · Augsburg · Berlin · Bielefeld · Bochum · Bonn
Braunschweig · Bremen · Darmstadt · Dortmund · Dresden
Duisburg · Düsseldorf · Essen · Frankfurt/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 · Lyon · Salzburg · Warschau · Wien

personal magazin

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

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

Bosch setzt auf Werte

Arbeitsdirektor Christoph Kübel spricht im Interview über die Arbeits- und Innovationskultur seines Unternehmens.



12



16

Arbeiten 4.0

New Work in der Praxis: Wie ein Lebensgefühl die Arbeitswelt verändert, zeigen verschiedene Unternehmensbeispiele.

SZENE

06 News und Events  

10 DGFP in der Krise

Verluste in Millionenhöhe, Standort-schließungen und Personalabbau

12 „Wertorientierte Arbeitskultur“

Bosch-Arbeitsdirektor Christoph Kübel erläutert seine HR-Strategie

14 Serie HR-Start-ups

Die Karriereplattform „Careerdate“

TITELTHEMA

16 Nur hip und cool?

Wie New Work in der Praxis aussieht

20 Jenseits des Regenbogens

„Work Rules“: Was das neue Buch von Google-Personalchef Laszlo Bock über New Work verrät

22 Der lange Weg zur Führung 4.0

Die IT-Firma De-Cix hat ihr Personalmanagement an die Digitalisierung der Arbeitswelt angepasst

24 „Es macht einfach mehr Spaß“

Movingimage24 setzt auf Eigenverantwortung statt Teamleiter

26 Start-up für Erwachsene

Agile Arbeitsstrukturen und Start-up-Kultur bei Rewe digital

MANAGEMENT

28 News und Dienstleistungsmarkt

30 Das Ergebnis ist entscheidend

Wie sich die Gutachten von Persönlichkeitstests unterscheiden

36 Mehr als Change Management

Herausforderungen der digitalen Transformation

38 Damit eins plus eins mehr gibt

Warum individuelles Performance-management nicht zu mehr Team- und Unternehmensleistung führt

40 Print wirkt – immer wieder

Warum Print-Stellenanzeigen immer noch erfolgreich sind

ORGANISATION

42 News und Softwaremarkt

44 „In die Zukunft denken“

Was HR mit Mustererkennung zu tun hat, erklärt Lutz Finger, Data-Mining-Experte bei LinkedIn

46 Gefahr erkannt, Gefahr gebannt

Eine Studie zeigt, wie gut deutsche Unternehmen bAV-Risiken steuern

50 Pluspunkte richtig setzen

Vorsorgeleistungen gelten als Motivationsinstrument. Doch Angebot und Nachfrage gehen auseinander

52 Risikobewertung auf Russisch

HR Due Diligence: Was Sie vor dem Kauf eines Unternehmens in Russland beachten sollten

56 Mit Widersprüchen umgehen

Was auf HR zukommt und wie gut Ihre Abteilung darauf vorbereitet ist

58 Industrie 4.0 für den Mittelstand

Workforce-Management-Tools ebnen den Weg zur intelligenten Fabrik



© GOOGLE INC.

HR-Risiken in Russland bewerten

Vor dem Kauf eines Unternehmens ist eine HR Due Diligence Pflicht. Dabei sind kulturelle Unterschiede zu beachten .



© ELEN31 / FOTOLIA.DE

52

SPEZIAL

60 Wenn aus dem Ehrenamt ein Job wird 🗳️

Das Mindestlohngesetz birgt viele Tücken. Worauf Entgeltabrechner achten müssen

64 Arbeitsrecht ohne Arbeitsrichter

Wer über Fragen zum Mindestlohn künftig entscheiden wird

RECHT

66 News und aktuelle Urteile

68 Fluchtwege aus dem Tarif

Sich aus einer bestehenden Tarifbindung zu lösen, ist diffizil

72 Neue Zeitrechnung

Ab 1. Juli gelten neue Regelungen bei der Elternzeit

74 Profifußballer bis zur Rente

Ein Gericht hat mehrfach befristete Verträge im Profifußball für unwirksam erklärt

PERSÖNLICH

76 News und Weiterbildung

78 Eine einmalige Chance

Wie Sie bei der Digitalisierung von HR wichtige Schlüsselkompetenzen erwerben

80 Buchtipps

82 Ganz persönlich

Felix Berghöfer, Personalleiter des Zalando-Kundenservices, beantwortet den Fragebogen

RUBRIKEN

03 Editorial

81 Impressum, Rückblick

82 Vorschau

Kritiker
bemängeln
den
fehlenden
Nerven-
kitzel.

Betriebswirtschaftliche Software von
Agenda. Jetzt kostenlos testen auf
agenda-software.de

Agenda:

Stellenwechsel

DIETMAR WESLAU

Am 1. Juni hat der bisherige Geschäftsführer Personal der Telekom Deutschland GmbH die Funktion des Konzernbeauftragten HR Transformation übernommen. In dieser Rolle wird er die inhaltliche, strukturelle und prozessuale Aufstellung des Personalbereichs national und international koordinieren. Dietmar Welslau arbeitet seit 1996 bei der Deutschen Telekom. Zuvor war der Jurist bei den Mannesmann-Röhrenwerken und als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Bielefeld tätig. Sein Nachfolger als Geschäftsführer Personal tritt Martin Seiler an. Seiler ist seit August 2010 im Konzern beschäftigt und verantwortet seither als Geschäftsführer und Arbeitsdirektor den Personalbereich des Kundenservices und seit Oktober 2014 die gleichen Funktionen bei der Telekom-Tochter Vivento Customer Services. Zuvor nahm er HR-Aufgaben bei der Deutschen Post und der Deutschen Post DHL war.



© DEUTSCHE TELEKOM AG



AXEL FILIP

Seit Kurzem verantwortet Axel Filip als Leiter Corporate Human Resources das globale Personalmanagement und die Personalentwicklung bei der BSH Hausgeräte GmbH. Vor seinem Wechsel zu BSH war Axel Filip als Konzernpersonalleiter bei der Bauer Media Group tätig. Zuvor übte er verschiedene nationale und internationale Managementfunktionen im Personalbereich des Elektronikonzerns Philips aus. Sein Nachfolger bei Bauer wird Felix von Selle, der am 1. Juli die Leitung des Geschäftsbereichs Personal antritt. Der Jurist von Selle kommt von den Schwartau Werken, wo er seit 2008 als Bereichsleiter Personal arbeitet.

REBECCA STEINHAGE

Am 1. August zieht Rebecca Steinhage in den Vorstand von Arvato ein und übernimmt die Leitung der zentralen Personalabteilung. Sie folgt auf Christine Scheffer, die das Unternehmen nach zwei Jahren verlässt. Rebecca Steinhage wechselte nach einem dualen Studium der Betriebswirtschaftslehre bei Bertelsmann 2001 in den Personalbereich der Tochter Arvato. 2008 ging sie als Director Corporate Management Development in die Hauptverwaltung von Bertelsmann. In dieser Rolle war sie unter anderem für das Recruitment von Top-Führungskräften zuständig. Seit 2010 verantwortet sie die weltweite Personalarbeit bei LR Health & Beauty.



ELENA BANKSTAHL

Seit dem 1. April ist Elena Bankstahl die neue Direktorin Human Resources & General Administration bei Mazda Motors Deutschland. Die Diplom-Kauffrau ist seit 2010 im Unternehmen tätig.

CORNELIA HULLA

Von 2006 bis 2011 war die Diplom-Psychologin als Personalvorstand bei Coca Cola tätig, danach arbeitete sie als Head of Corporate Human Resources bei der Gea Group. Seit Kurzem ist Cornelia Hulla Human Resources Director Europe & International bei der Mondi Group.

INES KRUMMACKER

Seit dem 1. Mai ist Ines Krummacker Geschäftsführerin Personal sowie Arbeitsdirektorin bei der DMK GmbH. Zuvor war sie Personaldirektorin

des Unternehmens. Der Aufsichtsrat hatte sich für einen eigenen Geschäftsführungsbereich Personal ausgesprochen.

ARMIN STEINER

Am 1. August wird Armin Steiner sein Vorstandsamt bei Beta Systems Software antreten. Dort wird der Diplom-Kaufmann unter anderem für Legal Affairs, Human Resources, Corporate Functions und Development & Support zuständig sein. Vorher war Steiner Geschäftsführer von Intime Express Logistik.

MARKUS FORSCHNER

Seit 1. Mai ist Dr. Markus Forschner im Vorstand von Bosch Rexroth für Einkauf, Logistik, kaufmännische Aufgaben und Personal zuständig. Er folgte auf Dr. Rolf-Dieter Amann, der in den Ruhestand ging.

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



Selbst an verschiedenen Szenarien arbeiten – das war schon 2014 das Motto beim DGFP Lab.

Zwischen klassischem Kongress und innovativem Barcamp

Das Experiment war geglückt: Mit dem partizipativen Veranstaltungsformat DGFP Lab hatte die Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2014 eine Neuausrichtung gewagt, die zwischen klassischem Kongress und Barcamp angesiedelt war. Dabei bekommen die Teilnehmer sowohl Impulse von Experten aus Wissenschaft und Wirtschaft, sie arbeiten aber auch gemeinsam an verschiedenen Szenarien und Handlungsfeldern, die sich für ihr Unternehmen und für sie persönlich ergeben. Am 24. und 25. September geht das DGFP Lab unter dem Motto „Leadership Revolution – Führung im Umbruch gestalten“ in seine zweite Runde. Erwartet werden rund 300 Young Professionals und Professionals aus dem HR-Bereich. Ein Höhepunkt am ersten Abend der Veranstaltung: Die fünf Finalisten des HR Next Generation Award werden sich dem Publikum vorstellen, das live über den Gewinner oder die Gewinnerin abstimmen kann. Nach der Verleihung des Awards beginnt die DGFP Lab-Party. www.lab.dgfp.de

Drei Fragen an ...

... Julian Vester zum Thema „Familienplanung im Team“

Frage eins: Familienplanung mit dem Arbeitgeber – wie kommt man darauf?

Julian Vester: Wir haben im Unternehmen ein Durchschnittsalter von knapp 30 Jahren. Die Chance, dass bald einige von uns Nachwuchs bekommen, ist sehr hoch. Jetzt kann man Folgendes tun: Entweder spricht man nicht darüber und wenn es soweit ist, tut man überrascht – oder man begegnet den Mitarbeitern mit Respekt und macht Familie nicht zum Tabuthema. Deutschland ist das Land mit der niedrigsten Geburtenrate weltweit – da sollte sich jeder erst einmal selbst an die Nase fassen. Also fragen wir uns als Agentur, was wir zur Lösung beitragen können.

Frage zwei: Und wie läuft diese gemeinsame Familienplanung in der Praxis ab?

Vester: Wir werden erst einmal auf abstrakter Ebene diskutieren: Welche Fragen haben die Mitarbeiter? Welche Sorgen? Wie ergeht es den Mitarbeitern, die schon Kinder haben? Ist es überhaupt relevant, darüber zu sprechen? Dann überlegen wir gemeinsam, was wir daraus machen. Wir werden sicherlich keine präzisen Zeitpläne erstellen, wer wann schwanger werden soll – aber es kann allen nur helfen, wenn man mit groben Tendenzen planen kann und rechtzeitig reflektiert, wie man einander unterstützen kann.

Frage drei: Fühlen sich Mitarbeiter so nicht in ihrer Entscheidungsfreiheit beengt?

Vester: Ich glaube, eher wird durch die Angst des Arbeitsplatzverlustes die Entscheidung fürs Kinderkriegen einge-



JULIAN VESTER ist Geschäftsführer der Digitalagentur Elbdudler. Er möchte mit seinen vierzig Mitarbeitern deren künftige Familienplanung im gesamten Team besprechen.

schränkt. Wir greifen ja nicht aktiv in die Familienplanung ein, sondern versuchen, die Rahmenbedingungen zu optimieren. Indem wir limitierende Faktoren abschaffen, erhöhen wir die Entscheidungsfreiheit. Es gibt auch Mitarbeiter, die sich damit überhaupt nicht auseinandersetzen wollen – natürlich steht das jedem frei.



Für die Personalmagazin-Redaktion nahmen Melanie Rößler, Chefin vom Dienst, und Herausgeber Reiner Straub in Frankfurt den Award entgegen.

© FERNANDO BAPTISTA



Ausgezeichnete Personalmagazin-App

Seit Oktober 2014 ist das Personalmagazin auch auf dem Tablet verfügbar – als App mit multimedialen Ergänzungen. Das erfährt Anerkennung: Die Jury der Deutschen Fachpresse hat die Personalmagazin-App als „Fachmedium des Jahres 2015“ ausgezeichnet. Der Preis wurde auf der Jahrestagung der Deutschen Fachpresse der Personalmagazin-Redaktion überreicht. Die Begründung der Jury: „Die Personalmagazin-App ist ein hervorragendes Beispiel für den zielgerichteten Einsatz von Ressourcen zum Wohl der Kunden. Die Steuerung der App ist klar strukturiert und für das Tablet optimiert.“

Die Fachjury würdigt hierbei ausdrücklich die gelungene Markenführung, die Print- und Digitalmagazin verbindet. Auch das Digitalkonzept findet Anerkennung: „Die speziellen Potenziale des Ausgabekanals werden für digitale Extras mit Bedacht genutzt, beispielsweise für Videos, Bilderstrecken oder Leserumfragen. Für die Social-Media-Anbindung sorgt die nur in der App angebotene Rubrik „Web-Fundstücke aus der HR-Szene“, so die Jury.

Die Haufe Gruppe entwickelte die Personalmagazin-App im Herbst 2014, um Personalmanagern eine neue Art der Informationsvermittlung anzubieten, die die Potenziale des Mediums voll ausschöpft: News zu Veranstaltungen werden mit Links zu Anmeldeöglichkeiten verknüpft, Beiträge über Recruiting-Videos mit den entsprechenden Bewegtbildern illustriert und Berichte zum Mindestlohn mit einem Tool zur Mindestlohnberechnung ergänzt. Auf den aktuellen Lorbeeren ruht sich die Personalmagazin-Redaktion nicht aus. Aktuell wird an einer Smartphone-Variante der Personalmagazin-App gearbeitet, die bereits im September zur Verfügung stehen soll.

www.haufe.de/pm-app

Leuchttürme der Demografie

Welche Fortschritte haben die Unternehmen in Deutschland bei der Ausrichtung auf den demografischen Wandel gemacht? Welche Firmen sind besonders gut vorbereitet? Diese Fragen stehen im Mittelpunkt des Demografie Exzellenz Awards, der am 16. November im Residenzschloss Ludwigsburg in drei Kategorien vergeben wird: Firmen mit bis zu 49 Mitarbeitern, Firmen mit 50 bis 500 Mitarbeitern, Firmen mit mehr als 500 Mitarbeitern. Gesucht werden Leuchtturm-Projekte zur demografieorientierten Personal-, Produkt- und Dienstleistungspolitik. Die Teilnahme kostenlos und noch bis Ende August möglich. Für die Bewerbung müssen Unternehmen lediglich ein abgeschlossenes oder in der Realisierung befindliches Demografieprojekt auf maximal drei Seiten beschreiben. Eine Expertenjury wird im September die besten Projekte auswählen. Der Demografie Exzellenz Award wird erstmals bundesweit ausgeschrieben, gemeinsame Träger sind der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) und das Demographie Netzwerk (ddn). www.demografie-exzellenz.de



Zu den Gewinnern 2014 zählte die ZF Friedrichshafen AG.



© EYEATCHIE, PHOTOGRAPHY, FLORIAN TRETENBACH

Walter Jochmann zeigte,
wie HR den Touchdown schafft.

ADD-ONS

Weitere Eindrücke von der Kienbaum-Jahrestagung sehen Sie in einem Video und in einer Bildergalerie in der Personalmagazin-App.

Kienbaum: Digitale Chance für HR

Rund 400 Personalierer trafen sich Ende Mai bei der 14. Kienbaum Jahrestagung – wie jedes Jahr in der Malteser Kommende in Ehreshoven. Wie jedes Jahr stand auch diesmal die Rede zur Lage der HR-Nation am Anfang der Veranstaltung: Walter Jochmann vertrat in seiner Eröffnungs-Keynote die These, „dass die entscheidenden fünf Minuten für HR gekommen sind – weil in den Geschäften die vierte industrielle Revolution Fuß fasst“, so der Geschäftsführer des Kienbaum-Instituts für Leadership und Transformation. Die Digitalisierung sei die Chance für HR, Einfluss zu üben. Der Wandel der Arbeitswelt und dessen Auswirkungen auf HR war auch Thema der Keynote von HR-Veteran Thomas Sattelberger. Er riet zu mehr Mut zum Experiment: „Drop your tools!“, rief er den versammelten Personalern zu. Daniel Domscheit-Berg, Wikileaks-Mitbegründer und dritter Keynote-Speaker der diesjährigen Jahrestagung, appellierte an das soziale Gewissen der Zuhörer: Es könne nicht sein, dass die Antwort auf die Frage, was mit den Menschen passieren solle, deren Arbeitsplätze durch die Digitalisierung wegfallen, „Hartz IV“ laute, so der „Digital Professional“. www.kienbaum.de

KPMG 125 Jahre
cutting through complexity

Einfach. KPMG

Klares Denken, klare Lösungen, klares Handeln: Unsere Experten zeigen nicht nur geschäftliche Chancen auf. Sie helfen, Entwicklungen mitzubestimmen und Wachstumsziele zu erreichen.

Wie können wir Ihre Welt einfacher machen?

www.kpmg.de

DGFP in der Krise

ANALYSE. Verluste in Millionenhöhe erzwingen einen Strategiewechsel bei der DGFP. Er geht mit Standortschließungen und Personalabbau einher.

Von **Reiner Straub** (Red.)

Es war wie ein Donnerschlag, als Katharina Heuer, Geschäftsführerin der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP), auf der Mitgliederversammlung die Zahlen für die Geschäftsjahre 2013 und 2014 präsentierte: Die renommierte und altehrwürdige Fachorganisation des Personalmanagements in Deutschland meldet Verluste in Millionenhöhe. Das ist seit Jahrzehnten nicht vorgekommen. Das Image hatte über viele Jahre gelitten, aber die Zahlen stimmten.

Katharina Heuer, die Anfang 2013 die Geschäftsführung übernommen hat, musste die roten Zahlen präsentieren, da sie in die ersten beiden Jahre ihrer Amtszeit fallen. Doch hat sie diese auch zu verantworten?

Heuer hat in die kuschelige und manchmal auch etwas langweilige DGFP-Kultur neuen Schwung gebracht, das alte Kongressformat eindrucksvoll erneuert und mit dem DGFP Lab ein neues Format für den Nachwuchs eingerichtet. Das alles hat Geld gekostet, aber das über viele Jahre heruntergewirtschaftete Image kräftig aufpoliert. „Wir haben in die Zukunft investiert, der Return kommt zeitverzögert“, erläutert Heuer die Situation.

Einbrüche im offenen Seminargeschäft

Die Hauptursache für die wirtschaftliche Schieflage liegt bei der DGFP-Akademie. Das Weiterbildungsinstitut kam zwar einigermaßen durch die Wirtschaftskrise, konnte aber danach nicht auf einen Wachstumspfad zurückkehren, wie das

den Wettbewerbern gelungen ist. Das Professionalisierungsprogramm und die Ausbildungen für HR-Fachleute, die im Markt anerkannt sind, liefen weiter gut, konnten aber die Einbrüche im offenen Seminargeschäft nicht kompensieren.

Ursachen gehen weit zurück

Die Ursachen für die Krise der DGFP fallen nicht in die Amtszeit von Katharina Heuer, wie manche Kritiker behaupten, sie reichen weiter zurück. Unter der Geschäftsführung von Dr. Hans Böhm war die DGFP zwar wirtschaftlich stark, galt

aber als arrogant und nicht kooperationsfähig. Dieser Kurs führte dazu, dass einige Personalmanager um Joachim Sauer vor sechs Jahren den Bundesverband der Personalmanager (BPM) gründeten, der zur Konkurrenz für die DGFP wurde. Der neue Verband präsentierte sich frischer und moderner und leitete den Niedergang des DGFP-Kongresses ein, der mit über 1.000 Teilnehmern und einer großen Ausstellung eine bedeutende Ertragsquelle für die DGFP war.

Der BPM sorgte bei der DGFP auch für eine Orientierungskrise, dazu ka-



DGFP-Geschäftsführerin Katharina Heuer: Hat sie die wirtschaftliche Schieflage zu verantworten?

men hausgemachte Führungsprobleme. Der Übergang in der Geschäftsführung von Hans Böhm zu Gerald Frick misslang, da Frick nach kurzer Zeit wieder abtrat. Stephan Lauer, der diese Zeit als Vorstandsvorsitzender der DGFP zu verantworten hat, ließ fast ein Jahr verstreichen, bis er mit Frau Heuer eine neue Geschäftsführerin präsentieren konnte. Für die Weiterentwicklung verlor die DGFP wertvolle Jahre, was jetzt erstmals in den Zahlen sichtbar wurde.

Fortsetzung des Erneuerungskurses

Auf der Mitgliederversammlung haben Vorstand und Geschäftsführung ein Restrukturierungsprogramm vorgestellt, mit dem sie die DGFP aus den roten Zahlen und in eine erfolgreiche Zukunft führen wollen. Der mit Katharina Heuer eingeschlagene Erneuerungskurs wird fortgesetzt, wie der Vorstandsvorsitzende Dr. Gerhard Rübling erklärte: „Wir haben in den vergangenen zwei Jahren für unsere Mitglieder erlebbare Akzente für eine neue DGFP setzen können, aber es liegt noch ein großer Teil der Wegstrecke hin zu einer offeneren, attraktiveren und insbesondere mitgliederorientierteren DGFP vor uns.“

Die geplanten Veränderungen sind gravierend. Die Zentrale wird von Düsseldorf nach Frankfurt am Main verlegt. Die Hauptstadtrepräsentanz in Berlin bleibt erhalten, während die Niederlassungen in Düsseldorf, Hamburg, Leipzig, München und Stuttgart geschlossen werden. Katharina Heuer spricht deshalb zu Recht von einem Strategiewechsel: „Die räumliche Präsenz wird durch eine flexible Präsenz in den Regionen abgelöst.“ Die DGFP wird sich nicht aus den Regionen zurückziehen, sondern noch mehr Präsenz mit Veranstaltungen und Weiterbildungsangeboten dort zeigen – nur nicht mehr in eigenen Räumlichkeiten.

Von der Zentralisierung der Organisation in Frankfurt verspricht sich die DGFP vor allem Effizienzvorteile bei der Abwicklung ihrer Geschäfte. Der mit

dem Strategiewechsel verbundene Personalabbau soll sozialverträglich stattfinden. „Wir bieten unseren Mitarbeitern einen Arbeitsplatz in Frankfurt an“, sagt Frau Heuer, weiß aber auch, dass ein Umzug nicht für alle möglich ist. „Wir führen mit den Mitarbeitern intensive Gespräche und werden Sie unterstützen, eine Anschlussbeschäftigung zu finden“, so Heuer.

Vor-Ort-Präsenz bis Dezember

Alle Leistungsangebote der Niederlassungen bleiben bis 31. Dezember 2015 in den eigenen Räumlichkeiten, ab 1. Januar 2016 werden diese neu organisiert. Die Präsenz in den Regionen bleibt ein wichtiges Ziel der Geschäftsführung.

Da evolutionäre Veränderungen in der Vergangenheit zu behäbig umgesetzt wurden, versucht sich die DGFP, jetzt mit einer Restrukturierung im Schnelldurchgang zu erneuern. Einen wesentlichen Erfolgsfaktor sieht Katharina Heuer dabei in der Zusammenarbeit mit den Mitgliedern. „Wir wollen noch enger mit den Mitgliedern zusammenarbeiten. Den Erfa-Gruppen kommt dabei eine besondere Bedeutung zu.“

Die Mitgliederversammlung hat die eingeleiteten Schritte ohne Gegenstimme verabschiedet. Vorstand und Geschäftsführung wurden für die Jahre 2013 und 2014 entlastet. Der Weg für eine weitere Erneuerung der DGFP, den die Organisation braucht, ist damit frei. ■

Consic.:

Consic CAPS

Die Softwarelösung für Ihre
Qualifikationsmatrix

CAPS ist die ideale Softwarelösung, um Sie flexibel bei der Verwaltung und Verfolgung der Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter zu unterstützen:

- Verwalten von Mitarbeitern und Fähigkeiten
- Nachweise für Schulungen und Unterweisungen
- Terminüberwachung, Erinnerungsfunktion
- Normgerecht (ISO 9001, TS 16949)
- Wirksamkeitskontrollen

**Kostenlose Testversion
jetzt herunterladen!**

CAPS unterstützt die Bereiche Qualitätsmanagement, Personal, AV und Geschäftsleitung. So haben Sie jederzeit nur qualifiziertes und geschultes Personal im Einsatz!

Consic Software Engineering • Tel. 07071 407105-0 www.consic.de/caps

„Wertorientierte Arbeitskultur“

INTERVIEW. Bosch zählt zu den Vorreitern bei Industrie 4.0 und sieht sich gut gerüstet für den Wettbewerb mit Google & Co. – auch bei der Arbeits- und Innovationskultur.

personalmagazin: Bosch verändert wahrnehmbar seine Unternehmenskultur: Ergebnis- statt Präsenzkultur, die Mitarbeiter können während der Arbeit soziale Medien nutzen. Orientieren Sie sich bei der Veränderung an den Unternehmen im Silicon Valley?

Christoph Kübel: Bei Bosch nutzen wir Impulse von außen, orientieren uns aber an unseren Werten, unserem Auftrag und an unserem Leitmotiv „Technik fürs Leben“. Als internationales Technologie- und Dienstleistungsunternehmen leben wir von der Kreativität und dem Know-how unserer hochqualifizierten Mitarbeiter. Wir wollen mit unseren Produkten und Dienstleistungen die Lebensqualität der Menschen verbessern und helfen, natürliche Ressourcen zu schonen. Unsere Arbeitskultur ist ein wichtiger Impulsgeber für diese Innovationskraft. Deshalb entwickeln wir die Arbeitskultur ständig weiter. Unsere Personalstrategie schafft dafür die Rahmenbedingungen. Übrigens, auch an unseren Standorten im Silicon Valley.

personalmagazin: Sie wollen in diesem Jahr 12.000 Akademiker einstellen. Auf dem Arbeitsmarkt konkurrieren Sie aber mit Google und Co. Was sagen Sie Bewerbern, warum sie zu Bosch kommen sollen?

Kübel: Bosch ist heute schon ein Softwareunternehmen. Wir beschäftigen 45.000 Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung, ein Drittel davon arbeitet bereits im Software- und IT-Umfeld. 3.000 Spezialisten arbeiten an Lösungen für das Internet der Dinge. Von unseren geplanten Neueinstellungen entfallen



CHRISTOPH KÜBEL ist Arbeitsdirektor der Robert Bosch GmbH und setzt bei der Personalstrategie auf einen evolutionären Wandel.

rund 30 Prozent auf Fachkräfte mit Softwarekompetenz. Auf dem Arbeitsmarkt haben wir einiges anzubieten. Wir sind ein finanziell unabhängiges Unternehmen und können langfristige Strategien umsetzen. Wir bieten Menschen sinnstiftende Aufgaben und die Chance, an der Gestaltung der vernetzten Welt mitzuarbeiten. Und unsere Mitarbeiter finden Freiraum für Kreativität und auch Start-up-ähnliche Strukturen.

personalmagazin: Wenn Sie den Unterschied zum Silicon Valley in einem Satz darstellen müssten, was antworten Sie?

Kübel: Bei Bosch finden Sie auch die Start-Up-Mentalität, aber in Sachen Beruf und Privatleben legen wir großen

Wert auf eine gute Vereinbarkeit. Wir wollen nicht, dass unsere Mitarbeiter ihr Privatleben am Arbeitsplatz verbringen. Sie sollen bewusst auch abschalten können und nach Hause gehen. Das entspricht unseren Wertvorstellungen.

personalmagazin: Im Silicon Valley wird von disruptiven Veränderungen geredet, die auf etablierte Märkte und Unternehmen zukommen. Bringt die Digitalisierung auch eine radikale Veränderung für das Unternehmen Bosch mit sich?

Kübel: Nein, ich sehe die Veränderungen als einen evolutionären Prozess. Wir sind vielmehr ein Gestalter des Wandels. Bosch ist als Technologieführer in etablierten und neuen Märkten erfolgreich. Unsere innovative Arbeitskultur und unsere Mitarbeiter sind die Basis, Produkte für die künftig vernetzte Welt zu schaffen.

personalmagazin: Der Arbeitsdirektor von Volkswagen rechnet damit, dass durch die Digitalisierung jeder zweite Arbeitsplatz in den Fabriken wegfällt. Gibt es solche Szenarien auch für Ihre Fabriken?

Kübel: Wir sehen in der vernetzten Produktion eine große Chance, weil wir eine Doppelstrategie verfolgen. Bosch ist nicht nur Leitanwender, sondern auch Leitanbieter. Einerseits entwickeln und vermarkten wir Industrieausrüstung für vernetzte Fabriken. Andererseits setzen wir diese Technologien weltweit in unseren Werken ein. Als Arbeitgeber haben wir damit einen Wettbewerbsvorteil und nutzen die Erfahrungen für unsere Personalarbeit. Die menschenleere Fabrik

bleibt aber eine Illusion. Es geht für uns darum, die Wettbewerbsfähigkeit durch die vernetzte Produktion zu steigern. Kürzlich wurde etwa unser Homburger Werk mit einem Preis ausgezeichnet. Wir konnten dort mit „Industrie 4.0“ die Montagevorräte um 30 Prozent reduzieren und die Produktivität um 10 Prozent steigern. Mit unseren Arbeitnehmervertretern arbeiten wir eng zusammen, um solche Erkenntnisse zu nutzen und die künftige Arbeitswelt gemeinsam zu gestalten.

personalmagazin: *Was zeichnet Ihre innovative Arbeitskultur aus?*

Kübel: Die Grundlage ist unsere wertorientierte Führungskultur. Wir leben keine Präsenz-, sondern eine Ergebniskultur. Dazu bieten wir über 100 verschiedene Arbeitszeitmodelle an, damit die Mitarbeiter Beruf und Privates vereinbaren können. Unsere Diversity-Strategie wertschätzt Unterschiede in Alter, Nationalität und Geschlecht. Dazu kommt die Vernetzung der Mitarbeiter. Wir kommunizieren nicht mehr allein über Hierarchien, sondern setzen bei der Zusammenarbeit verstärkt auf soziale Netzwerke. Wir haben in Renningen einen neuen Forschungscampus für 1.700 Mitarbeiter gebaut, sie vernetzen sich nach außen mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen weltweit. Agile Organisationsmodelle ergänzen die Liniorganisation. Alles zusammen schafft eine Arbeitskultur, die jährlich tausende Patente und neue Produkte hervorbringt.

personalmagazin: *Das Projekt Enterprise 2.0, mit dem Sie neue Formen der Zusammenarbeit fördern, hat Bosch auf Youtube vorgestellt. Welche Rolle spielt bei solchen Zukunftsprojekten HR?*

Kübel: Ziel des Projektes ist es, Bosch zu einem hochvernetzten Unternehmen zu entwickeln. Unser Personalbereich versteht sich als Business Partner, der dazu entscheidende Impulse zur Gestaltung der Führungs- und Arbeitskultur liefert. Speziell bei Fragen der Führung und Zu-

sammenarbeit begleiten viele Mitarbeiter aus dem Personalbereich das Projekt.

personalmagazin: *Agile Organisationskonzepte gelten als zukunftsweisend, scheitern aber häufig in der Umsetzung. Wie sieht das bei Bosch aus?*

Kübel: Das ist ein wichtiger Punkt. Deshalb unterstützt der Personalbereich die Umsetzung bei uns sehr eng. Ein Beispiel: Wir wollten die Akzeptanz von flexiblen Arbeitsmodellen erhöhen. Dazu haben wir vor drei Jahren das Veränderungsprojekt MORE, das steht für „Mindset Organization Executives“, gestartet, um Führungskräften zu ermöglichen, eigene Erfahrungen in Sachen Führen in Teilzeit oder Arbeiten im Homeoffice zu sammeln. Vorbehalte sollten abgebaut werden, sie sollten flexibles Arbeiten selbst erleben. Weltweit haben schon mehr als 1.000 Führungskräfte teilgenommen, gut 80 Prozent behalten im Anschluss ihr neues Arbeitsmodell bei.

personalmagazin: *Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf den Personalbereich selbst?*

Kübel: Für die Mitarbeiter der Personalabteilung bleibt der persönliche Kontakt zu den Führungskräften und Mitarbeitern ein wichtiger Erfolgsfaktor. Gleichwohl vereinheitlichen auch wir weltweit unsere Personalprozesse und setzen auf IT-Systeme. Beispielsweise lassen sich Mitarbeitergespräche, das Kompetenzmanagement, also etwa das Planen von Weiterbildungen, aber auch die Personalakte bei uns online abbilden. Das bietet mehr Komfort. Wir wollten damit ursprünglich in 21 Ländern starten, doch letztlich haben es rund 70 Länder eingeführt. Die Nachfrage nach digitalisierten Arbeitsabläufen war größer als zunächst erwartet. Das zeigt, wie sich die Personalarbeit in der digitalen Welt ändert und wie positiv unsere Mitarbeiter dieser Veränderung gegenüberstehen.

personalmagazin: *Kritiker werfen HR vor, die Digitalisierung zu verschlafen und*

deshalb an Bedeutung zu verlieren. Wie ist Ihre Einschätzung?

Kübel: Bei Bosch kann ich keinen Bedeutungsverlust erkennen. Die Rolle des Personalwesens bei Bosch war, ist und wird auch in der Zukunft stark bleiben. In jeder Geschäftsführersitzung stehen Personalthemen auf der Tagesordnung. Die Personalarbeit ist Teil des Geschäfts. Sie hat für die Gestaltung der Zukunft eine große Bedeutung.

personalmagazin: *Sie selbst haben viele Jahre in der Linie gearbeitet und waren für Geschäftsbereiche verantwortlich. Braucht man Erfahrung in der Linie, um gute Personalarbeit zu machen?*

Kübel: Aus persönlicher Erfahrung kann ich sagen, dass jeder Wechsel den Blick weitet. Bei Bosch gibt es grundsätzlich Karrierebausteine, die solche Wechsel gezielt vorsehen. Wir sind überzeugt, dass jeder Mitarbeiter, der Karriere machen will, nicht nur in einem Fachgebiet Erfahrungen sammeln soll. Das gilt sowohl für die Führungs-, Projekt- wie auch die Fachkarriere. Zudem empfehlen wir, Station im Ausland zu machen.

personalmagazin: *Was hat Sie persönlich gereizt, von der Business-Verantwortung in den Personalbereich zu wechseln?*

Kübel: Für mich ist der Reiz der Personalarbeit, mit Menschen zu arbeiten. Ich will ein Beispiel nennen: Wir geben unseren Mitarbeitern die Möglichkeit, sich innerhalb des Unternehmens weiterzuentwickeln. Vier unserer aktuellen Geschäftsführer sind als Trainees bei Bosch eingestiegen und haben es bis in die Geschäftsführung geschafft. Der Personalbereich ist dafür verantwortlich, dass wir die richtigen Frauen und Männer einstellen, an Bosch binden und weiter qualifizieren – und zwar auf allen Ebenen. Das ist eine entscheidende Zukunftsaufgabe. Denn unsere Mitarbeiter schaffen letztendlich die Technik fürs Leben unserer Kunden. ■

Das Interview führte **Reiner Straub**.



HR
START
UP

Wer hat's gegründet?

Die Karriereplattform Careerde wurde Ende 2013 von **Christoph Skrobel** (30), **Johnny Mellgren** (35) und **Davide Disisto** (29) gegründet. Alle drei blicken auf unterschiedliche Werdegänge zurück. Christoph hatte bereits fünf Jahre mit HR-Themen in der DACH-Region gearbeitet und beschäftigte sich insbesondere mit Marktforschung im Bereich Kandidatenanforderungen. Johnny leitete zuvor ein kleines IT-Beratungsunternehmen in Stockholm und Davide arbeitete als Freelancer im Bereich Digital Marketing und Design.



In unserer Serie stellen wir Ihnen Jungunternehmer aus dem HR-Bereich mit ihrer Idee vor. In dieser Ausgabe die Karriereplattform **Careerde**.

Was ist die Idee dahinter?

Im Bewerbungsverfahren wird der „Cultural Fit“ der Kandidaten immer wichtiger. Unternehmen sollten daher einen realistischen Einblick in die interne Kultur bieten. Was wäre da authentischer als Leute zu treffen, die bereits im Unternehmen arbeiten und aus erster Hand über Arbeitsbedingungen, Vorgesetzte und das Miteinander berichten können? Careerde ist eine Plattform, über die sich Bewerber und Mitarbeiter zu persönlichen Treffen verabreden können. Das kann ein Lunch, ein After-Work, eine Werksführung oder ein Vier-Augen-Gespräch im Rahmen einer Messe sein. Careerde ist also eine Art „Karriere-Dating-Portal“. Als Unternehmen schließt man ein Jahresabo ab und kann dann sogenannte „Careerdates“ im Netzwerk platzieren, auf welche sich Kandidaten bewerben können. Der Ansatz richtet sich an alle, die sich ein Kennenlernen außerhalb von Jobinterviews vorstellen können. Personaler und Mitarbeiter der Fachabteilungen werden mit Careerde zu Botschaftern der Arbeitgebermarke.



Wie war die Entwicklungszeit?

Mittels Crowdfunding-Kampagne konnten wir zu Beginn 15 Unternehmen als Pionierkunden gewinnen. Auf Basis ihres Feedbacks ist die erste Version von Careerde im Mai 2014 live gegangen. Seitdem entwickeln wir die Plattform kontinuierlich weiter und versuchen dabei so marktnah wie möglich zu bleiben.

	Karrieretag mit der Swisscom Karrierelevel: Studenten Art des Events: Karriereevents	22 April Frei
	Swisscom auf dem IT Day... Karrierelevel: Studenten Art des Events: Karriereevents	27 April Don
	DRESS TO IMPRESS Karrierelevel: Alle Karrierelevel Art des Events: Open House Bewerbungsprozess: in 17 Tagen	04 Mai Sam
	Meet the Swisscom CEO ... Karrierelevel: Studenten Art des Events: Tag der offenen Tür Bewerbungsprozess: in 22 Tagen	07 Mai Frei

Auf Careerdate.net können sich Mitarbeiter des potenziellen Arbeitgebers und Bewerber persönlich verabreden.

Was können etablierte Unternehmen von Ihnen lernen?

Drei Dinge unterscheiden uns von vielen etablierten Unternehmen: Fehlerkultur, Geschwindigkeit und Pragmatismus. Um Ideen lange zu diskutieren und abzuwägen, fehlen die Ressourcen – man probiert Dinge einfach aus und geht damit ein größeres Risiko ein. Es geht auch einmal was schief, aber gerade das ist elementar für Innovation. Den Mut zum Scheitern könnten Unternehmen sicherlich von Start-ups lernen.

Was soll noch geändert werden?

Unser Ideal ist die Einfachheit: Offline-Treffen sollen unkompliziert verabredet werden können. Diesen Prozess gilt es kontinuierlich zu optimieren. Zurzeit kann lediglich die Unternehmensseite „Careerdates“ initiieren. Künftig werden auch Bewerber selbst den ersten Schritt machen können.

Stiften Sie Bildungserfolg!

Das Deutschlandstipendium: Talent trifft Förderung.



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Das Deutschlandstipendium gibt jungen Talenten Chancen auf persönliche Entwicklung im Hochschulstudium. Werden Sie jetzt Teil eines wachsenden Netzwerkes von Förderinnen und Förderern.

Uwe Joas, HR Business Partner, fördert Sabrina Huth.

Erfahren Sie mehr unter
www.deutschlandstipendium.de



Deutschland
STIPENDIUM

Nur hip und cool?

ÜBERBLICK. Es gibt viele theoretische Debatten dazu, wie die Arbeitswelt der Zukunft aussehen könnte. Einige Unternehmen leben jetzt schon ihre Vision von New Work.

Von **Kristina Enderle da Silva** (Red.)

Wie sieht die Zukunft der Arbeit aus? Diese Frage ist nicht neu, aber die Debatte dazu ist inzwischen gesellschaftsübergreifend heiß gelaufen – so heiß, dass das Bundesministerium (BMAS) eine Kampagne dazu gestartet hat, die die Diskussionen aufgreifen und vertiefen soll. Im Jargon des Bundesministeriums heißt das dann – etwas bürokratisch anmutend – „Arbeiten 4.0“. Das leitet sich vom Schlagwort „Industrie 4.0“ ab, das die vernetzte Produktion in einer „Smart Factory“ beschreibt. Etwas hipper mutet dagegen der Begriff „New Work“ an, unter dem die Visionen der Arbeit der Zukunft meist zusammengefasst werden.

Warum steht dieses Thema nun auf der Agenda von Politik, Beratern und Unternehmen? Eine wichtige Entwicklung, die dazu führt, über neue Arbeitsweisen und -strukturen nachzudenken, sind die zunehmenden Forderungen der Arbeit-

nehmer. Die Arbeitswelt muss sich ihren Wünschen anpassen. Denn wer vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels noch die motivierten, qualifizierten und innovativen Fachkräfte für sich gewinnen will, kann hier nicht auf stur stellen. Wahrgenommen werden die Wünsche vor allem bei den jüngeren Arbeitnehmern – den Vertretern der „Generation Y“. Sie gelten als selbstbewusster und sie sorgen dafür, dass ihre Forderungen nach Mitbestimmung, Sinn und Selbstorganisation im Arbeitsleben gehört werden – inklusive der Möglichkeit, über Arbeitszeit und -ort mit dem Ziel einer guten Work-Life-Balance frei verfügen zu können. Die Generation Y steht für ein Lebensgefühl, das ein hippest und cooles Image hat. Aber auch anderen Generationen ist dieses Lebensgefühl nicht fremd. Das New-Work-Thema wird schließlich gesellschaftsübergreifend diskutiert.

Drei Trends haben Einfluss

Doch New Work und die Zukunft der Arbeit darf und lässt sich keinesfalls allein auf dieses coole Lebensgefühl reduzieren. Vielmehr gibt es weitere Trends, die es nötig machen, über die Zukunft der Arbeitswelt nachzudenken. Als erstes ist hier die Digitalisierung zu nennen. Die produzierenden Unternehmen treibt die Frage um, wie sie im Zeitalter von Industrie 4.0 erfolgreich wirtschaften können und welche Chancen sowie Risiken die Automatisierung der digitalen Produktionsprozesse mit sich bringt. Außerhalb der industriellen Prozesse ist die Digitalisierung stark in der ständigen Vernetzung durch die mobilen Endgeräte zu

spüren. Zudem beschleunigt die Digitalisierung den Wandel der Geschäftsmodelle und macht viele gar obsolet. Das lässt sich am Unternehmen Uber nachvollziehen, das das traditionelle Taxigewerbe unter Druck setzt.

Die Digitalisierung geht zudem mit dem zweiten Trend, der Globalisierung, einher. Dieser Trend ist schon lange im Bewusstsein der Unternehmen und Arbeitnehmer verankert. Durch die Digitalisierung verstärkt er sich aber noch – schließlich endet das Internet nicht an Landesgrenzen.

Hinzu kommt der Trend, immer schneller Innovationen hervorbringen zu müssen. Gerade die deutschen Unternehmen sehen sich im Zugzwang – was sich nicht zuletzt am deutschen Aushängeschild, den Automobilbauern, und der Entwicklung der Elektroautos des US-Unternehmens Tesla Motors ablesen lässt.

Was „New Work“ eigentlich bedeutet

Aber werden diese Trends tatsächlich etwas Grundlegendes in Arbeitsweise und -strukturen ändern oder werden dies nur kosmetische Korrekturen sein? Steckt hinter New Work wirklich mehr als ein cooles Lebensgefühl? Um das zu erfahren, muss man nicht in die Zukunft reisen. Es gibt schon viele Unternehmen, die versuchen, auf die Trends zu reagieren. Einige dieser Beispiele hat unsere Redaktion in den folgenden Artikeln der Titelstrecke zusammengetragen. Da ist zum Beispiel der Anbieter für Managed-Video-Plattformen Movingimage²⁴. Der Gründer und Geschäftsführer Rainer Zugehör zeigt im Interview, wie seine Mitarbeiter inzwischen

Ein hippestes Lebensgefühl soll künftig auch in der Arbeitswelt nicht außen vor bleiben. Doch auch andere Trends sorgen für ein Umdenken in den Unternehmen.

agil arbeiten – und das nicht nur in der Softwareentwicklung, sondern auch im Vertrieb und der Administration. Hierarchien werden abgebaut, Selbstverantwortung und teamübergreifende Kompetenzen gefördert. Und es scheint zu klappen – die Leistung seiner Teams steige, erklärt der CEO. Mindestens genauso wichtig ist ihm aber auch, dass das neue Arbeiten mehr Spaß macht.

Ein anderes Unternehmen der IT-Branche gilt als Paradebeispiel für New Work: Google. HR-Chef Laszlo Bock gibt im Buch „Work Rules!“ dazu spannende Einblicke in die Praxis des Silicon-Valey-Riesen. Er spricht sich zum Beispiel deutlich für Hierarchien, klare Entscheidungsstrukturen und leistungsgerechte Bezahlung aus.



© DRAGONIMAGES / ISTOCKPHOTO.COM

Das Image der „New Worker“ ist geprägt von Coolness und einem hippen Lebensgefühl.

Die bekannten Mitarbeiter-Benefits wie Rutschen im Büro und Fitness-Center auf dem Campus machen also auch bei Google wahres New Work nicht aus.

Doch auch außerhalb der reinen Softwarebranche sind Beispiele zu New Work zu finden. So setzt auch der Online-Händler Rewe digital auf Kreativarbeit ohne fixe Arbeitszeiten inner- und außerhalb der loftartigen Büroräume. Dabei bleibt das Ziel nicht auf der Strecke. Rewe sagt klar: „Wir wollen nicht das agilste Unternehmen Deutschlands werden, sondern der erfolgreichste Lebensmittel-Online-Händler.“ Dass der Weg dorthin – auch für Start-ups – nicht leicht ist, lässt sich

am Beispiel des Unternehmens De-Cix ablesen: Allein Incentives sind keine Antwort auf eine nötige kulturelle Transformation, so das Resümee der Unternehmensleiter. Sie haben über Coachings zu ihrem Weg von New Work gefunden – auf dem sie sich kontinuierlich weiterentwickeln. Und gerade das ist das Spannende an den Beispielen: Viele mutige Unternehmen experimentieren und suchen nach ihrem individuellen Weg. Dabei bauen sie ganz im Sinne des agilen Managements Feedback-Schleifen ein und lernen so aus ihren Erfahrungen.

Man kann sich sicherlich fragen, ob daran so vieles anders und neu ist als bisher:

Sind nicht die heutigen agilen Unternehmen die flexiblen Firmen von gestern? Gehört die starke Selbstverantwortung der Mitarbeiter nicht schon lange zum mitarbeiterorientierten Führungsstil? Man kann auch einigen Unternehmen unterstellen, dass sie die New-Work-Welle nur als Marketinginstrument nutzen, um sich und ihren Produkten einen höheren Bekanntheitsgrad inklusive dem coolen Image zu verschaffen. Doch man muss den New-Work-Modellen auch einfach einmal die Chance geben, sich zu entfalten – und von ihren Erfahrungen lernen. Dann sieht man, was nur hip ist und was für echten Mehrwert sorgt. ■

pm MEINUNG

Leitplanken der christlichen Ethik

Den derzeitigen Wandel der Arbeitswelt sieht die Evangelische Kirche als Anlass zur Sorge. Mit einer Denkschrift möchte sie „Maßstäbe zur Gestaltung der Arbeitswelt“ vorlegen.

Als Heinrich Bedford-Strohm, der neue Ratsvorsitzende der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD), die neue Denkschrift „Solidarität und Selbstbestimmung im Wandel der Arbeitswelt“ vorstellte, äußerte er heftige Kritik an der Auseinanderentwicklung der Einkommen: „Die Unterschiede sind zu groß. Wer gesellschaftliche Teilhabe für die Menschen fordert, wie dies in christlicher Hinsicht unabdingbar ist, der kann sich mit sozialer Ungerechtigkeit nicht abfinden.“

Die neue Denkschrift enthält eine Reihe solcher Zuspitzungen, die in der Wirtschaft polarisieren und in den ersten Reaktionen auf die Denkschrift herausgestellt wurden. Diese Zuspitzungen verdecken ein Stück weit das Hauptanliegen der Verfasser: Welche Orientierung hat die christliche Ethik angesichts der massiven Veränderungen durch die Globalisierung und Digitalisierung der Wirtschaft anzubieten?

Die Studie erinnert zunächst an die positive Einstellung der Christen zu Arbeit: Der

Mensch wurde von Gott beauftragt, in der Schöpfung zu arbeiten, sie zu gestalten und zu bewahren. Das Ideal sei aber nicht das „rastlose Tätigsein“, sondern die „sinnvolle Einbeziehung aller Menschen in die Wirtschaft“. Arbeit, Märkte und Wettbewerb seien in christlicher Tradition „nie Selbstzweck“, sondern dienen immer dem Ziel, „alle am dadurch geschaffenen Wohlstand teilhaben zu lassen“.

Auf Basis dieser Wertorientierung werden die Chancen der Digitalisierung für die Gestaltung der Arbeitswelt positiv dargestellt: Flache Hierarchien, selbstbestimmtes Arbeiten und Cloud-Working bieten vielen Menschen die Möglichkeit, „entfremdete Tätigkeiten“ zu überwinden und eine Erfüllung in der Arbeit zu finden. Auch die verstärkte Suche nach sinnvoller Arbeit und die Wertschätzung der Kooperation, wie sie in der New-Work-Bewegung zum Ausdruck kommt, stehen im Einklang mit der christlichen Tradition.

Die Denkschrift beschäftigt sich aber auch

mit den Schattenseiten der neuen Arbeitswelt – was positiv zu würdigen ist: Die schon genannten Einkommensunterschiede, befristete Arbeitsverhältnisse, Leiharbeit oder Frustrationserfahrungen angesichts Überforderungen oder ungenutzter Potenziale. Auch der Maßstab der Kritik ist für Christen konsequent gewählt: „Aus dem Einsatz Jesu für die Ausgestoßenen und Ausgegrenzten entsteht die biblische Option für die Armen als Option für die gesamte Gesellschaft.“ Weniger einleuchtend ist allerdings, warum diese jahrtausendalte Tradition als Option für das Sozialpartnerschaftsmodell und die Gewerkschaften interpretiert wird: Die Erosion der Sozialpartnerschaft wird beklagt und die Mitarbeit in den Gewerkschaften für christliche Arbeitnehmer als „wesentlicher Ausdruck ihres Berufsethos“ gesehen. Die neuen Modelle der Partnerschaft in den Betrieben, die gerade in der New-Work-Bewegung diskutiert und auch von der Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles unter dem Stichwort „Arbeiten 4.0“ aufgegriffen werden, fallen unter den Tisch. Leider auch kein kritisches Wort zu den „Christlichen Gewerkschaften“, die wesentlich zum Lohndumping in der Leiharbeit beigetragen haben. (str)

KOMMENTAR

Deregulierungsbedarf ohne Ende?

Viel wird derzeit unter dem Schlagwort „Arbeiten 4.0“ über die Arbeitswelt von morgen diskutiert. Dabei stehen selten rechtliche Fragen an erster Stelle. Alexander R. Zumkeller bringt daher wichtige Hinweise aus der Arbeitsrechtspraxis in die Debatte ein.

Nachdem nun schon seit Jahren von „Industrie 4.0“ gesprochen wird, musste es eigentlich verwundern, dass „Arbeit 4.0“ überhaupt nicht diskutiert wurde – bis vor ein paar Monaten. Seitdem ist das Thema aber gewaltig im Kommen: DGFP-Kongress, das Bundesarbeitsministerium (BMAS) mit einem Grünbuch, und nächstes Jahr gar der Deutsche Juristentag (DJT). Die Reihenfolge ist dabei durchaus nicht zufällig: Die Praxis zeigt das Thema auf, die Politik nimmt sich dessen an, bevor sich dann die Theoretiker zu Wort melden. Nicht von ungefähr ruft das BMAS auch zum Dialog auf. Allerdings: Vielleicht ist schon das Weißbuch fertig, bevor der DJT tagt.

Arbeit 4.0: Praxisbezug statt Dogmatik
Gerade beim DJT ist sehr zu hoffen, dass ein pragmatischer und nicht dogmatischer Gutachter mit viel Praxisbezug gewählt wird. Denn schon der Titel schreckt auf: „Digitalisierung der Arbeitswelt – Herausforderungen und Regelungsbedarf“. Ich bin der festen Überzeugung: Nicht Regelungsbedarf, sondern Deregulierungsbedarf wäre das richtige Wort. Denn in Zukunft werden wir einen Angebotsmarkt haben. Die Beschäftigten

werden selbstbewusst einfordern, was sie, wann sie und wie viel sie arbeiten. Industrie 4.0 ist das Vehikel, das ihnen dies ermöglicht. Denn das Phänomen, dass Arbeit und Freizeit ineinander verschmelzen, wird durch neue Techniken möglich gemacht.

Beispiel Arbeitszeit: Deregulierung tut Not

Das ein Grünbuch nicht genügt, sondern das Arbeitsrecht auch über Deregulierung angepasst werden muss, haben wir vom Bundesverband der Arbeitsrechtler in Unternehmen (BVAU) bereits gefordert. Nehmen wir das Beispiel der Arbeitszeit. Der neuen Generation wird „Work-Life-Balance“ so wichtig sein, dass die Dauer und Lage der Arbeitszeit selbst bestimmt wird. Das hat einen Haken: Das starre Arbeitszeitgesetz passt da nicht mehr. Denn sich selbstbestimmt einen Tag oder eine Woche einzurichten, den Ablauf von Wetter, Freuden, Kindern abhängig zu gestalten – das kollidiert mit einer elfstündigen Ruhezeit oder einem Sonntagsarbeitsverbot. Mehr noch: Man braucht keine seherischen Fähigkeiten zu haben, um zu erahnen, dass diese Generation den Arbeitgebern die Arbeitszeiten vorgeben wird. Wir brauchen also nicht



ALEXANDER R. ZUMKELLER ist Präsident des Bundesverbands der Arbeitsrechtler in Unternehmen (BVAU).

mehr Regelungen, sondern Gesetze, die ein Zugehen auf diese Generation erlaubt – Deregulierung.

Klare Regeln auch bei der Mitbestimmung

Zur Thematik „Deregulierung“ passt auch § 87 Abs. 1 Nr. 6 Betriebsverfassungsgesetz. Danach hat der Betriebsrat bei der Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen mitzubestimmen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen. Wenn dieser Mitbestimmungstatbestand jedoch ernst genommen wird, dann ist das ganze Leben und jedes kleine Helferlein mitbestimmt: elektronischer Schlüssel, PC, das Klimagerät im Büro, Smartphone, Navigationsgeräte und welche „Gadgets“ uns noch alle das Leben und Arbeiten erleichtern werden. Dann wäre ein klares datenschutzrechtliches Verbot der Auswertung mit Erlaubnisvorbehalt durch eine Betriebsvereinbarung oder ein Einverständnis besser. Das würde Unternehmen in Deutschland nicht von der Einführung wichtiger elektronischer Hilfsmittel abhalten und sie nur bei der Absicht der Leistungs- oder Verhaltenskontrolle deutlich einschränken.



ZEIT FÜR NEUES?

Intelligente HR-Lösungen bilden Ihre Prozesse klar und effizient ab. Als Einzellösung oder als großes Paket – so wie Sie es brauchen.



PERSONALMANAGEMENT



PERSONALZEITWIRTSCHAFT



MITARBEITERPORTAL



PERSONALABRECHNUNG



PERSONALEINSATZPLANUNG



MOBILE LÖSUNGEN

spdata
software für ihr personal

SP_Data GmbH & Co. KG
Engerstraße 147
32051 Herford

fon: 05221 9140 444
fax: 05221 9140 445

info@spdata.de
www.spdata.de



© GOOGLE INC.



Jenseits des Regenbogens

PRAXIS. HR-Chef Laszlo Bock zeigt im Buch „Work Rules!“ wie das freiheitsgetriebene New-Work-Konzept bei Google funktioniert – und was der Preis der Freiheit ist.

Von **Andrea Sattler** (Red.)

Es war einmal ein CEO eines Fortune-500-Unternehmens, der sein Unternehmen innovativer machen wollte. Da ihm der Internetriese Google für seine innovative Kultur bekannt war, beauftragte er eine Mitarbeiterin damit, sich mit dem HR-Chef von Google auszutauschen. „Unser CEO will, dass wir innovativer werden“, sagte sie. „Eine seiner Ideen ist es, einen Kreativraum einzurichten mit einem Tischkicker, Sitzsäcken, Lavalampen

und jede Menge Snacks, damit die Leute auf verrückte Ideen kommen.“ Daraufhin schlug der Google-Personalchef ihr vor, ihre Geschäftsführermeetings auf Video aufzuzeichnen, damit die Mitarbeiter wüssten, wie dort Entscheidungen getroffen werden. Oder junge Mitarbeiter an den Meetings teilnehmen zu lassen und anschließend das Wissen im Unternehmen zu verbreiten. Oder einen Kasten für Mitarbeitervorschläge einzurichten, aus denen Freiwillige einige auswählen und mit einem eigens dafür vorgesehenen Budget in die Tat umsetzen. Doch auf alle Vorschläge erwiderte die Mitarbeiterin, dass ihr CEO dies niemals zulassen würde.

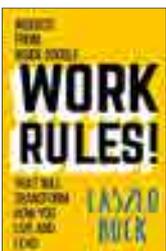
versteht diese nur als Beiwerk einer neuen Arbeitskultur, die sich im Grunde durch dreierlei auszeichnet: eine klare Mission, Transparenz und das Mitspracherecht der Mitarbeiter.

Von Tag eins an Zugriff auf alle Infos

Die wichtigste Grundlage dafür laut Tenor des Buchs: maximale Freiheit für die Mitarbeiter. Dahinter steckt die Überzeugung, dass alle Menschen grundsätzlich gut seien und damit Freiheit verdient hätten, so das weltanschauliche Argument. Zudem strebten die talentiertesten Leute in freiheitsgetriebene Firmen, so der praktische Nutzen.

Der wohl eindrucksvollste Vertrauensbeweis ist, dass bei Google alle neuen Mitarbeiter ab Tag eins Zugriff auf alle Informationen haben. Kein Wunder also, dass das Recruiting vertrauenswürdiger Mitarbeiter in Googles HR-Konzept eine zentrale Rolle spielt. Bocks Faustregel lautet: „Stelle nur Bewerber ein, die besser sind als du selbst.“ Um dies zu verifizieren, müssen Bewerber Einstellungstests und mehrere Runden mit

pm BUCHTIPP



Laszlo Bock
Work Rules!
 Insights from inside
 Google that will transform
 how you live and lead. 404 Seiten, John
 Murray, London, 2015.
 17,50 Euro.

Mehr als Sitzsäcke und Lavalampen

Das Beispiel, das aus dem Buch „Work Rules!“ von Google-Personalchef Laszlo Bock stammt, beschreibt sehr anschaulich, was New Work bei Google bedeutet: Ja, es gibt sie, die bunten und leicht verrückten Accessoires des Google-Arbeitsalltags, die Sitzsäcke, Lavalampen und Rutschen (siehe Bilder). Doch Bock



Laszlo Bock ist Senior Vice President of People Operations bei Google Inc. in Mountain View, Kalifornien. Er ist im Jahr 2006 zu den „Googlern“, wie Google-Mitarbeiter sich selbst nennen, gestoßen. Zuvor war der gebürtige Rumäne als Personaler bei General Electric und Berater bei McKinsey & Company tätig.

strukturierten Interviews durchlaufen; zuweilen ein halbes Jahr lang. Hier wie anderswo stützt sich Google vor allem auf Daten. Hat etwa ein Googler ein Peer-Interview mit einem Bewerber durchgeführt, muss er dies anhand bestimmter Kriterien dokumentieren, bevor eine Gruppe unparteiischer Mitarbeiter die Einstellungsentscheidung trifft.

Auch bei allen anderen Alltagsaufgaben lautet das Führungscredo, die Mitarbeiter so wenig wie möglich zu managen, sie stattdessen selbst so viele Entscheidungen wie möglich treffen zu lassen – schließlich kennen sie ihre Aufgabe am besten. Die Freiheit der Mitarbeiter zieht sich bis hin zum Thema Gehalt: Jeder Mitarbeiter darf jedem anderen jederzeit einen (firmenfinanzierten) Geldpreis von 175 US-Dollar zukommen lassen und ihn auch für eine Beförderung vorschlagen.

Nicht nur Regenbogen und Einhörner

Doch nicht alles bei Google beruht auf Mitarbeiterentscheidungen: Bei jeder Einstellung ist CEO Larry Page der finale Gutachter. Können sich Mitarbeiter

bei Meinungsverschiedenheiten nicht einigen, wird der Konflikt stufenweise nach oben eskaliert. „Hierarchie ist bei Entscheidungen wichtig“, schreibt Bock. „Es ist die einzige Möglichkeit, ein Patt aufzulösen, was am Ende des Tages eine der primären Führungsaufgaben ist.“

Auch bei der Gehaltshöhe geht es wenig basisdemokratisch zu: Bock spricht sich explizit dafür aus, die Mitarbeiter ungleich zu bezahlen, also Top-Performer weitaus besser zu vergüten als andere Mitarbeiter. Ganz im Sinne der googleschen Fehlerkultur, die auch Projekte fördert, deren Erfolg ungewiss ist, belohnt Google zuweilen auch Mitarbeiter, die „brilliant gescheitert“ sind.

Überhaupt nimmt das Scheitern in Bocks Buch großen Raum ein. Den Schattenseiten des New-Work-Ansatzes bei Google widmet er sogar ein ganzes Kapitel mit dem schönen Titel „Es gibt nicht nur Regenbogen und Einhörner“. Hier geht Bock etwa darauf ein, dass Googler ihre Freiheit zuweilen missbrauchen. Jedes Jahr gebe es etwa ein größeres Datenleck, und jedes Mal werde der Mitar-

BILDERGALERIE

VIDEO

Mehr Eindrücke von der Arbeitsumgebung bei Google bekommen Sie in der Bildergalerie in der App. Dort finden Sie auch ein Video, in dem Laszlo Bock seine New-Work-Prinzipien erläutert.

beiter gefeuert – egal, ob er absichtlich oder unabsichtlich dafür verantwortlich ist. Dennoch ist das Google-Management bereit, den Preis der Freiheit zu bezahlen: „Die Kosten eines Datenlecks sind gering im Vergleich zu der Offenheit, die wir alle genießen.“ Ein weiterer wunder Punkt: Wer seinen Mitarbeitern uneingeschränkte Freiheit gibt, muss zuweilen mit einem Wust von Ideen und Meinungen kämpfen. Das macht einen Konsens schwierig und raubt Zeit, Geld und Nerven. Google versucht, dem etwa mit einem jährlichen „Frühjahrsputz“ beizukommen, bei dem der CEO top-down entscheidet, welche Projekte beendet und welche weitergeführt werden.

Mittel zum Zweck – und Selbstzweck

Die Beispiele zeigen: Zwar ist nicht alles beim New-Work-Konzept à la Google neu; manches mutet gar traditionell an und vieles ist einfach datenbasierte HR-Arbeit. Grundlegend ist dabei, die Zusammenarbeit konsequent auf eine Vertrauenskultur aufzubauen.

Gänzlich ohne Lavalampen, Sitzsäcke und Co. kommt diese freilich nicht aus: Bock macht sich dafür stark, Mitarbeitern auch äußerliche Annehmlichkeiten zu bieten wie Services auf dem Firmengelände – vom Friseurbus über die Reinigung hin zur Maniküre im Konferenzraum –, um die Effizienz und Innovationsfähigkeit der Googler zu steigern. Aber auch einfach so, um ihnen das Leben leichter zu machen. Denn: Mitarbeiter gut zu behandeln, so Bock, sei beides – Mittel zum Zweck und Selbstzweck. ■

Der lange Weg zur Führung 4.0

PRAXIS. Die Schnellebigkeit der Digitalisierung fordert besonders die IT-Branche. HR bleibt da oft auf der Strecke. Wege aus diesem Teufelskreis fand die IT-Firma De-Cix.

Von **Sonja Dietz**

Auf CIOs kommt viel Arbeit zu. Das zentrale C-Level-Schlagnwort im Jahr 2015 heißt „Digitalisierung“: Zunehmend mehr Geschäftsprozesse werden in IT-Systemen abgebildet und über Prozessschritte miteinander gekoppelt. Bis zum Jahr 2025 wird sich die Arbeitswelt 4.0 in vielen Branchen etabliert haben. Doch der Weg dahin ist steinig. Insbesondere in der Branche, die den digitalen Wandel begründet: Während der Fachkräftemangel in den meisten Branchen nur langsam ankommt, ist er im IT-Sektor bereits Realität. Sieben von zehn IT-Firmen wollen bis Ende 2015 mehr Mitarbeiter beschäftigen als zu Jahresbeginn, so die Studie „Recruiting Trends“ der Universitäten Frankfurt und Bamberg.

Daher muss die Branche alles daran setzen, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die genau auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter zugeschnitten sind. „Mehr noch als in anderen Branchen muss im digitalen Umfeld die Ressource Mitarbeiter künftig noch stärker in den Fokus von HR rücken“, bestätigt Ursula Vranken vom Institut für Personalentwicklung (IPA) in Köln. Doch aktuell ist die Bran-

che von diesem Ziel weit entfernt: Jede dritte Kündigung wird wegen schlechter Mitarbeiterführung und fragwürdigem People Management ausgesprochen.

Flache Hierarchien werden zum Chaos

Für Ursula Vranken kommt das nicht von ungefähr, denn der Sektor steht doppelt unter Druck. Die Unternehmen, denen es gelingt, sich am Markt zu halten und zu wachsen, kämpfen nicht nur mit Nachwuchssorgen, sondern auch mit der Schnellebigkeit der Branche. HR-Belange drohen angesichts dieser Belastungen aus dem Blick zu geraten. Ein Teufelskreis beginnt. Denn ohne funktionierende Personalführung kommt es unweigerlich zu Konflikten und Unstimmigkeiten. Doch Vranken hat auch Verständnis für dieses Dilemma. „Woher soll das nötige HR-Know-how kommen?“, fragt die Expertin, die Unternehmen zu den Besonderheiten und Herausforderungen der Personalführung in der IT berät. „Meist gehen IT-Betriebe als Start-ups an den Markt, feiern schnell große Erfolge und wachsen rasch“, zählt sie auf. Führungskräfte und Unternehmenslenker bliebe kaum Zeit, in ihre Managementrolle hineinzuwachsen. „In der Gründerphase

entwickeln sich Aufgaben, Rollen, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten von allein. Dementsprechend gibt es keine oder nur flache Hierarchien. Entscheidungen werden gemeinsam getroffen. Jeder fühlt sich für alles verantwortlich“, resümiert Vranken. „Doch je mehr Arbeitnehmer hinzukommen, droht ohne klare Kommunikationsstrukturen das Chaos.“

Wachstum bringt neue HR-Aufgaben

Arnold Nipper, Chief Technology Officer der De-Cix Management GmbH mit Sitz in Frankfurt und Köln, bestätigt das aus der Sicht eines in den letzten Jahren stark gewachsenen IT-Arbeitgebers. Für ihn sind Vrankens Ausführungen mehr als nur graue Theorie. Er hat in der Praxis erlebt, was es bedeutet, wenn die HR-Strukturen von der rasanten Geschäftsentwicklung abgehängt werden. Nippers Unternehmung, die er 1995 mit Harald A. Summa gründete, wickelt einen großen Teil des globalen Peering-Verkehrs über den weltweit größten und verkehrsträchtigen Internetknoten in Frankfurt ab. Internet-Knoten sind Austauschpunkte für die Datenströme des World Wide Webs, in denen Internetdienstleister so zusammengeschlossen sind, dass sie Datenmassen zwischen ihren Netzen austauschen können. Zugunsten einer höheren und schnelleren Übertragung.

Im Laufe der Zeit waren die Management- und Personalführungsaufgaben bei De-Cix mit der Vergrößerung der Belegschaft exponentiell angestiegen. Die Verantwortlichen reagierten mit einer

„Anfangs entwickeln sich Aufgaben und Zuständigkeiten von allein. Doch mit mehr Mitarbeitern droht ohne klare Kommunikationsstrukturen das Chaos.“

Ursula Vranken, Geschäftsführerin IPA, Institut für Personalentwicklung und Arbeitsorganisation

Anpassung der Firmenstruktur und zogen eine neue Teamleiter Ebene ein. Doch statt der erhofften Verbesserung, entstanden neue Fragestellungen und Probleme.

Abstimmungsprozesse funktionierten zum Beispiel nicht mehr wie früher. Während einige Aufgaben von mehreren Kollegen gleichzeitig bearbeitet wurden, blieben andere liegen. Es kam zu Unstimmigkeiten. Und das obwohl sich die Firmenleitung um eine gute Atmosphäre unter den Angestellten sehr wohl bemühte. Vergünstigungen beim Fitnessstudio, Gesundheitsmanagement, Incentives, gepaart mit optimalen Bedingungen: eine offene, helle Bürogestaltung, Großraumbüros für die Projektarbeit, Arbeitsnischen für die Einzelarbeit sowie eine optimale IT-Ausstattung. Was war passiert?

Für Expertin Vranken kommt das nicht von ungefähr. „Change ist in der Branche praktisch zum Normalzustand geworden“, sagt sie. „Umso mehr muss die Personalführung das auf- beziehungsweise abfangen.“ Eine Aufgabe, die die Expertin bei De-Cix gerne übernahm. Den Impuls, sich durch die externe Spezialistin beraten zu lassen, gab HR-Business Partner Lucia Falkenberg, die die HR-Geschicke der De-Cix Management GmbH lenkt. Sie hatte erkannt, dass „internes Motivationstraining und Konfliktmanagement hier nicht reichten. Die Organisation verlangte nach fundierter Analyse, einer strategischen und strukturellen Neuausrichtung.“

Sensibilisierung im Intensivcoaching

In der Folge analysierte Ursula Vranken mit ihrem Team die Gesamtsituation im Unternehmen – mit besonderem Fokus auf die Aspekte Mitarbeiterkommunikation und Personalführung. Anhand der Ergebnisse konnten die Experten die wesentlichen Punkte aufzeigen, die für die spätere Lösung wichtig sein sollten: Verschiedene Erwartungen über die Zusammenarbeit, Aufgaben- sowie Rollenverteilung innerhalb der Teams und auf Teamleiter Ebene galt es auszuräumen

und eine gemeinsame Basis zu schaffen. Auch die Teamstrukturen sollten sich einer kritischen Überprüfung unterziehen, um sie agiler, schlanker und leistungsfähiger zu machen.

Dafür mussten die Ablauf- und Kommunikationsprozesse im Engineeringteam neu aufgesetzt werden. Ein Schritt, der jedoch mit großer Skepsis verbun-

organisation des Teams zu investieren. In das operative Geschäft greift er nicht mehr ein und konzentriert sich stattdessen auf seine Managementaufgaben. Für ihn bedeutet das weniger Stress, für sein Team eine klarere Verteilung der Rollen und weniger Stoff für Konflikte. Der Grundstein hierfür wurde in dem einjährigen „Digital Leader“-Programm des IPA

„Internes Motivationstraining und Konfliktmanagement reichten nicht mehr. Die Organisation benötigte eine strategische und strukturelle Neuausrichtung.“

Lucia Falkenberg, HR-Business Partner, De-Cix Management GmbH

den war. Warum man bei der aktuellen Arbeitsbelastung darüber reden sollte, wie man miteinander redet, so der Tenor aus dem Management. Was Arnold Nipper samt Team zum Umdenken brachte, war eine ganzheitliche Beratung, die exakt auf die Bedürfnisse der Firma zugeschnitten war – ausgerichtet an den Themenkomplexen Strategie und Struktur, Führung und Kultur.

Den Anfang machte CTO Nipper. In einem intensiven Coaching unter vier Augen sensibilisierte Arbeitswissenschaftlerin Ursula Vranken den studierten Mathematiker für die Komplexität der Personalführung im digitalen Umfeld und scheute sich auch nicht, hier und da Unangenehmes anzusprechen. In der Folge durchlief das Management eine Reihe ineinander verzahnter Maßnahmen: Einzelcoachings, moderierte Gespräche und ein Coaching des Engineeringteams, das kontinuierlich fortgeführt wird. In der Retrospektive ist Nipper darüber sehr froh: „Ich weiß nun, dass ich bereit sein muss, mich zu verändern, damit sich etwas in der Organisation verändert und auch meine Leute für Veränderungen bereit sind“, sagt er. Nipper selbst hat vor allem gelernt, loszulassen und mehr Vertrauen in die Selbst-

gelegt, an dem das gesamte Management teilnahm. Unter Anleitung und Moderation von Ursula Vranken entwickelte es ein tieferes Verständnis für die Notwendigkeit agiler HR-Prozesse im IT-Umfeld. Statt Hierarchie und Kontrolle rückten Agilität, Partizipation und Vertrauen in den Vordergrund. Auf dieser Basis entstand ein Führungsleitbild, das unter anderem das selbstständige Handeln innerhalb der Teams und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit stärkte.

Das ist nur mit festen Abstimmungsprozessen und regelmäßigen Mitarbeitergesprächen möglich – einzeln wie im Team. Nur so ist der Austausch über Projektverläufe sichergestellt. Heute gehört das bei der De-Cix Management GmbH zum Alltag. Die Führungskräfte haben überdies gelernt, im Team zu moderieren, Konflikte abzuschätzen und Lösungen aufzuzeigen. Die Folge: Weniger Reibungspunkte und eine Stärkung des Wir-Gefühls. „Es läuft“, lacht Nipper. „Runder als je zuvor.“ ■



SONJA DIETZ ist freie Journalistin mit dem Schwerpunkt HR.

„Es macht einfach mehr Spaß“

INTERVIEW. Movingimage24 hat seine Struktur stark verändert: Eigenverantwortung statt Teamleiter. Der Gründer erklärt, wie dies funktioniert und warum er das fördert.

personalmagazin: Was verstehen Sie unter dem Begriff „New Work“?

Rainer Zugehör: New Work hat sehr viel damit zu tun, Verantwortung an Mitarbeiter abzugeben und Prozesse dafür zu definieren, die es ihnen ermöglichen, selbstverantwortlich zu arbeiten. Dafür gibt es verschiedene Instrumente. Wir verwenden dafür Scrum, weil das eine Prozessstruktur ist, die unsere Grundphilosophie der Eigenverantwortung fördert. Scrum ist ja auch in der Softwareentwicklung weit verbreitet.

personalmagazin: Deswegen verwundert es nicht, dass Sie in Ihrem Softwareunternehmen Scrum anwenden. Aber werden das künftig auch andere Branchen tun?

Zugehör: Ja, das wird sich auf alle anderen Bereiche auch auswirken. Das sehen wir bei uns im Unternehmen: Wir arbeiten nicht nur in der Softwareentwicklung mit Scrum, sondern auch im Vertrieb, im Marketing und in der kaufmännischen Abteilung. Damit das funktioniert, muss man einiges verändern. Im Vertrieb funktioniert Scrum zum Beispiel nicht, wenn man Einzelprovisionen vergibt. Wir haben darum einen Gesamtbonus, der zu gleichen Teilen – auch in absoluter Höhe – an alle Mitarbeiter ausgezahlt wird. So können auch die Vertriebsmitarbeiter heute viel stärker miteinander kollaborieren.

personalmagazin: Wie sind Sie vorgegangen, als Sie den Wandel initiiert haben?

Zugehör: Scrum heißt für uns, dass Teams eine hohe Eigenverantwortung haben und als Team statt als Summe von Ein-



DR. RAINER ZUGEHÖR ist Gründer und Geschäftsführer von Movingimage24, ein Anbieter für Managed Video-Plattformen.

zelleistungen funktionieren. Diese Entwicklung ist gerade im Vertrieb sehr anschaulich nachzuvollziehen: Erster Schritt war hier, wie erwähnt, die Einzelprovision abzuschaffen. Im zweiten Schritt haben wir überprüft, ob jeder im Team in der Lage ist, alle anderen zu unterstützen, oder ob wir Leute im Team haben, die nur einzeln arbeiten können. Das wäre zum Beispiel der Fall, wenn ein Mitarbeiter nur in der Automotivebranche verkaufen kann, aber nicht an den Handel. Wenn das so ist – und häufig ist das im Vertrieb so –, kann das Team keine Teamverantwortung für eine Aufgabe übernehmen. Bei Scrum ist es so, dass ein Team sich eine Aufgabe von einem Board zieht. Es werden also keine

+ ▶ ADD-ONS

In der Personalmagazin-App finden Sie ein weiteres Organigramm von Movingimage24, das die Arbeitsprozesse des Unternehmens abbildet. Außerdem finden Sie in der App zwei Videos des Unternehmens, in denen die Arbeitsweise mit Scrum veranschaulicht und ein Review Day dargestellt werden.

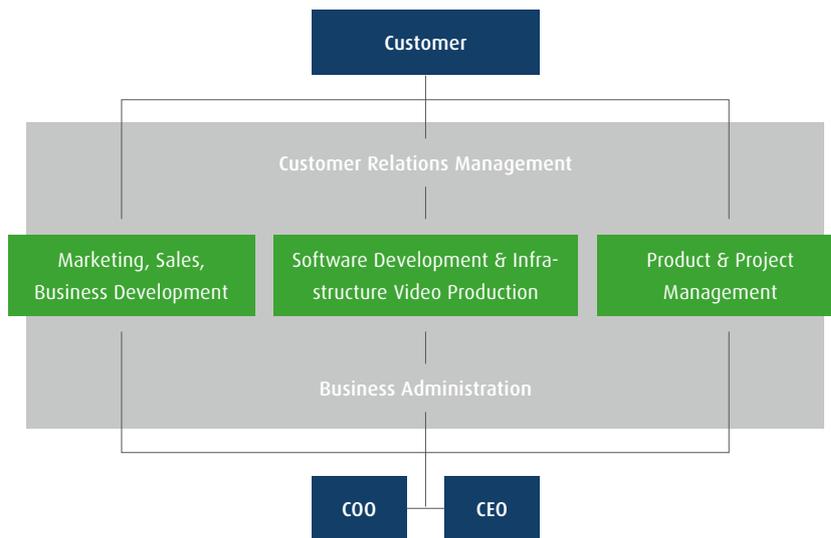
Aufgaben an Teams vergeben, sondern ein Team entscheidet sich bewusst dazu, die Aufgabe zu übernehmen. Wenn aber die Struktur so aussieht, dass immer nur eine bestimmte Person, eine Aufgabe übernehmen kann, ohne dass Kollegen ihn unterstützen können, funktioniert das System nicht. Wichtig ist also, dass die Kompetenzen im Team verteilt werden.

personalmagazin: Sie haben also sehr stark in den Kompetenzaufbau investiert...

Zugehör: Richtig, denn der Wissenstransfer ist ein hohes Gut für uns. Ein Team muss eine Aufgabe auch lösen können, wenn ein Kollege einmal krank ist. Das funktioniert bei uns inzwischen selbst in Teams, die sehr heterogen zusammengesetzt sind – wie beispielsweise im Bereich Business Administration mit Buchhaltern, Juristen, Personalern und Controllern. Der Jurist kann den Controller ersetzen.

personalmagazin: Was war der nächste Entwicklungsschritt hin zu Scrum?

ORGANIGRAMM



Das Organigramm von Movingimage24 soll verdeutlichen: COO und CEO stehen ganz unten – sie geben Entscheidungskompetenzen ab. Ziel ist es, Hierarchien abzubauen.

QUELLE: MOVINGIMAGE24

Zugehör: Wir haben angefangen, die Teamleiterpositionen abzuschaffen. Noch gibt es einige, da nicht alle Teams schon so weit sind, dass sie selbst Verantwortung übernehmen. Aber wir arbeiten daran, dass wir mehr und mehr Teamleiter auch in andere Bereiche transferieren. Dort übernehmen sie fachliche Aufgaben.

personalmagazin: *Warum ist das wichtig?*

Zugehör: Das entspricht der Scrum-Logik: Die Aufgaben der Führungskraft sind dabei auf verschiedene Schultern verteilt: Es gibt den „Product Owner“, der zusammen mit dem Kunden die Prioritäten für den nächsten Sprint festlegt. Das Team selbst stimmt sich darüber ab, wie viel Arbeitsvolumen es übernehmen möchte. Da sagt kein Chef, wie viel das Team zu erledigen hat. Daneben gibt es noch den „Scrum Master“. Dieser hat die Aufgabe zu beobachten, ob das Team die Prozesse einhält, zum Beispiel, ob die täglichen Stand-ups stattfinden. Oder er greift ein, wenn ein Product Owner das Team zu Aufgaben drängen will.

personalmagazin: *Gab es Kündigungen, als Sie auf Scrum umgestellt haben?*

Zugehör: Ja, im Vertrieb sind uns Leute abgesprungen. Sie haben sich in unserer neuen Struktur nicht wohl gefühlt. Es gibt gerade im Vertrieb relativ viele Leute, die einfach keine Teamplayer sind. Aber um eine Enterprise-Software zu verkaufen, ist es extrem wichtig, sich Unterstützung von Kollegen zu holen. Das kann eben nicht jeder. Ähnlich ist das beim Thema Verantwortung.

personalmagazin: *Inwiefern?*

Zugehör: Ich bin immer wieder überrascht, wie groß die Herausforderung für viele Mitarbeiter ist, eigenverantwortlich zu arbeiten. Das ist aber essenziell für unsere Organisation: Wenn wir als Geschäftsführung Verantwortung abgeben, müssen die Mitarbeiter auch bereit sein, diese Verantwortung zu übernehmen.

personalmagazin: *Überfordert das nicht einfach viele Menschen?*

Zugehör: Das kann schon sein, dass das einige überfordert. Darum achten wir schon im Recruiting darauf, Mitarbeiter zu gewinnen, die eigenverantwortlich arbeiten können und wollen. Aber wir sehen es auch als unsere Aufgabe, die Mitarbeiter dazu zu befähigen, sich dahin gehend weiterzuentwickeln. Dafür braucht es viel Transparenz. Schließlich kann jemand nicht eigenständig etwas entscheiden, wenn er gar nicht weiß, was unsere Vision und Ziele sind. Es braucht den nötigen Weitblick. Darum veranstalten wir einen „Review Day“, zu dem alle Mitarbeiter und auch Kunden eingeladen sind. Dort stellen wir unsere Vision und auch erfolgreiche Projekte vor. Außerdem veranstalten wir monatlich „Company Meetings“, bei denen alle Mitarbeiter Fragen stellen können – auch anonym. Wir, die Geschäftsführung, beantworten alle oder geben sie auch an Mitarbeiter, die sich dazu besser auskennen, weiter. Zudem veröffentlichen wir immer die wichtigsten Kennzahlen für das Unternehmen.

personalmagazin: *Unsere Bundesarbeitsministerin hat Sie zum Auftakt ihrer*

Kampagne zu Arbeiten 4.0 besucht. Inwiefern ist Ihre Arbeitsweise auch ein Marketinginstrument?

Zugehör: Wir machen das alles nicht nur, weil es draußen gut ankommt. Aber das ist ein schöner Nebeneffekt, der uns natürlich auch nutzt – gerade im Employer Branding: Wir schalten heute praktisch keine Stellenanzeigen mehr. Die meisten neuen Mitarbeiter kommen über die Netzwerke unserer Arbeitnehmer zu uns.

personalmagazin: *Welche weiteren positiven Effekte hat Ihre Arbeitsweise für Sie?*

Zugehör: Da gibt es viele Gründe. Ich denke, das ist die Arbeitsweise, die den meisten Menschen mehr Spaß macht. Die Arbeit wird sinnstiftender, die Mitarbeiter können sich stärker beteiligen und damit steigt auch die Performance. Unsere Teams können inzwischen einen wesentlich höheren Komplexitätsgrad in ihren Aufgaben bewältigen – das messen wir in Komplexitätspunkten für einzelne Aufgaben. Aber selbst wenn die Performance nicht in der Art steigen würde, würden wir das weiterführen – weil es einfach mehr Spaß macht. ■

Das Interview führte **Kristina Enderle da Silva**.

Start-up für Erwachsene

PRAXIS. So lebendig wie das Web muss die Arbeitsstruktur sein, in der Mitarbeiter den Online-Handel befeuern. Eine Atmosphäre wie bei Rewe digital passt da prima.

Von **Ruth Lemmer**

Die Schanzenstraße in Köln-Mülheim hat in der Region durch Zweierlei einen hohen Bekanntheitsgrad: durch das Kunst- und Kulturfest Birlikte – Zusammenstehen, Zusammenleben – zu den Gedenktagen des Attentats auf der benachbarten Keupstraße, in der die NSU im Juni 2004 mit einer ferngezündeten Nagelbombe 22 Menschen verletzte und Ladenlokale zerstörte. Und durch das Industrieareal Carlswerk, in dem früher Leitungsdrähte und Starkstromkabel produziert wurden, und das heute ein Campus für Kultur und Start-ups ist. Weit hinten auf dem Gelände, im ehemaligen Kupferwerk, baut Rewe Räume aus, die für den Handelskonzern neu sind wie das Geschäftsfeld, das er dort beackert: Die Rewe digital GmbH rollt den Online-Lebensmittelhandel für Deutschland auf und als eigenständiges Portal den Rewe-Weinhandel. Weitere Projekte wie die Kundenansprache per App oder mobile Gutscheine werden schon angedacht, auch die stationären Filialen sollen digital bespielt werden.

Überall Start-up-Atmosphäre

Die Start-up-Atmosphäre auf dem Gelände spürt der Besucher schon, wenn er an hippen Läden mit Rhabarberschorle und Direktsaft vom Apfel, Tofuburger und Süßkartoffel-Pommes, dem Depot 2 des Kölner Schauspiels und einer Stuntfirma zur Rewe digital läuft – teils über Kopfsteinpflaster. Am Hauseingang erinnert allein das Rewe-Logo an

den traditionell verwalteten Einzelhandelskonzern. In der zweiten Etage – die erste wird gerade umgebaut inklusive einzelner Ruhearbeitsplätze – unterbrechen nur Säulen, Winkel und Spanplattenabteile den weiten Blick in die helle Arbeitswelt 4.0. Wände zwischen den Großraumabteilungen sind verglast oder weiß und beschreibbar. Farbenfrohe Besprechungsecken mit roten, gelben und grünen Sitzmöbeln vereinfachen die Orientierung. Unter einem Konferenzraum, in den eine schmale Holzterrasse führt, hängt ein Netz, stabil genug, um sich und seine Gedanken dort pendelnd zu parken. Doch auch das Turnnetz ist kein Spiel-, sondern ein Arbeitsplatz. Den offenen Großraum entwarf Monica Lepel vom Kölner Architekturbüro Lepel & Lepel, die sich mit dem Google-Büro in Düsseldorf für moderne Arbeitslandschaften empfohlen hatte. Es summt geschäftig aus allen Ecken.

Agiles Unternehmen: Bewegung und Beweglichkeit als Dauerfeeling

Die Arbeitsweise aus der Softwarebranche, gebannt ins Agile Manifest, geistert durch die Etage mit ihren flexiblen Organisationseinheiten. Die Kombination agil und Manifest klingt widersprüchlich. Aber sei's drum: Hier sollen eben Bewegung und Beweglichkeit zum Dauerfeeling werden. „Änderungen, die das Produkt verbessern, sind jederzeit willkommen, es gibt nichts Fertiges“, sagt Personalleiter Stefan Leinesser. „Aber wir wollen nicht das agilste Unternehmen Deutschlands werden, sondern der erfolgreichste Lebensmittel-Online-

BILDERGALERIE

Weitere Eindrücke von Rewe digital sehen Sie in einer Bildergalerie in der Personalmagazin-App.



VIDEO

Ein Video in der Personalmagazin-App zeigt, wie die Arbeitswelt von Rewe digital funktioniert.

händler.“ Bis zu welcher Mitarbeiterzahl das freie Schweben funktioniert, ist noch nicht ausgemacht. Momentan geht es um Wachstum, und motivierte Mitarbeiter sind Programm.

200 Mitarbeiter arbeiten in selbst organisierten Teams ohne Hierarchien

Inzwischen sind es 200, die ihre Arbeit selbst organisieren. In kleinen Teams, die den Shop in noch kleinere Teile zerlegen und perfektionieren. Zu einem Team gehören Softwareentwickler und Marketingfachleute, Vertriebsspezialisten und Kundenservice-Mitarbeiter. Einer macht den Teamcoach. Der ist kein Vorgesetzter mit Weisungsbefugnis,



Platz für Besprechungen:
Auch in dem Netz oben
kann man die Gedanken
frei schweben lassen.

sondern einer, der die Instrumente der agilen Arbeitsweise kennt und Hindernisse wie Termin- oder Denkblockaden organisatorisch aus dem Weg räumt. Die Arbeitsschritte von der Geschäftsidee bis zur Kundenfreundlichkeit bauen hier nicht aufeinander auf, sondern werden parallel vorangetrieben.

Das Team für den Online-Wein-Shop, der mit den Großen der Branche wie Hawesko und Jaques' Wein-Depot konkurriert, hat eine schmale Säule mit Handy neben seinen Arbeitstischen installiert, auf dem jeder, der vorbeikommt, die Bedienfreundlichkeit testen kann. Und am Wine-Wednesday werden Weine probiert. Alle zwei Wochen stellen die Teams ihre Projekte in öffentlichen Meetings vor. Zumindest wenn es mit der eigenen Arbeit harmonisiert, kann jeder Beschäftigte die Präsentation in der Arena verfolgen – einem Eck mit weißen Sitzbänken und einem Bildschirm, über den Charts flat-

tern. Wissen und Ideen sollen nicht gehortet, sondern offen verbreitet werden.

„Just do it“ heißt die Devise, ein Index erfasst die „Happiness“

Bei Rewe digital gibt es keine fixierten Arbeitszeiten, im Homeoffice schaffen darf jeder, wenn es passt. Alle Mitarbeiter haben ein Mobiltelefon, alle Termine werden über Google erfasst, es gibt ein Wiki. Just-do-it heißt die Devise. „Die Arbeitszeit wird mit Sinnhaftem gefüllt“, so der Personalmann optimistisch. Tatsächlich sitzen überall Grüppchen und stecken die Köpfe zusammen oder kommunizieren über ihre Bildschirme hinweg. Alle vier Wochen wird der Happiness-Index veröffentlicht.

Kaffee, Wasser und Obst sind kostenfrei. Einen Betriebsrat haben die Mitarbeiter nicht gewählt, die Tarifverträge des Konzerns gelten nicht. Ohnehin sind E-Commerce-Mitarbeiter hoch dotiert,

weil sie rar sind. Die Bewerber fragen nach persönlichen Freiheiten und Eigenverantwortung. Jobticket, 30 Tage Urlaub und Plätze in der Rewe-Kita Lino sowie an der konzernerneigenen Akademie sind Bonbons für Mitarbeiter, die berufserfahren sind, das Unileben einige Jahre hinter sich haben und sich für länger einrichten. Personalentwicklung ist geplant, aber „die Mitarbeiter entwickeln sich selbst weiter, weil sie technikaffin sind und die Technik sich kontinuierlich verändert“, meint Personalchef Leinesser.

Personalabteilung im Open Office

Hauptaufgabe der Personaler ist seit dem Start 2013 und dem Umzug ins Carlswerk 2014 die Rekrutierung von Mitarbeitern. Die Abteilung mit drei Mitarbeitern und zwei Studierenden hat ihr Großraumeck mit einem Stoppschild gekennzeichnet – Datenschutz im Open Office. An der Wand hinter den Personalerschreibtischen hängen Klebezettel in ordentlichen Reihen, auf denen die potenziellen Mitarbeiter stehen – gegliedert nach dem Stand der Bewerbung: Telefoninterview, Erstgespräch mit Teamleiter und Fachabteilung, Zweitgespräch mit dem Geschäftsführer des Bereichs. Wer besteht, dessen Post-it wandert in die nächste Spalte. Das Verfahren ist zeitintensiv. Und: Die Probezeit wird ernst genommen. „Wir sind ein Start-up für Erwachsene“, so Leinesser, der StudiVZ und Pixelpark begleitete. „Wir brauchen Mitarbeiter, die gerne selbstständig denken, aber auch Verantwortung für ihren Beitrag übernehmen.“ Teamtermine zu versäumen, würde die gemeinsame Sache ebenso bremsen wie ein starkes Freizeitbedürfnis an Sonnentagen. Und damit jeder neue Mitarbeiter weiß, wie das Geschäft funktioniert und sich nicht in technischen Spielereien verliert, fährt er einen Tag lang mit auf Auslieferungstour. Mit dem Rewe-Lieferwagen. ■

RUTH LEMMER arbeitet als freie Journalistin in Düsseldorf.

pm NACHGELESEN

Lernen wie Hillary Clinton

Sie möchte es noch einmal wissen: Bei den US-Präsidentenwahlen 2016 kandidiert Hillary Clinton erneut. Passend dazu hat die US-Unternehmensberaterin Rebecca Shambaugh in ihrem Buch „Leadership Secrets of Hillary Clinton“ die Erfolgsgeheimnisse der Ex-First-Lady analysiert. Die „wirtschaft+weiterbildung“ berichtet in Ausgabe 6/2015 darüber. Bei ihrer letzten Kandidatur wurde Clinton Außenministerin statt Präsidentin. Um mit solchen Niederlagen umzugehen, braucht es besondere Eigenschaften: Eine solche Eigenschaft Clintons ist laut Shambaugh ihre Angewohnheit, kontinuierlich dazulernen. Dabei folge sie einigen Prinzipien, die auch Nichtpolitiker beim lebenslangen Lernen inspirieren können. Diese Prinzipien lassen sich wie folgt zusammenfassen: Selbsterkenntnis nutzen, Neuland betreten, gute Vorbereitung und von anderen lernen. Gerade für Personalentwickler interessant ist auch, dass Clinton seit frühester Jugend persönliche Mentoren aus Kirche und Partei nutzte.

HR und IT hacken gemeinsam

Personaler und IT-Entwickler zusammenbringen, um neue Lösungen für die HR-Arbeit zu schaffen: Das war das Ziel des ersten HR Hackathons, der Ende Mai im Berliner Base Camp stattfand. Gleich zu Anfang der zweitägigen Veranstaltung konnten Mutige bei einem Pitch Ideen für IT-Innovationen vorstellen, mit der sie die HR-Arbeit verbessern wollen. Insgesamt elf Personaler und Entwickler wagten sich und stellten Herausforderungen und damit verknüpfte IT-Wünsche aus den Bereichen Recruiting und Skill Management vor. Sogleich machten sich die Entwickler ans Tüfteln – manche bis tief in die Nacht hinein. Am nächsten Tag stellten die Kleingruppen ihre Lösungen vor, die bei einer anschließenden Preisverleihung bewertet wurden. Wer nicht am Tüfteln war, konnte sich in lockerer Atmosphäre mit Gleichgesinnten austauschen – im informellen Gespräch oder bei Sessions zu HR-Themen. Mehr zum HR Hackathon lesen Sie im nächsten Heft.



Beim HR Hackathon wurde an neuen IT-Lösungen für HR getüftelt.

Beim HR Hackathon wurde an neuen IT-Lösungen für HR getüftelt.

NEWS DES MONATS

Befragen Wie führen Personaler ihre Einstellungsinterviews in der Praxis wirklich durch? Dieser Frage ging Professor Uwe P. Kanning, Hochschule Osnabrück, in einer neuen Studie nach. An der Befragung können sich alle Personen beteiligen, die in ihrem Berufsalltag an der Durchführung von Einstellungsinterviews beteiligt sind. www.unipark.de/uc/Einstellungsinterviews

Einstellen Eine stimmige Atmosphäre im Büro, ausreichend Freizeit und gute Karriereperspektiven: Das sind die Prioritäten der Absolventengeneration 2015 beim Berufseinstieg, so das Ergebnis der Umfrage von der Beratungsgesellschaft Kienbaum unter 600 Studierenden. Gerade für Hidden Champions gehen mit diesen Wünschen noch einige Herausforderungen einher.

Führen Manager, die aus ihren Fehlern lernen, finden sich nicht auf jeder Hierarchieebene in gleichem Maße, so das Ergebnis einer Umfrage des Personalberaters Metaberatung unter 3.895 Führungskräften in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Entgegen dem Stereotyp vom beratungsresistenten Top-Manager zeigen sich demnach gerade Executives Feedback gegenüber aufgeschlossen.

Personalberater mit mehr Umsatz

Der Trend zur Digitalisierung wirkt sich auch auf die Stellenbesetzungen aus: Fach- und Führungskräfte, die Kenntnisse aktueller IT- und Kommunikationstechnik mitbringen, sind heiß begehrt. So ein Ergebnis der Marktstudie „Personalberatung in Deutschland 2014/2015“ des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater. Unter anderem von dieser Entwicklung haben die Personalberater 2014 profitiert. Der Gesamtumsatz der Branche legte im Vergleich zum Vorjahr um knapp sechs Prozent auf 1,7 Milliarden Euro zu. Auch für 2015 bleiben die Personalberater optimistisch und rechnen mit einem weiteren Umsatzplus von gut sechs Prozent. Das positive Klima darf allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich der Personalberatermarkt im Wandel befindet und immer mehr Unternehmen selbst über Social Media-Kanäle nach Personal suchen. www.bdu.de

Neues von den Stellenmärkten

APP. Meinestadt.de hat seine Stellen- und Lehrstellen-Apps neu aufgesetzt. Für Arbeitgeber ist ein App-gerechtes Employer-Branding möglich: Sie können interaktive Karten, Bilder oder Videos einbauen und sich als regionale Premium-Arbeitgeber auf der Startseite positionieren. www.meinestadt.de

FÜR FRAUEN. Am 15. und 16. Oktober findet in München die erste Karrieremesse für Frauen in Bayern statt. „Her Career“ richtet sich nicht nur an Stellensuchende, sondern auch an Frauen, die sich weiterbilden oder ein eigenes Unternehmen gründen wollen. www.her-career.com

RELAUNCH. Jobstairs erscheint seit Mai in neuem, responsiven Design und mit neuer Struktur. Angepasst wurde die Clusterung nach Job-Channels – etwa Naturwissenschaften, IT oder Marketing/Vertrieb. Die Standorte der Positionen werden auf einer digitalen Landkarte angezeigt. www.jobstairs.de

NEUES PORTAL. Seit April ermöglicht Trainee.de eine gezielte Suche nach Trainee-Stellen und Trainee-Bewerbern. Das neue Portal ist das vierte der Employour GmbH, die auch die Zielgruppenportale Meinpraktikum.de, Ausbildung.de und Karista.de betreibt. www.trainee.de

KOOPERATION. Die Spezialisten-Jobbörsen in den Bereichen Hightech und Wissenschaft, Jobvector und Naturejobs, haben eine Kooperation vereinbart. Bestandteil ist ein gemeinsames Karriere-Event für Naturwissenschaftler, Mediziner und Ingenieure am 26. November in Düsseldorf. www.jobvector.de

NEUES PORTAL. Selfiejobs ist eine App für die Stellensuche, die nach dem Tinder-Prinzip funktioniert: Bewerber erstellen einen kurzen Lebenslauf mit optionalem Video, Arbeitgeber eine kurze Stellenanzeige mit Fotos. Ein „Like“ auf beiden Seiten reicht aus, um den Kontakt anzubahnen. www.goselfiejobs.com

pm KURZNACHRICHTEN

Quick Check zur Frauenquote

Die gesetzliche Frauenquote ab 2016 bringt große Aufgaben in Personal- und Organisationsfragen mit sich. Ein Quick Check von Kienbaum soll Unternehmen dabei helfen, sich zügig einen Überblick über den eigenen Handlungsbedarf in Frauenfragen zu verschaffen. Er deckt die gesamte Bandbreite an Ansatzpunkten ab, die einem Unternehmen in Sachen Frauenförderung potenziell vorhanden sind – von der strategischen Personalplanung bis zur Nachwuchsförderung auf Managementebene speziell für Frauen. www.kienbaum.de

Mehr Interim Manager

In den vergangenen zehn Jahren ist die Zahl der Interim Manager in Deutschland von rund 10.400 auf 15.060 angestiegen. So ein Ergebnis der AIMP-Providerstudie 2015. Der durchschnittliche Tagessatz eines Interim Managers erhöhte sich von 882 Euro im Jahr 2007 auf rund 1.000 Euro. Die Auslastung der Interim Manager beträgt aktuell durchschnittlich 149 Tage. Insbesondere in den projektnahen Ebenen ist sie höher als in den Top-Management-Ebenen. www.aimp.de

Bewerbers Lieblinge gesucht

Die Candidate Experience Awards werden erstmals auch im deutschsprachigen Raum verliehen. Interessierte Unternehmen können sich seit Kurzem anmelden. Die Erhebung beginnt mit einer mehrdimensionalen Onlinebefragung zum aktuellen Recruitingprozess. Danach laden die Unternehmen ihre Bewerber aus den Jahren 2014 und 2015 zu einer Befragung ein. Unternehmen, die hierbei überdurchschnittlich abschneiden, erhalten ein Siegel. Zusätzlich bestimmt eine Jury die Gewinnerunternehmen, die besonders herausgestellt werden. <http://thecandidateexperienceawards.de>

Das Ergebnis ist entscheidend

STUDIE. Persönlichkeitsfragebogen können nützliche Informationen liefern. Doch dafür müssen auch die zugehörigen Gutachten den Mindeststandard aufweisen.

Von **Pascale Stephanie Bothe** und
Martin Kersting

Persönlichkeitsfragebogen erfreuen sich wachsender Beliebtheit. 80 Prozent von 245 befragten deutschsprachigen Unternehmen setzen laut einer Onlinebefragung aus dem Jahr 2013 personaldiagnostische Verfahren ein. Entsprechend werben zahlreiche Anbieter von Persönlichkeitsfragebogen um die Gunst der potenziellen Kunden. Der Markt ist aber weitgehend intransparent. Gelungenes Marketing tritt oft an die Stelle solider Informationen. So ist es dem Webauftritt einiger Anbieter zufolge möglich, dass Mitarbeiter mithilfe der Fragebogen ihre Persönlichkeit gezielt entwickeln können. Sie lernen so, glaubt man der Werbung, besser zu kommunizieren und effektiver zu führen.

DIN-Standards sind bekannt

Im vorliegenden Beitrag soll es jedoch nicht darum gehen, ob und in welchem Ausmaß derartige Werbeversprechen eingehalten werden. An anderer Stelle wurde bereits publiziert, wie man die Qualität eines Persönlichkeitsfragebogens beurteilt. Das Diagnostik- und Testkuratorium hat die gängigen Qualitätsstandards, wie zum Beispiel die Standards der DIN 33430 zur Personalbeurteilung, zu einem System verdichtet und Beurteilungsrichtlinien verabschiedet (zu finden unter www.zpid.de/tk). Neben diesen allgemeinen Qualitätskriterien gilt, dass im beruflichen Kontext nur Informationen erhoben und bewertet werden sollen und dürfen, die in einem

Bezug zu den beruflichen Anforderungen stehen. Bei Persönlichkeitsfragebogen wie den „Reiss Profilen“, bei denen man Informationen zu Dimensionen wie Eros oder Essen erhält, dürfte es grundsätzlich schwerfallen, diesen Bezug herzustellen. Fragebogen, zu denen die beurteilungsrelevanten Informationen wie Reliabilität und Validität nicht vorliegen, sollte man nicht einsetzen.

Qualität der Gutachten im Fokus

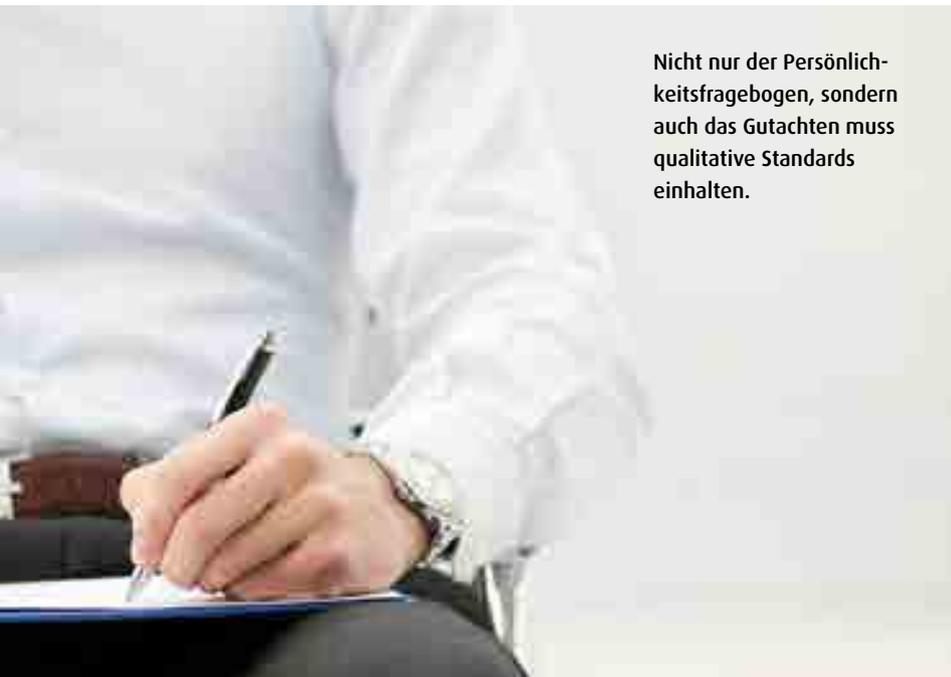
Im vorliegenden Artikel widmen wir uns einer anderen, bislang vernachlässigten Frage: Wie werden die Ergebnisse von Persönlichkeitsfragebogen aufbereitet? Wie sehen die Gutachten aus? Schließlich ist die Qualität der Fragebogen eine notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzung, um die mit ihrem Einsatz verbundenen Ziele zu erreichen. Um Menschen zu motivieren, sich konstruktiv mit den auch kritischen Ergebnissen auseinanderzusetzen, müssen die Ergebnisse zutreffend sein und zugleich annehmbar vermittelt werden.

Diese Frage wurde bisher oft vernachlässigt: Wie werden die Ergebnisse von Persönlichkeitsfragebogen aufbereitet und in einem Gutachten dargestellt?

Wir möchten mit dem vorliegenden Beitrag dazu anregen, das Thema der Aufbereitung der Ergebnisse von Persönlichkeitsfragebogen künftig stärker zu beachten und zu beforschen. In einer ersten Annäherung haben wir uns die Gutachten zu einigen Persönlichkeitsfragebogen angeschaut. Dabei haben wir keine Mustergutachten der Anbieter analysiert, sondern echte Gutachten, sodass die Daten der Studie unmittelbar aus der Personalpraxis stammen. Die Gutachten haben wir aufgrund eines Aufrufs erhalten, der auch im Personalmagazin erschienen ist.

Von den 23 Gutachten, die uns zur Verfügung gestellt wurden, mussten wir vier von der Analyse ausschließen, da sie entweder unvollständig waren oder es sich nur um Mustergutachten oder vorläufige Versionen handelte. 19 Gutachten, jedes von einem anderen Anbieter, wurden in die Analyse mit einbezogen. Die Auswahl der Verfahren ist somit nicht von uns gesteuert und keinesfalls repräsentieren die ausgewählten Verfahren den Markt. Unsere Analysen und die abgeleiteten Aussagen beschränken sich auf das jeweils zugrunde liegende einzelne Gutachten. Wir nehmen beispielsweise nicht in Anspruch, über „das“ Hogan-Gutachten zu sprechen. Hogan bietet, wie andere Anbieter auch, zahlreiche Gutachtenvarianten an. Uns liegt nur ein Gutachten vor.

Im gleichen Sinn ist zu beachten, dass sich die Gestaltung der Gutachten über die Zeit hinweg verändert haben kann, wir analysieren nur das zu einem definierten (und von uns benannten) Zeitpunkt erstellte Gutachten und be-



Nicht nur der Persönlichkeitsfragebogen, sondern auch das Gutachten muss qualitative Standards einhalten.

hauptsächlich nicht, dass zum Beispiel die aktuellen Gutachten des Anbieters dieser damaligen Form entsprechen. Die von uns analysierten Gutachten wurden im Zeitraum von 2010 bis 2013 erstellt.

Wenige Hintergrundinfos enthalten

Die genannten Restriktionen sind unseres Erachtens vertretbar, da es im vorliegenden Beitrag nicht um eine vergleichende Bewertung von Anbietern geht, sondern darum, den Variantenreichtum in der Gutachtengestaltung aufzuzeigen und verfahrensübergreifend auf Verbesserungsmöglichkeiten hinzuweisen.

So ist in fast allen Fällen zu beklagen, dass nicht ausreichend erklärt wird, wie die Bewertung oder Interpretation der Persönlichkeitsausprägungen zustande kommt. In vielen Gutachten finden sich darüber hinaus zu wenige Hintergrundinformationen zum Verfahren. Es ist möglich, dass diese fehlenden Informationen an anderer Stelle publiziert sind, etwa auf einer Webseite oder in einem gesonderten technischen Manual. Wir vertreten aber die Auffassung, dass notwendige Informationen Bestandteil des Gutachtens sein müssen, oder dass im Gutachten zumindest explizit zu erwähnen ist, wo sich der Leser die notwendigen Informationen verschaffen kann.

Diesbezüglich sehen wir eine Bringschuld des Anbieters, keinesfalls eine Holschuld der begutachteten Person.

Generell lässt sich feststellen, dass die vorliegenden Gutachten alle nach einer ähnlichen Struktur aufgebaut sind: Zunächst gibt es eine Erläuterung des zugrunde liegenden Konzepts des Persönlichkeitsfragebogens. Es folgen eventuell Interpretationshilfen mit Beispielen und dann die Wiedergabe der Werte, die die beurteilte Person im verwendeten Verfahren erreicht hat. Meist werden diese Werte zunächst in einer Gesamtübersicht dargestellt, dann wird beispielsweise für jede Dimension, die erfasst wurde, ausführlich erläutert, was die Werte bedeuten. Vielfach findet man auch Empfehlungen, in welchen Bereichen sich die beurteilte Person noch weiterentwickeln sollte oder wo sie über besonders viel Potenzial verfügt.

In der Tabelle sind die 19 Gutachten alphabetisch nach der Verfahrensbezeichnung sortiert oder auch nach dem Anbietername aufgelistet. Zunächst betrachten wir rein deskriptiv den Umfang der Gutachten sowie den relativen Anteil an Grafiken und die Frage nach dem Adressat des Gutachtens. Hinsichtlich des Umfangs der dargebotenen Hintergrundinformationen und hinsichtlich der

Angaben zur Nachvollziehbarkeit der Interpretation, ergänzen wir die Deskription um ein normatives Moment und bewerten ein Mehr an Hintergrundinformationen ebenso wie ein Mehr an Informationen zum Vorgehen der Interpretation positiv. Darüber hinaus haben wir eine Analyse vorgenommen, wie viele Barnum-Aussagen ein Gutachten umfasst. Wie in Personalmagazin 1/2014 erläutert, tritt der Barnum-Effekt ein, wenn die begutachtete Person aufgrund von vagen, universellen und tendenziell positiven Aussagen in einem Gutachten die Gültigkeit der Analyse überschätzt. Die Ergebnisse dazu werden wir in einem zweiten Artikel im Personalmagazin noch veröffentlichen.

Untersucht: Umfang, Grafik, Adressat

Hinsichtlich des Umfangs des Gutachtens berichten wir die Anzahl an Seiten. Dieser Maßstab ist unscharf, da auf einer Seite viele oder wenige Zeichen untergebracht werden können: Der wahrgenommene Umfang wird aber vermutlich wesentlich von der Seitenzahl mitbestimmt. Es ist dennoch festzuhalten, dass manche Gutachten sehr platzsparend formatiert sind, wohingegen in anderen für jede gemessene Dimension eine neue Seite verwendet wird, ungeachtet dessen, dass somit manche Seiten nur mit wenigen Sätzen bedruckt sind (zum Beispiel bei Hogan Lead, Insyst oder Pawlik). Im Mittel hat ein Gutachten unserer Stichprobe einen Gesamtumfang von 29 Seiten. Dabei ist die Varianz zwischen den Gutachten beträchtlich. Die kürzesten Gutachten umfassen sieben Seiten (Social Style & Versatility und Harrison Assessments) und das längste Gutachten umfasst 79 Seiten (Hogan Lead). Außerdem gibt es in einigen wenigen Gutachten (zum Beispiel Cut-E) ein bis zwei Seiten, die explizit dazu gedacht sind, dass der Leser sich Notizen machen kann; diese Seiten enthalten keine Informationen.

Alle analysierten Gutachten umfassen Grafiken. Welche Art von Grafik verwendet wird und in welchem Umfang, ist

GESTALTUNG DER PERSÖNLICHKEITSGUTACHTEN

Verfahren und/oder Anbieter	Umfang (Seiten)	Relativer Anteil Grafiken	Adressat der Formulierungen	Relativer Anteil an Hintergrundinformationen	Interpretation (im Fall von normorientierten Interpretationen: Angabe des Anbieters zur Vergleichsgruppe)
Cut-E Shapes (2013)	31	mittel	Teilnehmer	+	Experten und Führungskräfte
Captain Advanced (2011)	23	wenig	Teilnehmer und Auftraggeber	+	Fachpersonal
DNLA *	24	wenig	Teilnehmer	++	Abgleich mit Anforderungsprofil
GPOP (2010)	22	mittel	Teilnehmer	+	die Befragten
Harrison Assessments (2011)	7	viel	Auftraggeber	+	keine Angabe (Abgleich mit Soll-Profil)
Hogan Lead (2011)	79	mittel	Teilnehmer	+	Führungskräfte/Fachkräfte, repräsentative Auswahl (aus den vergangenen 20 Jahren)
IMX Innermetrix Integriertes Erkenntnis Profil (2012)	77	mittel	Teilnehmer	+	„deutsche Geschäftsperson“
Insyst Master Data (2013)	21	wenig	Teilnehmer	+	„(ähnliche) Funktionsgruppe“
MSA (2010)	29	viel	Teilnehmer	+	keine Angabe
MPPI-18 (2012)	39	mittel	Teilnehmer	+	Deutsche Bevölkerung
Neuro IPS Visual Questionnaire *	12	mittel	Teilnehmer	++	keine Angabe
Pawlik 360° Scan Führung *	57	mittel	Teilnehmer	++	„andere Führungskräfte gleichen Geschlechts und Alters“
PCM (2011)	15	viel	Teilnehmer	+	keine Angabe
PI Company Reflector Big Five Personality(2012)	34	viel	Teilnehmer	+	„in gewisser Weise vergleichbar“
Profiling Values Value-Based 12 Competencies (2010)	9	viel	nicht eindeutig	++	Gesamtgesellschaft und Profil kann hinterlegt werden
Reiss Profile (2012)	16	wenig	Teilnehmer	+	keine Angabe
Social Style & Versatility (2013)	7	wenig	Teilnehmer	+	keine Angabe
Success Insights Leadership-Check Basic Version (2011)	35	wenig	Teilnehmer und Auftraggeber	+	„deutschsprachige Normierungsstudie 2009“
Thomas International (2011)	9	mittel	Auftraggeber	++	keine Angabe

*Information zum Datum liegt nicht vor.

Angaben zu Hintergrundinformationen, Skala: 0 = gar nicht vorhanden; + = 0 bis 29 % der Seiten; ++ = 30 bis 59 % der Seiten; +++ = 60 bis 100 % der Seiten
Zahl der Grafiken, Skala: wenig = 0 bis 29 % der Seiten; mittel = 30 bis 59 % der Seiten; viel = 60 bis 100 % der Seiten

Die untersuchten Gutachten zu Persönlichkeitsfragebogen unterscheiden sich wesentlich in der Seitenanzahl. Interessant ist dabei,

dass ein großer Umfang aber offenbar nichts darüber aussagt, ob ausreichende Erklärungen zur Interpretation enthalten sind.

aber sehr unterschiedlich. In der Tabelle ist für jedes untersuchte Gutachten angegeben, zu welchem Anteil es Grafiken enthält: Es ist jeweils angegeben, wie viel Prozent der Seiten mindestens eine Grafik aufweisen. Dazu ist anzumerken, dass dieser Wert weder etwas über die Größe noch über die Qualität der Grafik aussagt. Es ist eine deskriptive Aussage; keinesfalls bewerten wir einen hohen

Grafikanteil als grundsätzlich vorteilhaft. Die Güte ergibt sich aus der Qualität der Grafik und dem Zusammenspiel von Text und Grafik. Am wenigsten grafische Elemente enthalten die Gutachten von Insyst und DNLA. Im Kontrast dazu ist im Gutachten von Harrison auf jeder Seite mindestens eine Grafik zu finden.

Eine weitere Frage, die wir untersucht haben: An wen richtet sich der Gutachten-

text? 17 der untersuchten Gutachten (fast 90 Prozent) nutzten Formulierungen, die sich an die begutachtete Person richten; zwei davon zusätzlich an den Auftraggeber (Captain und Success Insights). Zwei Gutachten waren nur an den Auftraggeber gerichtet, bei einem Gutachten (Profiling Values) waren die Formulierungen so unspezifisch gewählt, dass sich diesbezüglich keine Aussage treffen lässt.

Zudem haben wir untersucht, inwiefern der theoretische Hintergrund zum Fragebogen im Gutachten erläutert ist. Denn es gibt nicht die eine Persönlichkeit. Persönlichkeitsfragebogen basieren auf Persönlichkeitstheorien – und davon gibt es eine Vielzahl, die empirisch unterschiedlich gut bestätigt sind (siehe den Beitrag „Persönlichkeit ist keine Typfrage“ in Personalmagazin 12/2013). Diese Hintergrundinformation sollte in jedem Gutachten dargestellt werden, oder das Gutachten muss explizit auf zugängliche Quellen mit entsprechenden näheren Informationen verweisen. Es muss zumindest dargestellt werden, welche Persönlichkeitsdimensionen ein Fragebogen zu messen beansprucht.

Diesen Anspruch erfüllen alle von uns untersuchten Gutachten: Es wird zunächst mehr oder weniger ausführlich die zugrunde liegende Idee der Fragebogenkonstruktion erklärt und der Einsatzbereich kurz erläutert. Welchen Anteil am gesamten Gutachten die Hintergrundinformationen jeweils ausmachen, variiert allerdings erheblich: Die extremsten Beispiele sind Harrison Assessments und Social Style & Versatility (anteilig und absolut am wenigsten Hintergrundinformation) und DNLA sowie Pawlik (anteilig und absolut am meisten Hintergrundinformation). In mehreren Gutachten wird bei Bedarf nach mehr Hintergrundinformationen entweder auf die Internetseite des Anbieters (zum Beispiel Motiv-Struktur-Analyse MSA) verwiesen oder angeboten, Mitarbeiter des Anbieters telefonisch oder via E-Mail zu kontaktieren (zum Beispiel bei Pawlik).

Messgüte selten dargestellt

Kritisch ist zu bewerten, dass die Gutachten nur unzureichend über die Messgüte der Fragebogen informieren. Einige Gutachten erwähnen zwar am Rande auch die Hauptgütekriterien des Fragebogens (zum Beispiel MPPI), allerdings wird in keinem Gutachten genauer auf die Qualität des Fragebogens eingegangen. Dabei ist bekannt, dass jede

Messung mit einem Fehler behaftet ist. Es ist daher gute Praxis, nicht nur über den gemessenen Wert zu informieren, sondern anhand der Reliabilität des Verfahrens auch das sogenannte Konfidenzintervall anzugeben. Dieser, auch Vertrauensintervall genannte Bereich, gibt an, inwiefern sich bei einer bestimmten Wahrscheinlichkeit der wahre Wert von dem gemessenen Wert entfernen kann. Bei Geschwindigkeitskontrollen im Straßenverkehr erwartet jeder Verkehrsteilnehmer, dass die Ordnungskräfte Mess-toleranzen berücksichtigen; die von uns analysierten Gutachten verzichten hingegen auf die Angabe von Konfidenzintervallen. Damit wird implizit suggeriert, man könne die Persönlichkeit punktgenau messen.

Fehlende Hinweise zur Interpretation

Eine große Herausforderung bei Persönlichkeitsfragebogen stellt die Interpretation dar. Wenn ein Teilnehmer auf einer sechsstufigen Zustimmungsskala von 1 (keine Zustimmung) bis 6 (vollkommene Zustimmung) der Aussage „Ich kann besser auf Menschen zugehen als viele andere“ mit dem Wert 4 zustimmt, ist unklar, ob dies als niedrige, durchschnittliche oder hohe Kontaktfähigkeit zu interpretieren ist. Während es bei einem Leistungstest ein „falsch“ oder „richtig“ gibt, werden in Persönlichkeitsfragebogen in der Regel Selbstausskünfte herangezogen, die sich einer Bewertung als falsch und richtig entziehen und die auch nur schwer in direkten Bezug zu – auf anderen mentalen Repräsentationen und subjektiven Metriken beruhenden – Selbstausskünften anderer Personen gesetzt werden können. Dennoch muss man für die Interpretation einen Vergleichsmaßstab heranziehen.

Man unterscheidet dabei vergleichsgruppen-/normorientierte, kriteriumsorientierte und ipsative Interpretationen von Testergebnissen. Bei der normorientierten Interpretation vergleicht man den gemessenen Wert mit dem Wert anderer Personen. Vorab muss entschie-

den werden, welche anderen Personen sinnvollerweise für einen Vergleich herangezogen werden können. Bei der kriteriumsorientierten Interpretation wird der Soll-Wert aus einer Beschreibung des gewünschten Zielverhaltens abgeleitet. Man beschreibt, was die getestete Person in Bezug auf das Zielverhalten besonders gut oder schlecht gemacht hat. Bei der Sehstärke würde man beispielsweise die gemessene Sehstärke mit der in einem bestimmten Beruf geforderten Sehstärke (dem Kriteriumswert) in Verbindung bringen und die Zielwerterreichung oder aber die Abweichung interpretieren. Natürlich kann man das Kriterium wiederum normorientiert bestimmen, indem man zum Beispiel als Kriterium die Zugehörigkeit zu den 15 Prozent Besten ansetzt. Bei der ipsativen Interpretation von Testwerten wird lediglich ein intra-individueller Vergleich vorgenommen: Wo liegen relativ zur eigenen Person die Stärken und die Entwicklungsfelder? Ein Beispiel ist die Motiv-Struktur-Analyse MSA: Für 18 verschiedene Motive wird jeweils angegeben, welcher der zugehörigen zwei Antriebe beim Teilnehmer stärker ausgeprägt ist. Häufig werden für Fragebogen mit einer ipsativen Auswertung „Forced Choice“-Antwortformate genutzt, das heißt, die Person muss beispielsweise ankreuzen, welches von zwei Eigenschaftsworten sie besser beschreibt.

Alle von uns untersuchten Gutachten beschreiben nur unzureichend, wie die Ergebnisse interpretiert wurden. Bei einigen Anbietern ist es möglich, dass vorab ein Soll-Profil erstellt wird. Die Ergebnisse der diagnostizierten Person können dann mit dem vorher festgelegten Profil verglichen werden. Das Anlegen eines solchen Profils ist bei Harrison, DNLA und Profiling Values möglich. Wie genau die Erstellung eines Profils vor sich geht, ist den Gutachten aber nicht zu entnehmen. Profiling Values bietet sowohl einen Abgleich mit einem vorher festgelegten Profil als auch mit der Referenzgruppe der Gesamtge-

sellschaft an –, wobei nicht beschrieben wird, wie genau sich die Referenzgruppe zusammensetzt. In den Gutachten der folgenden Anbieter finden sich nur wenige Informationen zur Interpretation: Neuro IPS, PCM Process Communication Model, Thomas und Reiss Profile. Es wird zwar beispielsweise angegeben, dass die Ausprägungen des Teilnehmers bezüglich der gemessenen Lebensmotive niedrig oder hoch sind, aber es fehlt die Erklärung, im Vergleich wozu die Werte niedrig oder hoch sind (Reiss Profile).

Angaben zur Normgruppe sind Pflicht

Alle Gutachten, die normorientiert interpretieren, nennen zwar eine Normgruppe (siehe Tabelle), unterlassen es aber, diese Normgruppe hinreichend zu beschreiben. Dies stellt einen eklatanten

Die Kunden sollten durch Nachfragen Druck auf die Anbieter von Persönlichkeitsfragebogen ausüben, damit diese die Mindeststandards einhalten.

Mangel der Gutachten dar. Die Leser des Gutachtens müssen wissen, wie viele und welche Personen (zum Beispiel Alter, Bildung, Beruf) die Vergleichsgruppe darstellen und wann diese Daten erhoben wurden. Nur dann ist es möglich zu beurteilen, ob die Stichprobe der Normgruppe zur Fragestellung passt, hinreichend umfassend ist und ob die Daten zu genüge aktuell sind. Diesbezüglich nützt es in der Regel auch wenig, auf andere Quellen zu verweisen. Gute Anbieter aktualisieren kontinuierlich ihre Normdatenbank, sodass die Informationen im Testmanual gegebenenfalls veraltet sind,

während auf der Webseite Informationen zur aktuellen Normgruppe stehen, die nicht der Normgruppe des Erhebungszeitpunkts entspricht. Daher gehören detaillierte Informationen zur Normgruppe in das Gutachten.

Zu erwähnen ist noch, dass im Gutachten zu Social Style & Versatility sowohl die Ergebnisse des Selbstberichts des Teilnehmers – sprich seine Antworten im Fragebogen – als auch die Ergebnisse aus einer Befragung, zum Beispiel von Kollegen oder Mitarbeitern bezüglich des Verhaltens des Teilnehmers, berichtet werden. Diese Ergebnisse werden einander gegenübergestellt. Im Gutachten zum MPPI wird anhand der Persönlichkeitsmerkmale des Teilnehmers angegeben, wie gut dieser für 18 typische Berufsfelder, wie zum Beispiel EDV und IT oder Forschung und Entwicklung, geeignet ist. Wie dieser Eignungsquotient errechnet wird, bleibt aber unklar.

Qualität des Gutachtens wichtig

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Gestaltung der Gutachten ein wichtiger Nebenaspekt der Qualität von Persönlichkeitsfragebogen ist. Eine hochwertige Gestaltung ist zwar kein Ersatz für die tatsächliche Qualität des Fragebogens, dürfte aber dennoch entscheidend für die Wirkung sein. Am Beispiel der analysierten Gutachten wird deutlich, wie heterogen die Gutachten gestaltet sind. Bislang sind die – vermutlich interindividuell und einsatzbezogen unterschiedlichen – Effekte der Gestaltung aber nicht hinreichend erforscht. Daher kann die Empfehlung nur lauten, sich im konkreten Einzelfall vor der Entscheidung für einen Anbieter mit den Gutachten zu beschäftigen und hinsichtlich Ausführlichkeit, grafischer Aufbereitung, sprachlichem Niveau und Adressat der Formulierungen auf die Angemessenheit für die jeweilige Fragestellung und Zielgruppe zu achten.

Einige Mindeststandards lassen sich allerdings aus allgemeinen Qualitätsstandards ableiten: Ein Gutachten zu einem

Persönlichkeitsfragebogen ist nur nachvollziehbar, wenn das zugrunde gelegte Persönlichkeitsmodell und die Persönlichkeitsdimensionen erläutert werden. Es muss nachvollziehbar erklärt werden, wie die Ergebnisse interpretiert wurden (normorientiert, kriterienorientiert oder ipsativ). Sofern eine normorientierte Interpretation vorgenommen wurde, muss die Bezugsgruppe, an der die Normdaten gewonnen wurden, hinsichtlich zentraler Merkmale wie Alter, Bildungsstand und Berufserfahrung beschrieben werden. Es ist anzugeben, wie viele Personen die Normgruppe umfasst und in welchem Zeitraum die Daten erhoben wurden. Diese Angaben sollten Bestandteil des Gutachtens sein, da sie von zentraler Bedeutung für die Nachvollziehbarkeit der Interpretation sind.

Zudem sollte die Darstellung der Ergebnisse unter Berücksichtigung der Messgenauigkeit und Gültigkeit erfolgen; so sollte die Messtoleranz angegeben sein. Eventuell auftretende Widersprüche in den Ergebnissen sollten adressatengerecht erläutert werden.

Die Kunden können und sollten also die Qualität der Fragebogen und der Gutachten bedenken und durch ihr Nachfrageverhalten Druck auf die Anbieter ausüben, Mindeststandards einzuhalten. Die Forschung ist gefragt, sich verstärkt mit den Wirkungsmechanismen von Gutachten zu beschäftigen, um langfristig über Mindeststandards hinaus Gestaltungsempfehlungen ableiten zu können. ■



PASCALIE STEPHANIE

BOTHE ist Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Psychologische Diagnostik an der Justus-

Liebig-Universität Gießen.



PROF. DR. MARTIN

KERSTING hat den Lehrstuhl für Psychologische Diagnostik an der Justus-Liebig-Universität Gießen inne.

Zukunft Personal

15.–17. September 2015
koelnmesse | Eingang Süd
Hallen 2.1, 2.2, 3.1 und 3.2

Jetzt Standfläche sichern!



Europas größte Fachmesse für Personalmanagement

**HR Services | Professional Training & Learning
Recruiting & Consulting | HR Software & Hardware**



Sprechen Sie uns an:



- mehr als 16.000 Fachbesucher
- mehr als 600 Aussteller
- mehr als 220 Vorträge & Diskussionen
- neue interaktive Formate

Hauptsponsor



Hauptmedienpartner



Mehr als Change Management

PLÄDOYER. Die Digitalisierung bedingt einen veränderten Führungsstil. Vorteile hat, wer die Arbeitsweisen der Mitarbeiter kennt und unterstützt.

Von Frank Schabel

Oberste Priorität in den Unternehmen scheint sie zu haben, die neue Führungskultur, die als tragende Säule für den Geschäftserfolg im digitalen Zeitalter gilt. Denn in einem Punkt sind sich alle Experten einig: Ohne den experimentierfreudigen, risikobereiten und mitarbeiterorientierten Lenker an der Spitze ist keine Transformation zu bewältigen. Ein guter Grund, darüber nachzudenken, wo Führung heute steht und was sie morgen ausmachen wird. Veränderungswillige Bosse müssen allerdings aufpassen, dass sie jenseits schnell wechselnder Führungstrends, die für sie wirklich zukunftsweisenden Führungsfragen auch erkennen. Um das tun zu können, müssen sie sich erst einmal intensiv mit der eigenen gelebten Führungspraxis auseinandersetzen. Auf dieser Basis dürfte es ihnen am ehesten gelingen zu lernen, sich in ihrem Verhalten gegenüber den Mitarbeitern immer wieder selbst zu hinterfragen.

Unvorhersehbares managen können

Im Kern geht es dabei darum, eine authentische Kommunikation anzustreben, offen mit Feedback umzugehen, den Mitarbeitern Wertschätzung entgegenzubringen und sie zu eigenverantwortlichem Arbeiten zu befähigen. Aber es kommt auch Neues auf Sie zu, etwa Unfertiges zuzulassen und damit umzugehen. Ergebnisoffen zu agieren, Mitarbeitern vorzuleben, dass es keine Schande ist, einen Ansatz wieder

PRAXIS

Umdenken dank digitalem Workshop

Im Volkswagenkonzern werden die neuen Führungsfähigkeiten über eine unternehmenseigene Wissensplattform den Managern näher gebracht und geschult.

Christina-Dorothea Schlichting, Leiterin von Group Connect und Social Media bei Volkswagen, obliegt gemeinsam mit ihrem Team die Aufgabe, den Austausch zwischen Mitarbeitern und Führungskräften über die unternehmenseigene Wissensplattform Group Connect anzuregen und zu systematisieren. „Da Führungskräfte Vorbilder sind, versuchen wir ihnen genau zu vermitteln, was das Tool kann und wie sie es einsetzen sollten. Denn die Mitarbeiter schauen darauf, was der Chef da macht.“ Auch experimentieren zu lassen, sei ein wichtiger Teil des Workshopmusters. Die Teilnehmer überlegen dabei selbst, wie ihre Arbeitsweise derzeit aussieht und wie man sie verbessern könnte. Das verdeutlicht, der tägliche Umgang mit neuen kollaborativen Technologien rüttelt kräftig an den angestammten Führungspraktiken und erfordert ein Umdenken.

Bereits Anfang 2014 brachte Christina Schlichting ihr Workshopkonzept für solch ein Umdenken bei den Führungskräften an den Start. Erklärtes Ziel war es, sich gemeinsam Gedanken zu machen, welche konkreten Herausforderungen so eine plattformbasierte Zusammenarbeit für die Führungsaufgaben mit sich bringt, und wie man ihnen am besten begegnen kann. Denn eines war von vornherein klar: Obwohl sich die Diskussionen auch um die Anwendung von e-Mails oder Outlook drehten, ging es im Wesentlichen um verändertes Kommunikationsverhalten gegenüber den Mitarbeitern, das Tool war da nur der „Befähiger“.

Die ersten Teilnehmer des Group Connect-Workshops waren Führungskräfte aus der IT, deren Bereich maßgeblich an der Entwicklung von Group Connect beteiligt war. Ihr Anspruch war, Group Connect in einer „sozialen Initiative“, die sich grundlegend von der traditionellen Einführung einer technischen Lösung unterscheidet, als Dreh- und Angelpunkt für unkomplizierte Interaktion zwischen Führung und der Belegschaft zu etablieren. Für die IT-Führungskräfte bedeutete das, über einen veränderten organisatorischen Rahmen wie auch andere Regeln und Abläufe in der Zusammenarbeit nachzudenken. Man einigte sich, schnellere und bessere Resonanz auf strategische Themen erhalten zu wollen, mehr Mitarbeiter zu erreichen und den Blick über den eigenen Tellerrand zu schärfen. Im Anschluss an den Workshop reflektierten alle Teilnehmer diese Ziele mit dem eigenen Team. Sie definierten entsprechende Einsatzszenarien, banden weitere Multiplikatoren aktiv ein und erhielten Hilfe von Community Managern.

zu verwerfen. Mit solchen Praktiken trainieren sie gleichzeitig wichtige Verhaltensweisen, die ein dynamisches Marktumfeld verlangt: besser auf Unvorhersehbares reagieren zu können. Damit wird schnell klar: Die Art und Weise, Ergebnisse zu produzieren und entsprechende Ziele zu erreichen, wird anders werden. Harte Renditefixierung bleibt, Erfolgskriterien verändern sich.

Digitale Kompetenz fördern

Schnelle Entscheidungen funktionieren nur in flachen Hierarchien. Daher versuchen viele Manager, über „Enterprise Social Networks“ in der eigenen Organisation eine Netzwerkkultur zu etablieren. Sie erhoffen sich, über einen verbesserten Austausch zwischen Mitarbeitern, Führungskräften und Kunden Arbeitsabläufe zu beschleunigen und Kosten zu sparen. In der Realität bereitet dieses hochvernetzte Arbeiten vielen Menschen allerdings noch große Probleme. Sie sperren sich gegen den allzu offenen Austausch über IT-Tools, nutzen diese infolge nur sporadisch oder gar nicht und können infolge den Output oder sogar die anstehende Transformation komplett lahmlegen.

Digitale Kompetenz durch Aufzeigen persönlicher Vorteile vermitteln, lautet hier die Devise. Damit steigt auch der Wertbeitrag des Mitarbeiters. Einige Unternehmen halten die Lernfortschritte dieser Mitarbeiter im offenen Austausch mit anderen fest. Das kann sowohl die Nutzungsintensität einer Netzwerkplattform sein, aber auch die aktive Teilnahme an Communities, die sich mit der Entwicklung neuer Servicekonzepte oder Produktlinien beschäftigen.

Führung anpassen, Prozesse teilen

Das Führungsglück in Richtung vernetzter, digitaler Arbeitsweisen liegt darin, den eigenen Stil an die Arbeitsvorstellungen seiner Mitarbeiter so gut es geht anzupassen. Denn die wissen am besten, zu welchem Zeitpunkt sie welche Entscheidungsfreiräume

brauchen und wann sie Rücksprache benötigen. Über die Kommunikation innerhalb unternehmensinterner Plattformen können Führungskräfte verfolgen, welche Aktivitäten ihre Mitarbeiter initiieren, um sie gegebenenfalls lenkend zu unterstützen, ihnen weitere Handlungsspielräume zu geben oder sie zu weiteren Leistungen anzuspornen. Kenngröße, um zu prüfen, ob man sein Führungsverhalten bereits an die Arbeitsvorstellungen der Mitarbeiter angepasst hat, könnte die Reduktion der Anzahl an Entscheidungen sein.

Im Arbeitsalltag bedeutet Digitalisierung: Anforderungen im möglichst engen und unmittelbaren Austausch mit Kollegen lösen. Dabei ist wichtig, dass Führungskräfte die Mitarbeiter daran beteiligen, ihre Aufgaben, auch wenn sie noch in Bearbeitung oder Entstehung sind, mit anderen zu teilen. Transparenz über die Aufträge und Herausforderungen ermöglicht, dass andere etwas beitragen können und das Ergebnis schneller erzielt werden kann. Dieses veränderte Verhalten könnte als eine Art Subziel an der Nachahmer- oder Partizipationsquote festgemacht werden, um im Anschluss die wirkliche Business-Orientierung zu erreichen. Arbeitsergebnisse werden inhaltlich besser, können schneller umgesetzt werden und die Kundenzufriedenheit erhöht sich.

Experimentieren einfordern

Misstrauen können sich Führungskräfte in der schnellen digitalen Welt nicht mehr leisten. Tiefes Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter ist geradezu erfolgskritisch. Denn sie sind es, die am ehesten die Veränderungen am Markt erkennen und ihr Wissen dafür einsetzen, direkt zu handeln. Langwierige Abstimmungen und ausgefeilte Strategiepläne müssen von unfertigen Ansätzen und Konzepten abgelöst werden. Für die Führung bedeutet das, loslassen können und experimentieren zulassen: Neue Businessszenarien am Markt erst einmal ausprobieren und

basierend auf den gesammelten Erfahrungen mögliche Optionen für das eigene Geschäft ausloten. Das heißt für die Führung: lange Leine lassen, dennoch genau aufzeigen, welche Entscheidungsspielräume Mitarbeiter tatsächlich haben. Bisher setzen erst sehr wenige Manager das Experimentieren mit neuen Marktchancen aktiv auf die Tagesordnung. Dabei ist genau diese Spielweise einer der wichtigsten Impulse, um sich bei der digitalen Transformation überhaupt weiterentwickeln zu können. Erprobte Messkriterien aus der Unternehmenspraxis hierzu: fachübergreifende regelmäßige Reflexion neuer Ideen und Anwendungsszenarien, um ein Geschäftsziel, zum Beispiel digitalen Kundenservice, zu erreichen.

Echte Informationen nutzen

Die „Customer Experience“ – also zu jeder Zeit zu wissen, wie der Kunde tickt und das eigene Wertversprechen darauf anzupassen – wird zum strategischen Asset. Führungskräfte sollten dafür nicht nur wissen, wie sie die Technologien nutzen, sondern vielmehr die Informationen dahinter beachten. Sie müssen aus unzähligen Daten die relevanten erkennen, um daraus in kürzester Zeit wichtige Businessentscheidungen ableiten zu können. Diese Datenkompetenz wird Gradmesser dafür sein, wie der fortschreitende technologische Wandel die Wertschöpfung des eigenen Unternehmens beeinflusst.

Messungen und Abbildbarkeit von verändertem Führungsverhalten sind wichtige Richtwerte, um die neuen Arbeitsweisen der Mitarbeiter zu unterstützen und Businessziele zu erreichen. Dabei gilt: Wenige relevante Kennzahlen sind aussagekräftiger als viele nichtssagende Messkriterien. ■



FRANK SCHABEL ist Head of Marketing, Corporate Communications bei der Hays AG.

Damit eins plus eins mehr gibt

SERIE. Eine Metaanalyse macht Schluss mit dem Glauben, dass allein das individuelle Performance Management zu mehr Team- oder Unternehmensleistung führt.

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

Im Business gibt es Glaubensdinge, die bedenkenlos zur Wahrheit wurden. Sie werden von allen zweifelsfrei behauptet und fließen wie selbstverständlich in gängige Managementmethoden. Dazu zählt die fraglos plausible These, dass eine Leistungssteigerung auf der Mikroebene – bei einzelnen Mitarbeitern – die Resultate auf der Mesoebene – bei größeren Teams – und schließlich die Resultate auf der Makroebene – in der gesamten Firma – verbessern würde. Daher müsse man individuelle Leistung unbedingt durch „Performance Management Systeme“ (PMS) messen. Man kennt das von manchen Trainern im Sport, die über individuell bessere Akteure die Ergebnisse ihrer Mannschaft als großes Ganzes steigern wollen. Überraschenderweise ist diese These für Organisationen bislang noch niemals empirisch bestätigt worden, zumindest nicht in ihrer simplen Variante.

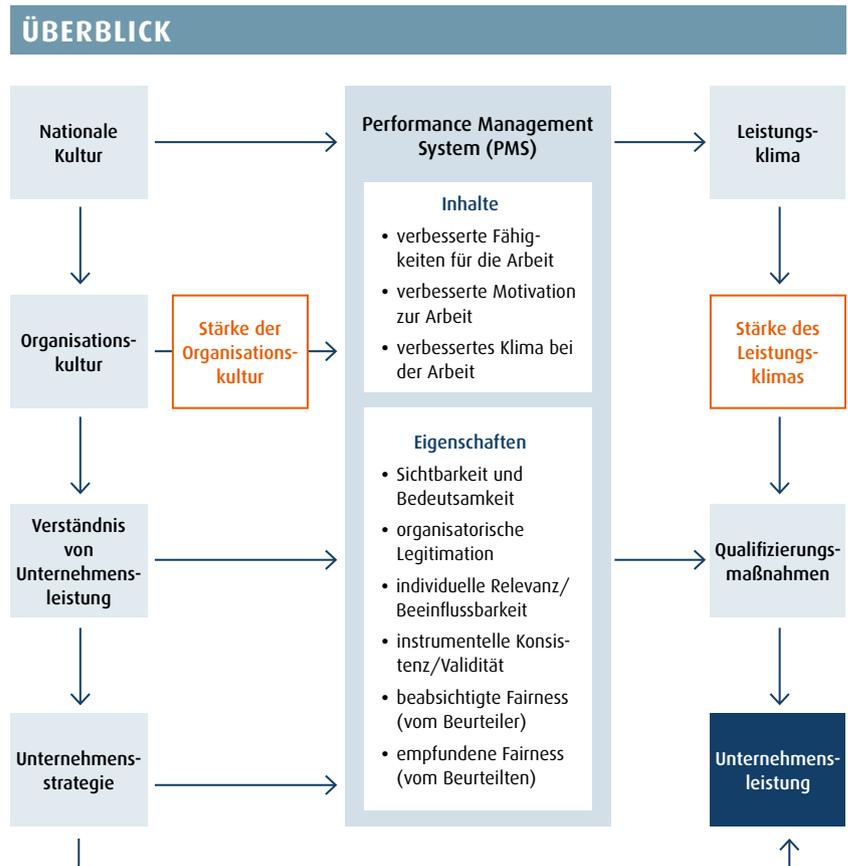
Anstelle zu diesem Thema eine eigene empirische Analyse durchzuführen, haben die beiden Wissenschaftler Angelo deNisi und Caitlin E. Smith von der Freeman School of Business, Tulane University, mehrere Hundert Studien aus fremder Feder und diversen Schulen seit den 30er-Jahren bis ins vergangene Jahr durchforstet – eine wahre Fleißarbeit, aus der ein umfangreicher Artikel entstand.

Was man sich merken sollte

Das Hauptergebnis der Arbeit: In komplexen Systemen, wie es viele Organi-

sationen heute sind, reichen vereinzelte Beurteilungsinstrumente, selbst die vermeintlich allerbesten, keinesfalls aus. Weitaus wichtiger sind ein Zusammenhang und Zusammenklang der vielfältigen Stellschrauben im HR-Management neben dem PMS. Dazu zählen das Ver-

gütungsmodell, die Arbeitsgestaltung, der Rekrutierungsprozess, die Personalentwicklung, die Unternehmenskommunikation und manch anderes mehr. Die Autoren betonen deshalb, dass der Unternehmenserfolg nicht durch Leistungsbeurteilung allein, sondern durch ein „Bün-



Die Einflussfaktoren und Eigenschaften eines erfolgsfördernden PMS sind vielschichtig. Eine große Rolle spielen die Stärken von Leistungs-klima und Organisationskultur.

SERIE

Zu oft hakt es immer noch am Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Praxis. Darum stellen der Berater Martin Claßen und der Wissenschaftler Christian Gärtner in den folgenden Ausgaben des Personalmagazins betriebswirtschaftliche Studien aus den USA mit ihren Kernergebnissen vor und ziehen Schlussfolgerungen für das deutsche Personalmanagement. In diesem Serienteil geht es um die Studie „Performance Appraisal, Performance Management, and Firm-Level Performance: A Review, a Proposed Model and New Directions for Future Research“ von Angelo deNisi und Caitlin E. Smith. Sie ist 2014 in „The Academy of Management Annals 8:1“ erschienen.

del an HR-Praktiken“ befördert wird. Die Einflussfaktoren und Eigenschaften eines erfolgsfördernden PMS fassen die Autoren in einem mehrschichtigen Modell zusammen (siehe nebenstehende Grafik, leicht vereinfacht gegenüber dem Original).

Nun können hier nicht sämtliche Aspekte dieses ganzheitlichen PMS-Modells vorgestellt werden, daher einige Highlights: Erstens, die Firma muss in ihrer Unternehmensstrategie klar zum Ausdruck bringen, was sie als finales Ergebnis erwartet: lediglich gute Zahlen („bottom line“) oder darüber hinausgreifende Resultate („profit, people, planet“). Nur wenn alle strategischen Ziele im PMS umgesetzt werden, kann die Unternehmensleistung steigen. Zweitens, Organisationskultur in Form von „Organisational Citizenship Behavior“, das sich im freiwilligen Engagement über das formal Geregeltere hinaus ausdrückt, verbessert die Unternehmensleistung. Drittens, die Beurteilten sollten im PMS nur daran gemessen werden, was sie selbst beeinflussen können. Eigentlich eine Selbstverständlichkeit, aber gerade in einer komplexen Arbeitswelt schwer zu fassen. Viertens, das PMS sollte nicht nur objektiv korrekt sein, sondern auch von den meisten aus der Belegschaft als

subjektiv gerecht empfunden werden. Auch das ist nicht einfach zu realisieren, denn dazu müssen die Erwartungen eindeutig und der Prozess zur Leistungsbewertung verständlich sein.

Für wen oder was das Ganze gilt

Die Ergebnisse sind für alle Organisationen gültig. Durch den breiten Untersuchungsansatz und die umfassende Literaturarbeit können keine Unternehmen oder selbst Verwaltungen von diesen Ergebnissen ausgenommen werden.

Wichtigster und nachdenklichster Satz

Der wichtigste Satz in der Studie lautet: „Als wir mit unserem Artikel begannen, hatten wir anfänglich wie viele andere HR-Forscher gedacht, dass es eine direkte empirische Beziehung zwischen individuellem Performance Management und dem Firmenergebnis gäbe. Doch harte Zahlen und Fakten für eine solch einfache These gibt es überraschenderweise nicht, ganz im Gegenteil.“ (Seite 165).

Der nachdenklichste Satz in der Studie: „Die Fokussierung auf traditionelle Beurteilungs- und Vergütungssysteme allein verbessert nicht das Organisationsergebnis, egal wie gut sie ausgestaltet sind. Es braucht weniger vereinzelte, sondern ein Bündel an sinnvoll kombinierten HR-Maßnahmen.“ (Seite 142).

Konsequenzen für HR-Management

Die Schlussfolgerungen aus dieser Metaanalyse liegen auf der Hand: Organisationen können und sollen mit ihrem PMS die individuelle Leistung von Mitarbeitern und Führungskräften messen. Allerdings darf dieses Beurteilungssystem keinesfalls zum perfektionierten aber isolierten Selbstzweck werden. Entscheidend ist die Einbettung in den Gesamtkontext aus Unternehmensstrategie, Organisationskultur, Personalprozessen und People-Strategie. Da sich aber gerade bei internationalen Unternehmen in den weltweiten, oftmals heterogenen Tochtergesellschaften nicht nur die Organisations-, sondern sogar die nationa-

len Kulturen unterscheiden, müssen die jeweiligen Beurteilungssysteme situativ angepasst werden. Ein weltweit einheitliches PMS würde bei einer solchen Vielfalt klare Nachteile aufweisen.

Aus Praxisicht weitergedacht

Die Studienautoren zeigen selbst – aus Forschersicht – diverse Fortentwicklungen auf. Weitaus wichtiger ist ihre Konkretisierung von Auswirkungen eines falsch angelegten PMS, was sie am Beispiel des Debakels beim untergegangenen amerikanischen Energiekonzern Enron eindrucksvoll demonstrieren. Dabei wird deutlich, wie wichtig das generelle Leistungsklima eines Unternehmens ist. Dieses wird nicht nur von einem isolierten PMS beeinflusst. Das Leistungsklima erfordert vielfältige sowie abgestimmte HR- und Strategiemaßnahmen, die weit über das eigentliche Beurteilungssystem hinausgehen. So sind, was wir in der Praxis tagtäglich sehen, die unterschiedlichen Leistungsklimata und Subkulturen von Unternehmen zu verstehen. Es gibt nicht nur emsige und faule Mitarbeiter, sondern auch leistungsorientierte und leistungsignorante Abteilungen und Organisationen. Es ist klar, welche Firmen mittel- und langfristig überleben werden. Zum Leistungsklima kann und muss HR-Management beitragen, mittels koordinierter Systeme und Prozesse, die sicherstellen, dass alle Beschäftigten die Mittel, die Motivation und die Möglichkeiten haben, zum Unternehmenserfolg beizutragen. Allein ein schönes Beurteilungssystem zeugt da eher von wohlfeilem Aktionismus. ■



MARTIN CLASSEN führt seit 2010 sein Beratungsunternehmen People Consulting.



DR. CHRISTIAN GÄRTNER ist Assistenz-Professor an der Universität der Bundeswehr in Hamburg.

Print wirkt – immer wieder

PRAXIS. Arbeitgeber, die heute auf Printanzeigen setzen, tun dies nicht aus alter Tradition. Sondern sie verfolgen damit klare Ziele und fahren gute Erfolge ein.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Manche Personaler erinnern sich vielleicht noch an den April 2000, als die F.A.Z. 280 Seiten Stellenanzeigen zählte. 15 Jahre später sind es, wie der Personalblogger Marcus K. Reif erhoben hat, durchschnittlich nur noch etwas über vier Seiten pro Woche. Wer nur auf die rein zahlenmäßige Entwicklung blickt, könnte folgern: „Print ist tot“.

Top-Quelle für die Jobsuche

Doch viele Fakten deuten in eine andere Richtung. Die Studie „Jobsuche 2015“ der Manpower Group Deutschland, für die 1.001 Personen befragt wurden, nennt Stellenanzeigen in Tageszeitungen als Top-Quelle für die Jobsuche. 46 Prozent der Befragten suchen dort. Weitere 16 Prozent lesen die Stellenanzeigen in Fachzeitschriften ihrer Branche. Auch die Arbeitgeber haben die gedruckten Medien noch nicht ganz abgeschrieben. Wie die Studie „Recruiting Trends 2015“ von CHRIS und Monster zeigt, schalten immerhin zwölf Prozent der Arbeitgeber Printanzeigen.

„Auch wir verkaufen zahlreiche Print-Stellenanzeigen – zum Beispiel im Deutschen Ärzteblatt“, sagt Dr. Wolfgang Achilles, Geschäftsführer von Jobware. Eine Online-Jobbörse verkauft Print-Stellenanzeigen? Das erscheint nur auf den ersten Blick paradox. Zum einen zählt Jobware über 400 Medienpartner aus Print und Online. Zum anderen geht es Achilles und seinem Team darum, mit Stellenanzeigen Ergebnisse zu er-

zielen. In einem derart angespannten Arbeitsmarkt wie dem für medizinische Fachkräfte, sei es wichtig, potenzielle Kandidaten dort anzusprechen, wo sie sich aufhalten, so Achilles.

Argumente für Print

Das ist auch die Erfahrung von Marco Buch, Leiter Recruiting-Services im VDI-Verlag. „Arbeitgeber setzen weiterhin auf Print-Stelleninserate, weil sie dort eine spezifische Zielgruppe ansprechen können. Im Fall der VDI-Nachrichten ist das eine große Anzahl von Ingenieuren, im Fall von Regionalzeitungen eine Vielzahl an Kandidaten einer bestimmten Stadt oder Region.“ Auch der zweite Punkt – die regionale Ansprache – ist nach Erfahrung von Wolfgang Achilles ein wichtiges Argument auf dem heutigen Arbeitsmarkt: „Wenn das Unternehmen jemanden über die Regionalzeitung mit einer passenden Stelle erreicht, die näher an seinem Wohnort liegt als der bisherige Job, dann hat es eigentlich schon gewonnen. Ein Arbeitsplatz ohne lange Anfahrt ist für viele Arbeitnehmer mit Geld gar nicht aufzuwiegen.“

Einen weiteren Grund für Print-Stellenanzeigen nennt Christine Tolksdorf, Anzeigenleiterin Stellenmarkt bei der Süddeutschen Zeitung: „Vielen Arbeitgebern geht es um die Qualität der Bewerber. Es geht ihnen nicht darum, eine Vielzahl an Kandidaten zu erhalten, sondern die Richtigen“, sagt sie und ergänzt: „Meist sind es auch Arbeitgeber, die wissen, dass die gesuchte Berufsgruppe sehr stark umworben wird und die Stellen nicht leicht zu besetzen sind. Daher wol-

len sie bewusst zu den aktiv Suchenden auch die latent Suchenden ansprechen.“ Printanzeigen in der Süddeutschen Zeitung werden daher oft für technische Berufe, speziell für Ingenieursjobs und IT-Jobs, aber auch für die Bereiche Vertrieb und Finanzen geschaltet. Auch der öffentliche Dienst sowie Kliniken setzen nach Auskunft von Christine Tolksdorf stark auf Printanzeigen. Zu den Buchenden zählen attraktive Arbeitgeber wie Audi, Interhyp, die Landeshauptstadt München oder Porsche (siehe Kasten).

Neuer Print-Stellenmarkt

Ganz ähnlich sind die Erfahrungen von Ulrike Poley, Verlagsleiterin Stellenmarkt & Karriere beim Deutschen Fachverlag, in dem unter anderem die Lebensmittel Zeitung, die Textilwirtschaft und Horizont erscheinen: „In der Lebensmittel- und Konsumgüterbranche setzen Arbeitgeber für Vertriebs- und Einkaufspositionen auf Professional- oder Executive-Ebene gezielt auf Print“, berichtet sie. „Dass wir hier einen positiven Rücklauf haben, zeigt sich auch darin, dass die großen Personalberater der Branche großflächige Printanzeigen schalten.“ Vor Kurzem hat sie sogar einen Print-Stellenmarkt neu etabliert – in TW Season, einer Spezialpublikation für Mitarbeiter im Textil-Retail.

Die Gründe sind nach ihren Auskünften in der speziellen Zielgruppe und ihrer beruflichen Situation zu finden: Die Verkäufer, egal welcher Marke, informieren sich in dem Printtitel, der viermal im Jahr erscheint, über die angesagte Mode, um ihre Kunden richtig zu beraten. Die Hefte

Emotionale Ansprache

Die Automobilhersteller sind in allen Rankings die beliebtesten Arbeitgeber, sie sollten also keine Nachwuchsprobleme haben. Dennoch schaltet Porsche auch Print-Stellenanzeigen.

„Print ist nach wie vor wichtig im Sinne eines ganzheitlichen Medienmix. Insbesondere bei der Zielgruppe der berufserfahrenen Spezialisten, die diese Medien nach wie vor stark nutzen“, sagt Christoph Welz, bei der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG verantwortlich für das Employer Branding. „Wir suchen oft erfahrene Spezialisten, die nicht aktiv auf Jobsuche, also nicht in Stellenbörsen unterwegs sind, aber über Printmedien auf Vakanzen aufmerksam gemacht werden können“, nennt er einen Vorteil der gedruckten Stellenanzeigen. Weiter spreche für Printmedien, dass das Unternehmen dort gut in Bereichen positioniert werden könne, mit denen es nicht so stark in Verbindung gebracht wird, beispielsweise als Arbeitgeber für Juristen. Der dritte Grund: Im gedruckten Medium seien gut großflächige Darstellungen mit emotionaler Ansprache möglich, also Arbeitgeberimageanzeigen. Der Personalmarketingexperte sieht insbesondere in der crossmedialen Verknüpfung ein großes Potenzial für die Personalsuche. Auch neue Formate oder Verknüpfungen mit redaktionellen Inhalten hält er grundsätzlich für interessant, allerdings dürfe dadurch nicht die redaktionelle Qualität gefährdet werden, sagt er: „Wir bei Porsche sind der Meinung, dass eine starke und unabhängige Redaktion die Basis für einen erfolgreichen Werbeträger ist.“



„Entscheidend ist nicht das X- oder das Y-Chromosom, sondern das Porsche Gen.“

www.porsche.de/karriere

© PORSCHE AG

Imageanzeige wie dieses Motiv aus der Frauenzeitschrift „Cosmopolitan Business“ sprechen die Leser(innen) emotional an. Und machen Arbeitgeber in neuen Zielgruppen bekannt.

liegen jeweils zwei bis drei Monate in den Geschäften und werden immer wieder „zum Nachlesen“ in die Hand genommen. Gleichzeitig ist die Fluktuation im Bekleidungshandel sehr hoch. Mit einer Anzeige könnten Arbeitgeber so oftmals mehrere Positionen besetzen.

Neue Produkte und Formate

Bei allen Argumenten, die für Printanzeigen sprechen, darf nicht verschwiegen werden, dass sich diese nicht für alle Zielgruppen anbieten. Akademische Einstiegspositionen oder Berufe mit hohem Bewerberangebot sind besser in Online-Jobboards aufgehoben. „Print wird dann genutzt, wenn alle anderen Möglichkeiten der Ansprache versagt haben“, weiß Marco Buch. Obwohl der Ingenieurarbeitsmarkt derzeit sehr arbeitgeberfreundlich ist, weil viele Absolventen auf den Markt strömen, bleibe es schwierig, Positionen, für die spezielle Fachkenntnisse nötig sind, zu besetzen.

Einige Arbeitgeber setzen auf neue Formate, um in Print Employer Branding zu betreiben. So hat der TÜV Süd Mitte Mai in einem einseitigen Advertorial „Präzision im Blut“ erläutert, was das Arbeiten bei TÜV Süd ausmacht. „Jobtorial“ nennt der VDI-Verlag dieses Format, das eigentlich gar nicht so neu ist, aber nun unter neuem Namen wieder entdeckt wurde. Das erste Unternehmen, das ein „Jobtorial“ schaltete, war Open Grid Europe. Auch das neue Format der „Premium-Personalanzeigen“, die innerhalb des redaktionellen Ressorts „Management & Karriere“ alleinplatziert werden, soll den Arbeitgebern erhöhte Aufmerksamkeit bringen.

Die Anzeigen optimieren

Die Süddeutsche Zeitung hat ebenfalls ein Advertorialformat „Durchs Schlüsselloch bei...“ für das junge Magazin „Jetzt“ entwickelt, das rege gebucht wird. Doch nicht nur die Produkt- und

Preismodelle der Print-Stellenmärkte müssen an die aktuellen Erfordernisse angepasst werden. Dass eine Printanzeige wirkt, liegt auch im Verantwortungsbereich der Arbeitgeber. „Hier besteht noch ein großes Potenzial. Gerade wenn der Bewerber viele Alternativen hat, muss die Anzeige den Arbeitgeber und die dortige Aufgabe optimal darstellen. Print bietet hier tolle Möglichkeiten, gerade weil die Anzeigen nicht erst über eine Trefferliste ausgewählt werden muss, sondern sofort sichtbar ist“, sagt Christine Tolksdorf.

Dennoch empfiehlt sie wie auch ihre Kollegen von den anderen Stellenmärkten eine Kopplung von Print- und Onlineanzeigen. Marco Buch ergänzt: „Wenn eine Stelle in Print ausgeschrieben und zusätzlich auf dem Online-Stellenmarkt besonders hervorgehoben wird, signalisiert der Arbeitgeber die Ernsthaftigkeit seiner Suche und die hohe Bedeutung der Position.“



Arbeitgeber mit Verantwortung

Die Preisträger des CSR Jobs Award 2015 stehen fest. Unter den zahlreichen Bewerbungen konnten insgesamt 12 Unternehmen und Institutionen die Expertenjury als Arbeitgeber mit besonders hoher Verantwortung überzeugen in den Bereichen Familienkultur, Vielfalt, soziales und gesellschaftliches Engagement, Personalmanagement, nachhaltiges Wirtschaften, Personalstrategie, sozial verantwortliche Kooperationen und Leitbild. Gesamtsieger wurde die Unicredit Bank AG. Preisübergabe ist im Oktober in Berlin. www.haufe.de/personal

BILDERGALERIE

Die weiteren Preisträger und ihre auszeichnungswürdigen Projekte finden Sie in der App.

Unterschiedlich geschützt

Arbeitsschutz, Gesundheitsförderung und -management treibt viele Unternehmen um. Dass solche Maßnahmen jedoch nicht für alle Mitarbeiter gleichermaßen gelten, hat nun eine neue Studie der Universitäten Trier und Jena ergeben. Atypisch Beschäftigte wie Leiharbeiter, Minijobber oder Werkvertragsbeschäftigte, so die Studienautoren, seien aufgrund kurzer Einsatzzeiten oft von Arbeitsschutzroutinen wie regelmäßigen Unterweisungen ausgeschlossen. Zudem gebe es Mängel bei der Betreuung durch Sicherheitsfachkräfte und Betriebsärzte. Dass gerade die Gruppe der Leiharbeiter noch wenig in Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung integriert ist, führen die Autoren darauf zurück, dass bei der Leiharbeit Ver- und Entleiher gemeinsam Verantwortung für die Sicherheit der Mitarbeiter tragen und sich daher in vielen Fällen niemand dafür zuständig fühle. Gemäß der Logik von Werkverträgen seien die Dienstleister für Arbeitsschutz der atypischen Beschäftigten zuständig. Kontrollen durch die Einsatzunternehmen fänden jedoch nicht statt.

NEWS DES MONATS

Selbsttest Einen kostenlosen Online-Check „Psychische Gesundheit“ bietet die Initiative Neue Qualität der Arbeit (Inqa). Der Test gibt Personalverantwortlichen und BGM-Beauftragten Aufschluss darüber, wo noch Handlungsbedarf zur nachhaltigen Stärkung der Gesundheit von Führungskräften und Beschäftigten besteht.

Skepsis Wenig Vertrauen in die Wirkung einer Bewerbung via Smartphone zeigt die junge Bewerbergeneration: Obwohl mit dem mobilen Internet aufgewachsen, wollen sich 62 Prozent der in der Studie „Azubi-Recruiting-Trends“ befragten Schüler und Azubis nicht mobil bewerben: Sie bevorzugen den klassischen Weg der Papierbewerbung.

Stellenbesetzung Eine Verschiebung der Fachkräftelücke prognostiziert die Studie „Arbeitslandschaft 2040“: Bis in fünf Jahren werden danach von erwarteten 1,8 Millionen fehlenden Arbeitskräften lediglich 500.000 Hochschulabsolventen sein. Die größere Lücke wird sich aber wegen 1,2 Millionen fehlender Fachkräfte mit Berufsabschluss ergeben.

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

Helfer im mobilen Büro

Mobile Arbeitnehmer jonglieren heute mit einer Vielzahl an Business Tools, um ihren Berufsalltag zu meistern. 83 Prozent der deutschen Arbeitnehmer haben in den vergangenen Monaten mindestens eine derartige Lösung genutzt (weltweit 85 Prozent). Damit wächst auch der Einsatz von Apps aus der Cloud: 71 Prozent sind der Ansicht, dass mobiles Arbeiten die Nutzung kostengünstiger Applikationen aus der Cloud steigert (weltweit 85 Prozent). Das ist das Ergebnis einer aktuellen Umfrage von Regus. Besonders beliebt sind Tools zum Austausch von Dokumenten. Hierbei dominiert unter den deutschen Umfrageteilnehmern der File-Sharing-Dienst Dropbox (54 Prozent), gefolgt von TeamViewer (40 Prozent) und Google Drive (25 Prozent).

www.haufe.de/personal

Unterstützung im elektronischen Meldewesen

Unterstützung im elektronischen Meldewesen verspricht ein neues Modul von Sage: Der „Sage HR Data Service“ automatisiert den Versand sowie die Rückübertragung von Meldungen aus der Lohn- und Gehaltsabrechnung an Steuerbehörden und Sozialversicherungsträger. Das Modul übernimmt auch die Terminüberwachung für die Übermittlung der Beitragsnachweise. Innerhalb der Personalsoftware Sage HR Next könne, so Sage, der Meldeservice mit wenigen Schritten aktiviert werden. Eine zusätzliche Installation ist nicht notwendig. Auf Basis der lizenzierten Mitarbeiter fällt eine monatliche Servicegebühr an.

www.sage.de

TextilWirtschaft SEASON – die Fachzeitschrift für Mitarbeiter auf der Fläche

TW season berichtet viermal im Jahr zur neuen Saison über aktuelle Modetrends, Kollektionen und Labels. Den Mitarbeitern in den Stores liefert TW season dadurch Unterstützung und Anregungen für professionelle Verkaufsgespräche. Für Arbeitgeber auf der Suche nach Talenten im Retail bietet TW season das ideale Umfeld.

Die Zielgruppe:

Store Manager/Fillialleiter
Visual Merchandiser
Verkaufs-/Modeberater

Ihre Vorteile in Print:

Auflage 24.000 Exemplare mit einem Abo-Anteil von 92%
Intensive Leserfrequenz durch mehr-monatige Auslage
Neu: Extra großer Karriere-Teil

Schaltung von ½ Seite ab € 1.750,-

Kombinieren Sie Ihren Employer Branding Auftritt mit einer Online Schaltung auf TWJobs.de (Laufzeit 4 Wochen)

1 Online-Anzeige

€ 425,- (Store Manager) bzw. € 165,- (Verkäufer)

5er Kontingent

€ 1.800,- (Store Manager) bzw. € 745,- (Verkäufer)

Kontakt: Ulrike Poley, Tel: +49 69 7595-3091, E-Mail: ulrike.poley@dfv.de



„In die Zukunft denken“

INTERVIEW. Was zukunftsorientierte Personalarbeit mit Mustererkennung zu tun hat und wie diese funktioniert, erläutert der Data-Mining-Experte Lutz Finger.

personalmagazin: *Big Data wird definiert als Nutzung qualitativ vielfältiger und unterschiedlich strukturierter Informationen, die in großem Umfang anfallen. Was hat LinkedIn mit Big Data zu tun?*

Lutz Finger: Wir haben über 360 Millionen Mitglieder, die alle einen Teil ihrer Identität zur Verfügung stellen. Mit diesen Daten ermöglichen wir ein Matching zwischen der Person, der Führungskraft und der offenen Stelle. Das ist eine der Möglichkeiten, wie wir Daten nutzen. Eine andere ist, dass wir versuchen, unseren Mitgliedern die für sie passenden Inhalte zur Verfügung zu stellen. Ich arbeite mit einem Team von Data Engineers und Data Scientists zusammen. Wir testen neue Anwendungen und versuchen, neue Lösungen zu entwickeln.

personalmagazin: *Wie relevant ist das für Personaler?*

Finger: Ein Personaler muss herausfinden, welche Person für den Job am besten geeignet ist. Früher rief er hierzu einen Headhunter an. Dieser suchte in seinem Netzwerk nach passenden Personen und stellte zehn Kandidaten vor, von denen hoffentlich einer eingestellt wurde. Das Problem dabei war: Die Datenbasis des Headhunters war limitiert, zudem hatte er keine strukturierte Übersicht über alle Fähigkeiten. Deshalb haben wir diese Suche standardisiert. Dadurch, dass wir eine so große Mitglieder-Datenbank haben, können wir dort nach Strukturen suchen, die uns ermöglichen, vorherzusagen, ob jemand zu einem Job passt oder nicht. Wir betreiben Mustererkennung.



LUTZ FINGER ist als Global Director of Business Insights bei LinkedIn zuständig für die Entwicklung von Daten-Produkten. Er ist Mitbegründer eines Data-Mining-Unternehmens sowie Autor des Buchs „Ask, Measure, Learn“ über Social Media Analytics.

personalmagazin: *Können Sie erläutern, wie Sie hierbei vorgehen?*

Finger: Wir sehen, auf welche Position sich unsere Mitglieder bewerben, welche Unternehmen sie sich ansehen und mit welchen Personen bei Firma XY sie Kontakt aufnehmen. Danach sehen wir: Diese Person ist zu Firma XY gewechselt. Wir können also erkennen, wann die Bewerbung erfolgreich war und wann nicht. Hierbei stellen wir auch fest, dass Firmen, die in ihrem Employer Branding besonders aktiv sind, eine höhere Wahrscheinlichkeit haben, gute Bewerbungen zu erhalten.

personalmagazin: *In Ihrem Buch schreiben Sie, dass es bei Big-Data-Analysen nicht vornehmlich um die Technik geht, sondern darum, die richtigen Fragen zu stellen. Wie sollten Personaler vorgehen, welche Fragen sollten sie stellen?*

Finger: Sie müssen zunächst verstehen, wo sich ihr Unternehmen hinentwickeln will. Daraus ergibt sich die Fragestellung: Welche Profile brauche ich in meinem Unternehmen in fünf oder zehn Jahren? Wichtige Fragen betreffen auch die Personalentwicklung: Wie baue ich die richtigen Skills auf, um jemanden auf einen neuen Job vorzubereiten? Wer kann sich am besten wohin entwickeln? Es geht darum, in die Zukunft zu denken und Muster zu erkennen.

personalmagazin: *Wie erkenne ich Muster in Daten?*

Finger: Mustererkennung in Daten – das machen wir eigentlich alle. Der Unterschied zu früher ist, dass wir wesentlich mehr Daten verwenden. Wenn Sie morgens zur Arbeit fahren, wissen Sie, wann Rush Hour ist und wie lange das dauert. Sie führen in Ihrem Kopf eine Mustererkennung durch: Fahre ich um sieben Uhr, geht es schnell, fahre ich um 8.30 Uhr, wird es lange dauern. Wenn wir das Computern abverlangen, nennen wir das „Artificial Intelligence“. Das hört sich spannender an, ist aber genau die gleiche Mustererkennung. Bei LinkedIn wollen wir eine Passung von Person und offener Stelle finden. Das ist möglich, weil wir viele Leute sehen, die auf ähnliche offene Stellen reagiert haben. Wenn Sie morgens zur Arbeit

fahren, ist schnell klar: Sie dürfen nicht erst um 8.30 Uhr losfahren. Das ist eine relativ einfache Entscheidung. Die Entscheidung für einen Karrierepfad ist komplexer. Deshalb benötigen wir mehr Daten, um Muster zu erkennen.

personalmagazin: *Sie haben das Projekt „Future me“ entworfen, das basierend auf dem bisherigen Werdegang die Laufbahn in den nächsten Jahren vorhersagt. Bringt das tatsächlich etwas für die Karriereplanung?*

Finger: Hinter dem Projekt steht die Überlegung, wie wir die Mitgliederdaten weiter sinnvoll nutzen können. Schon heute ist auf unseren Universitätsseiten zu sehen: Die meisten Personen, die diese Universität besuchen, schlagen später diesen Berufsweg ein. Auch „Future Me“ gibt Einblicke, wie jemand seine Möglichkeiten und Fähigkeiten

„Bei Big Data geht es darum, in die Zukunft zu denken, die richtigen Fragen zu stellen und Muster zu erkennen.“

am besten nutzt. Es geht darum, einem Mitglied einen möglicherweise nicht bekannten Pfad aufzuzeigen: Mit deinem Wissen könntest du dies alles machen.

personalmagazin: *Kann das auch für Unternehmen nützlich sein?*

Finger: Umgekehrt können Unternehmen die Frage stellen, wer mit seinen Fähigkeiten am ehesten für eine Position geeignet ist. Ein gutes Beispiel ist der Beruf „Data Scientist“, für den es keinen typischen Karrierepfad gibt. „Future me“ könnte anhand der vielfältigen Karrierewege Muster erkennen und bei der Suche nach Talenten unterstützen. ■

Das Interview führte **Daniela Furkel**.



Zertifikatslehrgang

online
Lehrgang

Personalreferent (IHK) Personalreferentin (IHK)

HR-Kompetenz für erfahrene Mitarbeiter und Quereinsteiger

Professionalisierung der HR-Kompetenz für

- Kaufleute mit HR-Praxis
- Hochschulabsolventen
- Fachwirte, Fachkaufleute

Umfassende HR-Kompetenz:

- Arbeitsrecht
- Personalführung
- Personalmarketing
- Personal- und Organisationsentwicklung
- HR-Organisation, HR-Controlling
- Managementtechniken

Flexibles, ressourcensparendes Blended Learning Konzept mit Präsenzworkshops und Online-Training.

03.09.2015 bis 08.04.2016

Ansprechpartnerin

Ramona Knopp
Telefon 0261 30471-16
Telefax 0261 30471-20
knopp@koblenz.ihk.de

IHK-Akademie Koblenz e. V.
Bildungsstätte Koblenz
Josef-Görres-Platz 19
56068 Koblenz

IHK Akademie Koblenz

Gefahr erkannt, Gefahr gebannt

STUDIE. Wie gut steuern deutsche Unternehmen ihre bAV-Risiken? Eine Studie von KPMG hat die Praxis unter die Lupe genommen und zeigt, wo Lücken bestehen.

Von **Susanne Jungblut** und **Michael Nagel**

Eines vorab: Die betriebliche Altersversorgung (bAV) ist für Angestellte eine der lukrativsten Bausteine ihrer Vergütung und für Unternehmen einer der wesentlichen Komponenten ihrer Attraktivität als Arbeitgeber. Dies gilt insbesondere angesichts der demografischen Entwicklung, die es zunehmend schwierig macht, hervorragende Arbeitskräfte zu finden und zu halten.

Trotzdem birgt die lange Laufzeit einer bAV unterschiedlich geartete Risiken. Sie können die Finanzierung oder Liquidität betreffen, in prozessualen, bewertungstechnischen oder rechtlichen Vorgängen begründet sein oder auch aufgrund politischer Änderungen oder Unwägbarkeiten entstehen. Um ungeplante Kosten und Liquiditätsabflüsse zu minimieren, sind Unternehmen gehalten, all diese Unsicherheiten vollständig zu erfassen und mithilfe eines Risikomanagementsystems zu steuern. Die einzelnen Be-

Die Aufteilung der Zuständigkeiten in der Praxis wirft die Frage auf, ob die Unternehmen überhaupt selbst ihre bestehenden Verpflichtungen überblicken.

standteile einer solchen sogenannten „Pension Governance“ können je nach individueller Situation des Unternehmens unterschiedlich ausgeprägt sein. Gleichwohl besteht ein Grundkonsens, welche Aspekte im Rahmen eines Best-Practice-Ansatzes zu berücksichtigen sind. Dazu gehören insbesondere ein umfassendes Wissen über die bestehenden und drohenden Verpflichtungen und die Erstellung verbindlicher Pension-Governance-Richtlinien zur Verwaltung, Steuerung und Überwachung (siehe Kästen zum Best-Practice-Ansatz).

Pension Governance in der Praxis: Qualität der Informationen ausbaubar

Vor diesem Hintergrund stellte KPMG die Frage, wie es in der Praxis tatsächlich um die Risikomanagementsysteme von Pensionsverpflichtungen steht und erhob anhand eines Fragenkatalogs den Reifegrad der „Pension Governance“ bei großen deutschen Unternehmen. Es wurden die Daten von 19 Unternehmen aus den Dax 30 und dem M-Dax ausgewertet; dies entspricht 33 Prozent der Dax-30- oder M-Dax-Unternehmen, die in ihren Geschäftsberichten wesentliche Pensionsverpflichtungen ausweisen. Die Analyse der Antworten vermittelt im Querschnitt ein anschauliches Bild, inwieweit diese Unternehmen die „Pension Governance“ bereits umgesetzt haben.

Erste essenzielle Anforderung zum Aufbau eines umfassenden Risikomanagements ist, Transparenz über die vorhandenen Pensionspläne zu schaffen sowie Änderungen an bestehenden

Plänen laufend im Rahmen der Bestandserfassung nachzuhalten. Um dies zu gewährleisten, gibt es bei 17 der 19 befragten Unternehmen, also bei 89 Prozent der Unternehmen, einen etablierten Abfragemechanismus qualitativer und quantitativer Informationen zu den bestehenden Pensionsplänen. Bei sechs der Unternehmen (32 Prozent) erfolgt diese Abfrage im Rahmen des „Reporting Package“ für den Jahres- oder Quartalsabschluss. Hier stellt sich die Frage, ob nicht lediglich die abschlussrelevanten Daten abgefragt werden, gleichzeitig aber nicht minder relevante qualitative Informationsabfragen vernachlässigt werden.

Wissensverlust und unklare Zuständigkeiten

Bei rund der Hälfte der Unternehmen wird der vorhandene Abfragemechanismus durch ein spezielles Reportingtool für Pensionspläne unterstützt. Zudem ist bei elf Prozent der Unternehmen der Aktuar in den Abfrageprozess maßgeblich eingebunden und bei weiteren elf Prozent der Unternehmen trägt er hier sogar die Hauptverantwortung. Bei einer solchen Aufteilung der Zuständigkeiten ist zu hinterfragen, in welchem Umfang ein Überblick über die bestehenden Versorgungsverpflichtungen beim Unternehmen selbst überhaupt gegeben ist oder ob man sich hier nicht vollständig auf den Aktuar verlässt – mit der Konsequenz, dass damit im Unternehmen selbst die Kenntnisse fehlen.

Die Verwaltung und Steuerung der Pensionszusagen zeigt keine Konzentra-



BEST-PRACTICE-ANSATZ

Aufbau eines Risikomanagements

Die Anforderungen an den Umgang mit Pensionsverpflichtungen sind unternehmensindividuell. Doch zeigen sich in der Praxis die folgenden unabdingbaren Inhalte und Aufbauschritte als Grundkonsens für eine umfassende „Pension Governance“.

- Transparenz über bestehende Pensionspläne, Definition und Kommunikation verbindlicher einheitlicher Vorgaben, Erstellung und Beachtung einer umfassenden Pension-Governance-Richtlinie sowie zentrale Betreuung der Pensionspläne, Unterstützung durch interne und externe Pensionsexperten.
- Zentrale Erfassung von qualitativen und quantitativen Risiken aus Pensionsplänen und Analyse dieser in Bezug auf interne Richtlinien, rechtliche Rahmenbedingungen und bestehende Kontrollprozesse oder -organe.
- Regelmäßige Identifizierung, Analyse, Bewertung, Überwachung und Steuerung von Risiken durch Nutzung eines konzernweiten Risiko- und Finanzmanagementsystems.
- Durchführung von Sensitivitätsanalysen zur Bestimmung des Einflusses der Pensionspläne auf den künftigen Cashflow sowie Minimierung und Steuerung des Liquiditätsrisikos unter der Nebenbedingung der Renditeoptimierung durch Nutzung des „Asset Liability Matching“.

Pensionsverpflichtungen steigen, die Rücklagen hierfür schrumpfen – Unternehmen, die nicht plötzlich vor leeren Kassen stehen wollen, müssen diese Risiken steuern.

tion auf eine Abteilung. Sie erfolgt größtenteils zentral oder dezentral entweder im Finance- oder im HR-Bereich (siehe Grafik zur Zuständigkeit für Pensionspläne). Bemerkenswert ist auch, dass bei immerhin rund zehn Prozent der Unternehmen keine klare Regelung der Zuständigkeiten vorhanden ist.

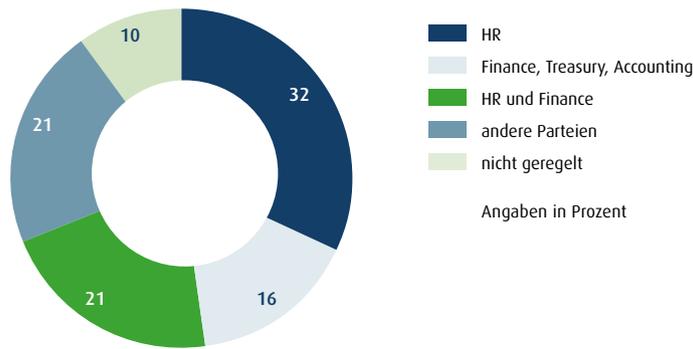
Umfassende Risikomanagementsysteme noch in der Entstehung

Bei den meisten Unternehmen existieren zusätzlich zu den klassischen Verwaltungs- und Steuerungsabteilungen sogenannte „Pension Committees“, die je nach Unternehmen unterschiedliche Aufgaben im Rahmen des Risikomanagements wahrnehmen, beispielsweise die Zustimmung zu Planänderungen, Festlegung und Überwachung der Anlagestrategie und Risikolimits. Dieses Gremium ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich zusammengesetzt. Vertretene Parteien sind regelmäßig HR, Finance und Treasury, aber auch Accounting und Tax sowie der unternehmensinterne Risk Manager oder der externe Aktuar.

Eine umfassende Pension-Governance-Richtlinie, die sämtliche Prozesse und Zuständigkeiten definiert, existiert lediglich bei zehn Unternehmen (53 Prozent). Gleichwohl scheint es noch relativ große Unterschiede im Detaillierungsgrad zu geben. Eine eindeutige Abgrenzung zu allgemein existierenden Richtlinien oder Vorgaben, die nur ausgewählte Bereiche der umfangreichen Regelungserfordernisse thematisieren, ist daher nicht immer möglich.

Risiko- und Finanzmanagementsysteme, die auf den spezifischen Risikogehalt aus den Pensionsplänen zugeschnitten sind – also im Wesentlichen bewertungstechnische Risiken, Finanzierungs- und Liquiditäts- sowie Kapitalanlagerisiken – liegen bei etwa 63 Prozent der befragten Unternehmen vor. Gleichwohl ist hier anzumerken, dass vollumfassende Systeme erst teilweise existieren, aber an der Ausweitung

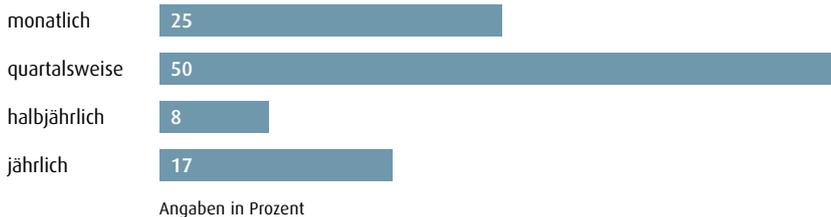
ZUSTÄNDIGKEIT FÜR PENSIONSPLÄNE



Die Verwaltung und Steuerung der Pensionspläne obliegt meist dem HR-Bereich oder HR und Finance gemeinsam. Bei zehn Prozent besteht keine klare Zuständigkeitsregelung.

QUELLE: KPMG AG

BESTANDS- UND RISIKOANALYSE



Den Einfluss ihrer Pensionspläne auf den künftigen Cashflow und das Liquiditätsrisiko analysieren die meisten der befragten Dax- und M-Dax-Konzerne quartalsweise.

QUELLE: KPMG AG

gearbeitet wird. Zum Teil liegen diese Managementsysteme erst für einzelne Länder vor oder decken nur Teilbereiche wie Kapitalanlage- oder Liquiditätsrisiken ab. Die Bestands- und Risikoanalyse erfolgt bei den meisten Unternehmen quartalsmäßig (siehe Grafik).

Sensitivitätsanalysen und Überwachung zu unregelmäßig

Für die Risikosteuerung sind unter anderem Sensitivitätsanalysen für bewertungsrelevante Parameter von Bedeutung. Nicht zuletzt aufgrund der Erfordernisse, die sich aus der Anwendung internationaler Bilanzierungsstandards für Pensionsverpflichtungen ergeben, lässt sich feststellen, dass nahezu alle

Unternehmen solche Analysen durchführen und dass auch der Umfang der analysierten Bewertungsparameter zunimmt. Gleichwohl führen zumindest sieben Unternehmen (37 Prozent) Sensitivitätsanalysen nur jährlich durch, vermutlich in Zusammenhang mit der jährlichen Gutachten- respektive Bilanzerstellung. Nur drei Unternehmen (16 Prozent) gaben an, die Sensitivitätsanalysen häufiger durchzuführen, neun Unternehmen haben allerdings gar keine Angabe zur Häufigkeit der Sensitivitätsanalysen gemacht.

Im Rahmen der Risikosteuerung nutzt darüber hinaus ein Großteil der Unternehmen ein „Asset Liability Matching“ (ALM), um deren Liquiditätsrisiken zu steuern. Das ALM sollte idealerweise

+ ADD-ON

Weitere Ergebnisse der KPMG-Studie sehen Sie in der Personalmagazin-App.

in regelmäßigen Abständen überwacht werden. Tatsächlich wird die ALM-Studie in den meisten Fällen (40 Prozent) quartalsmäßig durchgeführt. Bei den anderen Unternehmen erfolgt die Durchführung monatlich, jährlich, alle zwei Jahre oder anlassbezogen.

Fazit: Handlungsbedarf beim Mittelstand und Familienbetrieben

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass bei großen Gesellschaften das Bewusstsein für die spezifischen Risiken, die mit Pensionsverpflichtungen verbunden sind, vorhanden ist und an der Steuerung dieser Risiken gearbeitet wird. Doch bei der tatsächlichen Umsetzung sind noch große Unterschiede zu erkennen. Es ist davon auszugehen, dass große Konzerne bei dieser Thematik eine Vorreiterrolle übernehmen, während sie bei kleineren mittelständischen Betrieben oder Familienunternehmen noch in den Kinderschuhen steckt. Da aber auch bei diesen Unternehmen oft wesentliche Pensionsverpflichtungen bestehen, ist es auch für sie notwendig, die entsprechenden Prozesse und Kontrollorgane zum Risikomanagement in Angriff zu nehmen, um die bAV auch in Zukunft als wesentlichen Baustein ihrer Attraktivität als Arbeitgeber effizient und risikobewusst nutzen zu können. ■



SUSANNE JUNGBLUT ist Director Compensation and Benefit, HR Consulting, KPMG AG, München.



MICHAEL NAGEL ist Manager bei der KPMG AG im Bereich Compensation & Benefits.

Leadership Revolution!

Führung im Umbruch gestalten

DGFP // lab

24. - 25. September 2015
Berlin

Die Zukunftsplattform für
HR-Professionals & Young Professionals
www.lab.dgfp.de

**SIND SIE
DABEI?!**

Selbstorganisierende Netzwerke, partizipative Unternehmensstrukturen, agile Projektführung, ergebnisoffene Prozesse, der Mut zum lösungsorientierten Ausprobieren und ein flexibles Arbeitsplatz- und Zeitverständnis: Sieht so das Unternehmen der Zukunft aus? Und wenn ja, was bedeutet dies für die Unternehmens- und Mitarbeiterführung? Schon heute ist klar: Führungsprinzipien von gestern funktionieren in der globalen, digitalisierten Wissenswelt mit jungen, selbstbewussten Mitarbeitern von heute nicht mehr.

Diese Themen diskutieren wir beim DGFP // lab mit renommierten Experten, Querdenkern und Visionären:
#Aufstand des Systems und warum wir einen Paradigmenwechsel brauchen.
#Macht des Kollektivs und wie die Demokratisierung von Führung Organisationsstrukturen und -kulturen verändert.
#Aufbruch ins Ungewisse und wie Führung agile, ergebnisoffene Prozesse gestaltet.
#Koexistenz der Vielfalt und wie Führungskräfte zu Chamäleons werden.
#Fk Leadership** und warum Führung kein Privileg mehr sein wird.



Informationen unter
www.lab.dgfp.de



DGFP

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. // Niederkasseler Lohweg 16 // 40547 Düsseldorf // Fon 0211 5978-175 // lab@dgfp.de // www.lab.dgfp.de

Pluspunkte richtig setzen

STUDIE. Vorsorgeleistungen gelten als Motivations- und Bindungsinstrument. Doch eine Untersuchung von Towers Watson zeigt: Angebot und Nachfrage treffen sich kaum.

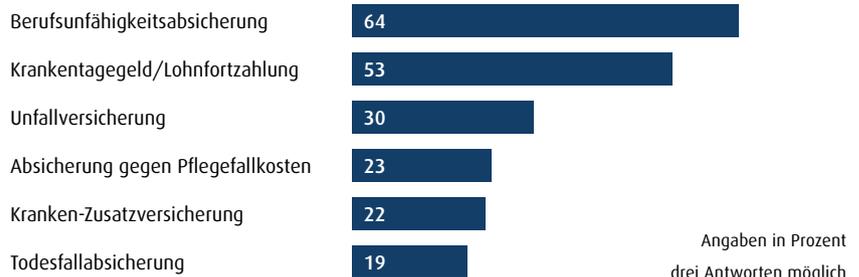
Von **Sabine Koch** und **Lothar Stephan**

Die Absicherung des erreichten Lebensstandards gewinnt bei Arbeitnehmern an Relevanz. Denn die gesetzliche Sozialversicherung kann dies nicht mehr in vollem Umfang garantieren. Das wird sich in Zukunft noch verschärfen, wenn durch den demografischen Wandel immer weniger Beitragszahler einer zunehmenden Anzahl älterer Leistungsempfänger gegenüber stehen. Vor diesem Hintergrund sind Arbeitnehmer heute mehr denn je gezwungen, alternative Vorsorgemöglichkeiten in Betracht zu ziehen, um keine Einschnitte bei der Einkommenssicherung zu erleiden.

Angebot von Nachfrage weit entfernt

Eine Möglichkeit zur zusätzlichen Absicherung bietet die Arbeitgeberseite. In der Praxis hat sich dort ein vielfältiges, häufig über Versicherungslösungen umgesetztes Angebot etabliert. Wesentlich sind hierbei Leistungen der betrieblichen Altersversorgung zu den Risiken Alter, Invalidität und Tod und auch pauschale Vorsorgeleistung gegen das stark eingegrenzte und daher kostengünstige Risiko Unfall. In jüngster Zeit stoßen auch betriebliche Ergänzungsversicherungen zur gesetzlichen Krankenversicherung oder zur Absicherung bei Berufsunfähigkeit auf größeres Interesse. Doch das Angebot der Arbeitgeber trifft nicht die Erwartungen der Arbeitnehmer: In einer neuen Studie zur Risikoabsicherung hat Towers Watson 1.000 Arbeitnehmer in Deutschland zu ihrem

ARBEITNEHMERWÜNSCHE



Arbeitnehmer haben ganz konkrete Vorstellungen, mit welchen Vorsorgeleistungen Arbeitgeber sie motivieren und binden könnten – doch entsprechende Angebote fehlen.

individuellen Vorsorgebewusstsein und -verhalten befragt. Die Ergebnisse zeigen ganz klare Erwartungen an die Arbeitgeberseite, was die finanzielle Vorsorge angeht. Zwei Drittel der Befragten wünschen sich einen Schutz gegen Berufsunfähigkeit, rund die Hälfte gegen Lohnausfall. Eine Unfallversicherung möchte jeder Dritte, eine Krankenzusatzversicherung 22 Prozent. Zwischen diesen Wünschen und der Realität klafft allerdings eine Lücke: 61 Prozent erhalten von ihrem Unternehmen überhaupt keine Vorsorgeleistungen. Nur jeder Fünfte bekommt eine Lohnfortzahlung (21 Prozent) oder ist gegen Unfälle versichert (18 Prozent). Lediglich elf Prozent sind gegen Invalidität abgesichert, sechs Prozent erhalten eine Krankenzusatzversicherung.

Durchschnittsverdiener als Verlierer

Vor allem Beschäftigte mit einem Einkommen von 30.000 bis 50.000 Euro erhalten keine arbeitgeberfinanzierte

Risikoleistungen (69 Prozent). Für Unternehmen bedeutet dies, dass sie die Beschäftigten mit einem durchschnittlichen Lohn stärker bei der Risikoversorge unterstützen müssen, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Sie können ihren Mitarbeitern eine gesuchte Zusatzleistung bieten, welche diese nicht oder nicht in vergleichbarem Umfang selbst privat erwerben können. Über den Arbeitgeber werden vereinfachte Zugangsvoraussetzungen und Gestaltungsvorteile erzielt – starke Argumente für die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern.

Die Studie zeigt weiter, dass bei jüngeren Beschäftigten (21–35 Jahre) in der privaten, also selbst organisierten und finanzierten Vorsorge, unmittelbare Versorgungsrisiken wie Unfall, Berufsunfähigkeit und Lohnfortzahlung im Vordergrund stehen. 85 Prozent dieser Altersgruppe sieht die Absicherung gegen Invalidität als wichtig bis sehr wichtig.

+ ADD-ON

Weitere Studienergebnisse finden Sie in unserer Personalmagazin-App.

tig an. Den älteren Befragten zwischen 51 und 65 Jahren hingegen ist der Schutz vor Unfall- und Pflegefallkosten sowie eine Krankenzusatzversicherung wichtig. Für Unternehmen kann es sich somit lohnen, Risikoleistungen auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeitersegmente zuzuschneiden, um sich damit von Wettbewerbern abzuheben. In Zeiten des Fachkräftemangels sind dringend Differenzierungsmerkmale gefragt, um die richtigen Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen und auch dort zu halten.

Großes Vertrauen in die Arbeitgeber

Wir können festhalten: Das Angebot auf Arbeitgeberseite ist zwar reichhaltig, geht aber nicht umfassend auf die vorhandenen Bedürfnisse der Arbeitnehmer ein. An dieser Stelle können Unternehmen mit einem bedarfsgerechten Portfolio an Risikoleistungen auf dem Arbeitsmarkt punkten. Gleichzeitig erwarten Mitarbeiter immer häufiger arbeitgeberfinanzierte Benefits dieser Art und führen bei diesen letztlich zu einer hohen Wertschätzung für das Unternehmen.

Zugleich ist das Vertrauen der Studienteilnehmer in ihre Arbeitgeber groß. Denn die Beschäftigten sichern weniger Risiken ab, wenn der Arbeitgeber die Vorsorge übernimmt. Das zeigt sich insbesondere bei Risiken wie Krankentagegeldabsicherung, Pflegefallkosten und Unfallversicherung, bei denen jeweils mindestens die Hälfte der Befragten keine weitere private Vorsorge betreibt. 61 Prozent der Befragten sind davon überzeugt, dass über den Arbeitgeber organisierte Rahmenvereinbarungen für selbst finanzierte Risiko- bausteine vorteilhafter sind. Sie erwarten neben Preis- und Leistungsvorteilen auch, dass ihre Arbeitgeber beim Selektionspro-

zess der Anbieter leistungsfähige Angebote wählen und implementieren.

Mosaiksteinchen für Engagement

Arbeitnehmer haben ganz genaue Vorstellungen, wie die einzelnen Bausteine ihrer Risikoversorgung auszusehen haben. Unternehmen können diese Erwartungen als Chance beim Recruiting und bei der Mitarbeiterbindung betrachten. Denn Mitarbeiter sollten ihrem Arbeitgeber nicht nur treu sein, sondern sich auch für ihn engagieren – und zwar nachhaltig. Studien zeigen, dass sich nachhaltig engagierte Mitarbeiter ihrem Arbeitgeber stärker verbunden fühlen und sich stärker für ihn einsetzen. Sie müssen dazu nicht nur durch die richtigen Arbeitsmittel befähigt werden. Sie brauchen ein Arbeitsumfeld, in dem sie sich physisch, emotional und sozial wohlfühlen. Diese drei Faktoren gehören untrennbar zusammen. Dazu gehört auch die Unterstützung zur Absicherung des erreichten Lebensstandards durch den Arbeitgeber.

Unternehmen können solche Benefits vor dem Hintergrund unterschiedlich hoher Budgets verschiedenartig ausgestalten. Drei Varianten bieten sich an.

- **Reine Arbeitgeberfinanzierungen:** Der Arbeitgeber zahlt seinem Mitarbeiter die Beiträge für die vereinbarte Risikoversorge komplett.
- **Matchingsysteme:** Durch Zuschüsse, unter Umständen auch aufwandsneutral gestaltbar, werden die Mitarbeiter zur Nutzung der Risikoabsicherung motiviert. Arbeitgeberbeiträge senken den individuellen Aufwand und werden positiv wahrgenommen.
- **Mitarbeiterfinanzierte Leistungen** in einem vom Arbeitgeber optimierten Rahmen: Hier werden – wie auch beim Matchingsystem – Einspareffekte bei Lohnsteuer und Sozialversicherungsabgaben mobilisiert. Die Mitarbeiter können selbstbestimmt ihren Bedarf zu verbesserten Konditionen und mit vereinfachten Zugangsvoraussetzungen absichern.

Mit der Ausgestaltung eines leistungsstarken Angebots bei Risikoleistungen haben Arbeitgeber die Möglichkeit, Mitarbeiterwünsche und Unternehmensanforderungen zusammenzubringen. Dabei gilt es, Mitarbeiter mit erfolgskritischen Fähigkeiten und Top-Performer nicht nur erfolgreich für das Unternehmen zu gewinnen und langfristig zu binden. Vielmehr geht es darum, das nachhaltige Engagement der unterschiedlichen Mitarbeitersegmente auch langfristig sicherzustellen.

Passgenauer „Employment Deal“

Was können Unternehmen tun, damit dies gelingt? Die Towers-Watson-Studien „Global Workforce“ und „Global Talent Management and Rewards“ legen den Schluss nahe, dass Unternehmen mit einem ausgereiften „Employment Deal“ – also die explizite Klärung, was Unternehmen ihren Mitarbeitern bieten und was sie im Gegenzug dafür erwarten – hier deutlich erfolgreicher sind. Der Employment Deal muss dabei nicht nur formell artikuliert sein, sondern auf verschiedene Mitarbeitergruppen zugeschnitten werden und sich von Wettbewerbern differenzieren. Unternehmen, die ihren Mitarbeitern einen solchen Employment Deal anbieten können, haben eine 1,5-mal höhere Wahrscheinlichkeit, sich finanziell besser zu entwickeln als der Wettbewerb und eine dreimal höhere Wahrscheinlichkeit, dass ihre Mitarbeiter sich nachhaltig für den Unternehmenserfolg engagieren – und letztlich dadurch die Geschäftsziele besser erreichen. ■



SABINE KOCH ist Senior Consultant bei Towers Watson in Wiesbaden.



LOTHAR STEPHAN ist Senior Consultant bei Towers Watson in Wiesbaden.

Risikobewertung auf Russisch

PRAXIS. Vor einem Merger ist eine „HR Due Diligence“ Pflicht. Dabei sind auch kulturelle Unterschiede zu bedenken – gerade, wenn man den Schritt nach Russland wagt.

Von **Kolja Hosch**

Noch vor wenigen Monaten war Russland ein beliebtes Ziel von Investoren und internationalen Anlegern. Insbesondere größere Industrieunternehmen erwarteten für die nächsten Jahren eine enorme wirtschaftliche Entwicklung. Dies ist inzwischen mehr als fraglich und hängt vornehmlich mit der Bewältigung der Ukraine-Krise und dem Umgang mit den Wirtschaftssanktionen zusammen.

Nichtsdestotrotz können gerade jetzt, unter anderem durch den günstigeren Wechselkurs zum Rubel, risikobereite Unternehmen ein Interesse an einem Einstieg in den russischen Markt haben. Zumal trotz aller politischen Turbulenzen immer noch über einen gemeinsamen Wirtschaftsraum im Sinn einer Freihandelszone zwischen EU und Russland nachgedacht wird. Eine solche Freihandelszone würde sicherlich langfristig die wirtschaftlichen Möglichkeiten enorm verbessern und einen Markteinstieg hoch interessant machen.

Üblicherweise ist für einen Kauf oder eine Partnerschaft mit russischen Unternehmen eine umfangreiche Prüfung bei dem einzustei-genden Unternehmen notwendig. Neben einer Vielzahl von finanziellen Themen, gesellschaftsrechtlichen und allgemeinen Rechts-themen, sind insbesondere HR-Themen bei einer solchen „Due Diligence“ von entscheidender Bedeutung. Die wichtigsten Punkte dabei kenne ich aus meiner Erfahrung in der Position als Head of HR EMEA & Compensation/Benefits

Für Russland gilt es, spezielle Punkte in der HR Due Diligence zu beachten.



© ELEN31 / FOTOLIA.DE

Leader EMEA bei Axalta Coating Systems und internationalen Projekten bei DuPont de Nemours. Grundlage für die HR Due Diligence sind in der Regel die Standardchecklisten, die oftmals von renommierten Beratungsunternehmen zur Verfügung gestellt werden (siehe Kasten). Die Bereiche, die mit solchen standardisierten Checklisten abgedeckt werden, bieten ein solides Gerüst, das eine Übersicht und Struktur zur Durchführung bietet. Diese Bereiche gilt es, durch eine umfangreiche Prüfung in Gesprächen und beim Einsehen von Dokumenten zu validieren und entsprechend nach Abschluss der Prüfung sich in die Lage zu versetzen, als HR-Verantwortlicher Chancen und Risiken eines Einstiegs in ein Unternehmen im russischen Markt zu erkennen.

Zu überprüfende Themenbereiche

Entscheidend ist hierbei die Identifizierung der sogenannten „Show-Stopper“, also enorme Risiken wie hohe Unterfinanzierung der Firmenpension oder ein Steuerrechtsstreit mit dem russischen Staat. Sie können den Einstieg möglicherweise gänzlich abwegig und unattraktiv machen. Sonstige Risiken und negative Elemente können dann zur Reduzierung des Kaufpreises verwendet werden, sodass jeder entdeckte Risikobereich entsprechend für das eigene firmeninterne Verhandlungsteam in den Verhandlungen quantifizierbar gemacht werden kann.

Die allgemeinen Bereiche erfassen, neben der Übersicht über die Organisation und ihre demografischen Grunddaten, wie zum Beispiel Mitarbeiteranzahl, Organigramme und vieles mehr, in der Regel die Rahmenbedingungen und -regelungen der Vergütungs- und Nebenleistungsstrukturen, Firmenpensionsregelungen, Ablauf der administrativen HR-Prozesse sowie die Historie der Restrukturierungspläne, Gewerkschaftsbeziehungen, Streikaktionen und arbeitsrechtlichen Streitigkeiten. Je nach Abstimmung im internen Due-Diligence-Team des Unter-

nehmens, welches Interesse an der Übernahme oder Einstieg bei einem russischen Unternehmen hat, ist eine Zuordnung des Teams für die Prüfung der Personalkostenanalyse oder HR-relevanten finanziellen Rückstellungen notwendig.

Grundsätzlich ist es wichtig, sich vorab über die Marktgegebenheiten der Standorte des russischen Unternehmens zu informieren. Es herrschen in den jeweiligen Regionen teilweise unterschiedliche Voraussetzungen, die für die Gesamtbetrachtung wichtig sind. Hilfreich ist es hierbei insbesondere, sich mit den üblichen HR-Vergleichsstudien zu beschäftigen, die einen Aufschluss über die marktübliche Bezahlung, Nebenleistungen und sonstige Rahmenbedingungen bieten. Durch diesen Hintergrund lassen sich die zu prüfenden Rahmenbedingungen besser einordnen und interpretieren.

Spezielle Fragen in Russland

Neben diesen allgemeinen Bereichen bei der HR Due Diligence sind in Russland einige besondere Bereiche von wichtiger Bedeutung, die sich nicht unmittelbar für HR-Mitarbeiter ohne Russlanderfahrungen erkennen lassen. Die wichtigen Bestandteile erscheinen zunächst manchmal banal, jedoch haben diese in Russland eine erhebliche Bedeutung. So sind die offiziellen Dokumente, die jedes Unternehmen nach aktueller russischer Rechtslage haben muss, ein wichtiger Bestandteil. Ohne diese Dokumente oder bei Unvollständigkeit dieser Unterlagen kann es erhebliche Probleme mit den russischen Behörden geben. Dies kann bis zur Schließung eines Unternehmens oder teilweise zu Gefängnisstrafen für die Geschäftsführer führen. Es gilt, sich hierbei keine Blöße zu geben, um nicht in eine solche Diskussion und Situation zu kommen. Insofern ist die penible Arbeit an den offiziellen Dokumentationen Trumpf, um in Russland vernünftig und störungsfrei Geschäfte zu machen.

Bei den offiziellen Unterlagen ist insbesondere auf das Arbeitsbuch (rus-

+ ADD-ON

In der Personalmagazin-App finden Sie einige Links, unter denen Sie Vorlagen für Checklisten von Beratungsunternehmen zur HR Due Diligence aufrufen können.

sisch: Trudovaya knizhka rabotnika) zu achten und die Vollständigkeit und die korrekte Ausstellung des Arbeitsbuchs mit der Anzahl der Mitarbeiter und der offiziellen Mitarbeiterliste (russisch: Shtatnoe raspisanie) abzugleichen. Jeder Mitarbeiter muss in Russland offiziell ein Arbeitsbuch haben. Hinzu kommt die Prüfung der offiziellen Veränderungsdokumentation (russisch: Prikaz o vnesenii izmeneniy v Shtatnoe raspisanie), in der die Veränderungen bezüglich der Mitarbeiter eines Unternehmens wie in einem Logbuch festgehalten werden. Ergänzt wird das Ganze durch die offiziellen internen Richtlinien und Verfahrensweisungen (russisch: Vnutrennie Polozheniya I instrukcii) unter anderem zur Abwicklung der Gehaltsabrechnung.

Neben den offiziellen Unterlagen ist gerade bei russischen Industrieunternehmen auch die Vergütungsstruktur in der Regel deutlich unterschiedlich zu den überwiegend in Westeuropa praktizierten Ansätzen. Die an den Stellenplan gebundenen Positionen weisen meist eine Vielzahl an Zusatzprämien und Zulagen auf, die auf einem definierten Mindestgehalt aufbauen und oft monatlich ausgezahlt werden. Es soll bei diesen Prämien nicht verwundern, dass es teilweise Zulagen für den Kauf von Milch oder Prämien für die Zusammenarbeit in einer Gruppe gibt. Ein kritisches Hinterfragen der offiziellen Gehaltsabrechnungsergebnisse und der Auszahlungen für Führungskräfte ist ebenfalls notwendig, um sicherzustellen, dass die Bezahlungspraktiken den gesetzlichen Anforderungen und der Dokumentation entsprechen.

Neben der Vergütung sollte auch auf mögliche spezielle Nebenleistungen geachtet werden. Auch hier können noch Programme bei russischen Unternehmen entdeckt werden, die in Westeuropa in der

Regel in dieser Form nicht mehr betrieben werden und aus der Sowjethistorie stammen. Nicht wenige mittlere und größere russische Unternehmen betreiben oder unterstützen beispielsweise Sanatorien für Mitarbeiter oder Pensionisten, die dort mit ihren Familien kostengünstigen Urlaub verbringen können.

Privilegien von Mitarbeitern prüfen

Weitere spezielle Bereiche sind der Kündigungsschutz oder Sonderstatus von Mitarbeitern. Hierbei gilt es festzustellen, ob Mitarbeiter eine der vielen Kündigungsschutz- oder sonstigen Privilegierungsregelungen im russischen Arbeitsrecht unterliegen, die die Kündigung nur unter erheblichen Einschränkungen ermöglicht oder faktisch unmöglich macht beziehungsweise eine sonstige Bevorzugung erfordert. Hierbei ist besonderes Augenmerk auf die Anzahl von Invaliden und Kriegsveteranen und ihren Status zu richten, der diese unter einen speziellen Schutz stellt. Ein ergänzender Blick auf die anhängigen arbeitsrechtlichen Streitigkeiten vor Gericht oder die interne Kommission zur Lösung arbeitsrechtlicher Streitigkeiten ist ebenfalls notwendig.

Die Gesamtfuktuationsquote ist ein weiterer wichtiger Punkt, bei dem es interessant ist, die Gründe „Eigenkündigung durch den Mitarbeiter“ und „personenbedingte Beendigungen“ – unter anderem durch Alkoholismus, Bestechung oder sonstiges Verhalten – zu hinterfragen. Dies sind Anhaltspunkte für die interne Arbeitsdisziplin und ihrer Aufrechterhaltung. Sofern man einen Schritt weiter geht, um die Unternehmenskultur genauer zu betrachten, ist eine zurückliegende Mitarbeiterbefragung in russischen Unternehmen oft mit Einschränkungen zu bewerten. Sie gibt meist nur bedingt Aufschluss über die tatsächliche Ausprägung, da die Begleitumstände der Mitarbeiterbefragung und der Kommunikation nicht immer den für HR wichtigen und üblichen Kriterien entsprechen. Eingehende Gespräche mit

einigen Mitarbeitern des russischen Unternehmens sind oft aufschlussreicher und letztlich treffender für das Gesamtbild der Unternehmenskultur.

Wichtig Hinweise zur HR-Abteilung

Die Organisation des Personalbereichs eines russischen Unternehmens ist in der Regel stark auf die bürokratischen Anforderungen zugeschnitten. Die Weisungsbefugnis ist sehr stark durch den Geschäftsführer oder auch den Inhaber des Unternehmens geprägt. Abhängig von der Größe des Unternehmens gibt es oftmals eine Aufgliederung, in der sich beispielsweise eine HR-Abteilung oder Unterabteilung nur um das Thema Dokumente, Arbeitsbücher und so weiter kümmert. In russischen Industrieunternehmen findet sich auch regelmäßig ein größerer Bereich für das Thema Vergütung und Nebenleistung, der die administrative Abwicklung der vielen unterschiedlichen Zusatzprämien, Zulagen und Nebenleistungen verwaltet.

Improvisationsbereitschaft vonnöten

Neben den allgemeinen und besonderen Bereichen der HR Due Diligence, also dem Was, ist auch das Wie ein wesentlicher Erfolgsbestandteil bei der HR Due Diligence. Grundsätzlich kann man davon ausgehen, dass nichts so sein wird, wie man es erwartet – sowohl im Positiven wie im Negativen. Es ist insbesondere wichtig, eine gewisse Flexibilität und Improvisationsbereitschaft sowie Ausdauer und Beständigkeit mitzubringen, um an die gewünschten Informationen für eine Due Diligence zu kommen. Auch wenn es vorher gewisse Absprachen oder Zusagen zu Terminen oder Bereichen gab, kann es sein, dass sich diese im Laufe der Due Diligence durchaus ändern. Dies kann von der kurzfristigen Änderung der Gesprächspartner bis hin zu einer kurzzeitigen Verlängerung der Due Diligence führen.

Unerlässlich ist auch das persönliche Gespräch. Denn die in einem Datenraum elektronisch oder physisch zur Verfügung

gestellten Unterlagen des russischen Partners für eine Due Diligence geben nur ein gewisses Bild wieder. Dieses muss in jedem Fall in einem Gespräch mit einem für den Personalbereich zuständigen Verantwortlichen im Detail besprochen und hinterfragt werden. Auch dafür gilt es, einige Punkte zu beachten. So hilft es zunächst, eine gemeinsame Basis für dieses Gespräch zu schaffen. Unerlässlich ist dafür, politische Themen gänzlich zu meiden und sich ihrem Gesprächspartner gegenüber neutral zu verhalten. Insbesondere in der aktuellen Situation kann ein falscher Kommentar für ein Firmenprojekt große Folgen haben. Stattdessen lässt sich Sympathie für den Gesprächspartner durch ehrlich ausgedrückten Respekt betreffend der russischen Kultur und Wissenschaft im Sinne klassischer Musik, berühmter Schriftsteller oder Wissenschaftler und Schönheit der Städte zum Ausdruck bringen.

Gesprächsführung ist entscheidend

Wenn die Gespräche beginnen, muss man, insbesondere wenn man mit Untergebenen des Verantwortlichen für den Personalbereich spricht, in der Regel sehr viele und sehr präzise Fragen bereit haben. Man kann hierbei nicht sofort mit einer offenen Präsentation des Gegenübers rechnen, welche einem die Ergebnisse liefert. Oftmals wird auch die Bereitschaft, Informationen zu teilen, davon abhängig gemacht, ob der höherstehende Verantwortliche diese Information oder Aussage freigegeben hat. Solche Gespräche können durchaus in einigen Fällen die Form eines Verhörs annehmen, da ein grundsätzliches Misstrauen hinsichtlich der Offenlegung von kritischen Details, insbesondere gegenüber jemand Unbekanntem, ausgeprägt sein kann. Deshalb ist es wichtig, an diesen Stellen zwischen den Zeilen zu lesen.

Ohne russische Sprachkenntnisse oder einen Übersetzer sollte man nicht in die praktische Ausführung einer HR Due Diligence in Russland starten. Auch wenn die russischen Partner Englisch

pm DEFINITION

Eine **Due Diligence** kann auch als Risikobewertung bezeichnet werden (aus dem Englischen in etwa „gebotene Sorgfalt“). Sie wird vor dem Kauf oder dem Schließen einer Partnerschaft zwischen Unternehmen durchgeführt. Der Investor oder Käufer analysiert Stärken und Schwächen des Unternehmens, prüft und bewertet sie. Der Fokus liegt dabei auf den wirtschaftlichen, rechtlichen und steuerlichen Situation des Unternehmens. Wichtig ist dabei auch die Prüfung der personellen Risikofaktoren – dies wird unter „HR Due Diligence“ zusammengefasst. (end)

sprechen sollten, nimmt ein lokaler Mitarbeiter des eigenen Unternehmens oder eines Beratungsunternehmens, der als vertrauensvoller Übersetzer agiert, eine Brückenfunktion ein. Er stellt somit sicher, dass die Gespräche nicht schon an der Kommunikation an sich scheitern.

Wie bei allen größeren Projekten ist die Vorbereitung der Schlüssel des Erfolgs. Dies gilt auch für die Durch-

führung einer HR Due Diligence in Russland. Meine Erfahrung ist, dass Zeit und Ausdauer wichtigere Faktoren für das Gelingen der Due Diligence sind, als dies üblicherweise in westeuropäischen oder deutschen Unternehmen der Fall ist. Ein Blick in den russischen Business-Knigge ist ebenfalls sinnvoll, da das Auftreten und der Smalltalk oftmals die Grundlage für den Erfolg bilden.

Kurzum: Das bewusste Eintauchen in die russische Arbeitswelt und -kultur ermöglicht es, eine andere Perspektive für HR zu gewinnen. Dann kann man im Nachgang zu einer objektiven Bewertung für das geplante Projekt des eigenen Unternehmens gelangen und später, nach erfolgreichen Verhandlungen mit dem russischen Partner, einen Startpunkt für die weitere Entwicklung und Zusammenarbeit im Personalbereich setzen. ■



KOLJA HOSCH ist Head of HR EMEA & Compensation/Benefits Leader EMEA bei Axalta Coating Systems Germany GmbH.

HAUFE Gruppe

**UNSERE SAAS-LÖSUNGEN
UNTERSTÜTZEN MENSCHEN DABEI,
DAS RICHTIGE ZU TUN.**

Tun Sie das Richtige und unterstützen
Sie uns im Vertrieb als:

**Sales Manager (m/w)
Inside Sales (m/w)**



Sind Sie interessiert?
www.haufe-lexware.com/karriere

Marken der Haufe Gruppe:

HAUFE. **HAUFE.** **LEXWARE**
AKADEMIE

Mit Widersprüchen umgehen

ORGANISATION. Viele Personaler sind erstarrt inmitten von sozialen und ökonomischen Zwängen. Wie können sie den widersprüchlichen Anforderungen gerecht werden?

Von **Fabiola Gerpott** und **Benedikt Hackl**

Flexibilität, Marktorientierung und Schnelligkeit sind die neuen Leitbilder innovativer Organisationen. Hierarchien werden abgebaut, die Entscheidungskompetenzen sich selbst steuernder Teams erhöht und neue Wege zur Produktentwicklung eingeschlagen – nur HR bleibt meist bei den Aufgaben, die sich traditionell zu seinen Hoheitsgebieten entwickelt haben. In unseren multiperspektivischen Forschungsprojekten stellen wir fest, dass diese Starrheit zu Unzufriedenheit auf allen Seiten führt – bei Managern, Mitarbeitern und Personalern.

Unzufriedenheit auf allen Seiten

Die Analyse von 1.000 Personalbereichen deutscher Unternehmen in Bezug auf ihre Ausrichtung auf drei Zukunftsaufgaben – Strategieumsetzung, Agilität und Individualisierung der Personalarbeit – ergab, dass kaum eine Organisation in allen drei Bereichen Spitze ist. Weiterhin fällt auf, dass Personaler über deutliche Widersprüche in der täglichen Arbeit klagen. Scheinbar unvereinbare Konflikte entstehen beispielsweise, wenn HR-Manager sich zwischen der Verfolgung von sozialen oder ökonomischen Zielen entscheiden müssen. Die meisten Unternehmen unterdrücken solche Spannungen und verfolgen stur eine der beiden Zielrichtungen.

In jüngster Zeit erwächst allerdings immer mehr Opposition gegen dieses Vorgehen. Der CEO von Lego, Kjeld Kirk Kristiansen, nutzte zum Beispiel die

Existenz von widersprüchlichen Anforderungen gezielt für die Restrukturierung des Unternehmens. Er entwickelte die „Elf Paradoxien von Lego“ und sorgte dafür, dass diese im Büro jedes Managers ausgehängt sowie in Workshops diskutiert wurden.

Drei zentrale Herausforderungen

Im Folgenden beschreiben wir die drei zentralen Herausforderungen für die Personalabteilungen und erläutern diese in Bezug auf widersprüchliche Anforderungen, die als Quelle der Inspiration für HR-Innovationen dienen können.

Erstens: Strategieimplementierung

Eine strategische Ausrichtung von HR ist wichtig, um die langfristige Planung von Personalressourcen sicherzustellen. Dass die Personalstrategie aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden soll, ist bekannt. Ebenso sind sich die meisten Organisationen der Tatsache bewusst, dass HR durch Rückmeldungen über die Stärken und Schwächen der eigenen Belegschaft an das Top-Management die künftigen Schwerpunkte der Unternehmensausrichtung beeinflussen kann. Viele Unternehmensstrategien scheitern an der organisationalen Umsetzung und schlichtweg daran, dass das Unternehmen für das neue Geschäftsmodell zu wenig personalseitige Kompetenzen aufgebaut hat.

Wie aber soll die Verfolgung langfristiger Ziele mit der Fähigkeit zur kurzfristigen Anpassung kombiniert werden? Diese Anforderung der „kontinuierlichen Inkonsistenz“ wird durch

eine Inside-out-Logik der Personalarbeit realisiert. Darunter verstehen wir, dass HR die Hoheit über die Gestaltung strategischer Kernthemen wie Zielvereinbarungssysteme, Steuerungslogiken und die Messung personalseitiger Kennzahlen zurückgewinnen sollte. Während das Controlling ex post misst, wäre HR in der Lage, frühzeitig im Sinne der Unternehmensstrategie zu steuern.

Zweitens: Agilität

Agilität bezeichnet die Fähigkeit, durch schnelle Reaktionen auf Veränderungen sowie eine proaktive Gestaltung des kontinuierlichen Wandels wettbewerbsfähig zu bleiben. Trotz der Notwendigkeit zum Wandel müssen Unternehmen jedoch auch über eine reflexive Lernkultur verfügen, die ihnen das Lernen aus Fehlern ermöglicht. Dieser Widerspruch zwischen vorwärts gerichteter Innovationsfokussierung und vergangenheitsorientierter Fehleranalyse kann von HR durch die Kommunikation einer „paradoxen Vision“ erreicht werden.

Die Merck KGaA führte das Prinzip des „pragmatischen Idealismus“ ein, das das idealistische Suchen nach der bestmöglichen Lösung und das Bewusstsein über künftige Marktanforderungen vereint. Agilität kann dabei nicht vom HR-Bereich auf andere Bereiche übertragen werden, sondern benötigt einen wechselseitigen Austauschprozess zwischen HR und Geschäftsführung, Führungskräften und Mitarbeitern. Die Aufgabe von HR ist das Einbringen von Ideen für die agile Gestaltung von Führungslandschaften, Organisationskulturen und

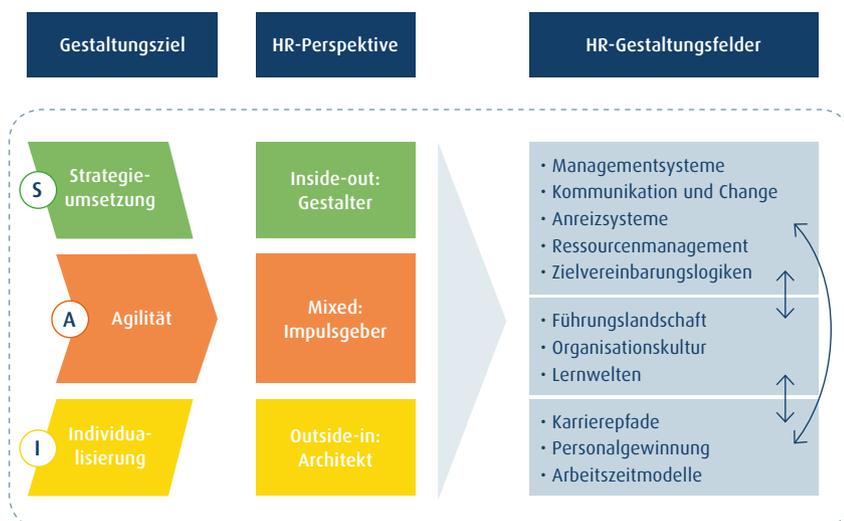
SELBSTTEST

Quick-Check für Personaler

Welchen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten Personalbereiche? Inwieweit sind sie auf die neue Arbeitswelt mit vielfältigen Mitarbeiteranforderungen vorbereitet?

Eine Qualitätsbestimmung des Personalmanagement in den Bereichen Strategieimplementierung, Agilität und Individualisierung als Kernthema zukunftsorientierter Personalbereiche ermöglicht ein Quick-Check, der vom Institut HR-Impulsgeber in Zusammenarbeit mit dem Human Capital Club im Forschungsprojekt „New Work“ entwickelt wurde. Das Ausfüllen des Fragebogens dauert etwa zehn Minuten. Die Gesamtergebnisse werden im Personalmagazin veröffentlicht. Auf Wunsch können die Teilnehmer außerdem eine individualisierte Auswertung wählen, die eine Einordnung im Unternehmensvergleich und Handlungsempfehlungen enthält. <http://ww2.unipark.de/uc/HR2020>

HANDLUNGSFELDER



Je nachdem, welches Gestaltungsziel im Vordergrund steht, müssen Personalmanager entweder als Gestalter, Impulsgeber oder Architekten auftreten.

QUELLE: HACKL, GERPOTT, 2015

Lernwelten. Diese müssen durch die betroffenen Gruppen ausgestaltet werden.

Drittens: Individualisierung

Die Individualisierung der Personalarbeit folgt der „New Work“-Idee des Sozialphilosophen Frithjof Bergmann, der Arbeit als Möglichkeit der Entfaltung der eigenen Persönlichkeit und Kreativität sieht. Dazu müssen Arbeitsbedingungen in Organisationen an die Bedürfnisse der Individuen angepasst werden.

Ein Blick auf die Erwartungen heutiger Arbeitnehmer stellt das HR Management vor völlig neue Herausforderungen: Die Pluralität der Anforderungen ist derart

umfassend, dass ein standardisierter Katalog an Personalinstrumenten ungeeignet ist, um die individuellen Bedürfnisse von Mitarbeitern zu erfüllen. Unterschiede zwischen Arbeitnehmern gab es schon immer, doch nie waren sie so breit gefächert wie heute.

Der scheinbar widersprüchliche Ansatz der „standardisierten Individualisierung“ ist eine Möglichkeit für Personalmanager, um mit diesen Anforderungen umzugehen. Hierbei gestalten HR-Abteilungen ein standardisiertes Angebot an Personalleistungen, das an die individuellen Bedürfnisse der Arbeitnehmer angepasst werden kann. Die

Leistungsempfänger gestalten ihren persönlichen Katalog aus, denn sie wissen selbst am besten, welche Rahmenbedingungen sie zur Erreichung maximaler Leistungsfähigkeit benötigen. HR soll von Mitarbeitern, Führungskräften und Geschäftsführung lernen, ihre Anforderungen verstehen und zu Produkten und Leistungsangeboten weiterentwickeln (Outside-in-Perspektive).

Zentral ist dabei das Verständnis dafür, was einzelne Mitarbeitergruppen antreibt, welche Werte sie vertreten, wie ihre Ziele aussehen und was relevante Ergebnisse für sie darstellen. So kann mittels Absorption der Impulse der Leistungsempfänger die Personalarbeit konsequent auf die Zielgruppe ausgerichtet werden. Überflüssige Leistungen werden identifiziert und durch attraktivere Bindungsinstrumente ersetzt.

Widersprüche als Normalzustand

Das Umgehen mit scheinbar unvereinbaren Zielvorstellungen wird für die HR-Abteilungen der Zukunft zum Alltag gehören. Je nachdem, in welchem Gebiet diese Spannungen auftreten, muss HR entweder als Gestalter der Strategieumsetzung, Impulsgeber für das Erzielen von Agilität oder Architekt der individuellen Mitarbeiterbedürfnisse zur Gestaltung individualisierter Personalarbeit wirken. Auf diese Art und Weise kann der HR-Bereich die Anforderungen verschiedener Kundengruppen – Mitarbeiter, Führungskräfte und Geschäftsführung – erfüllen. ■

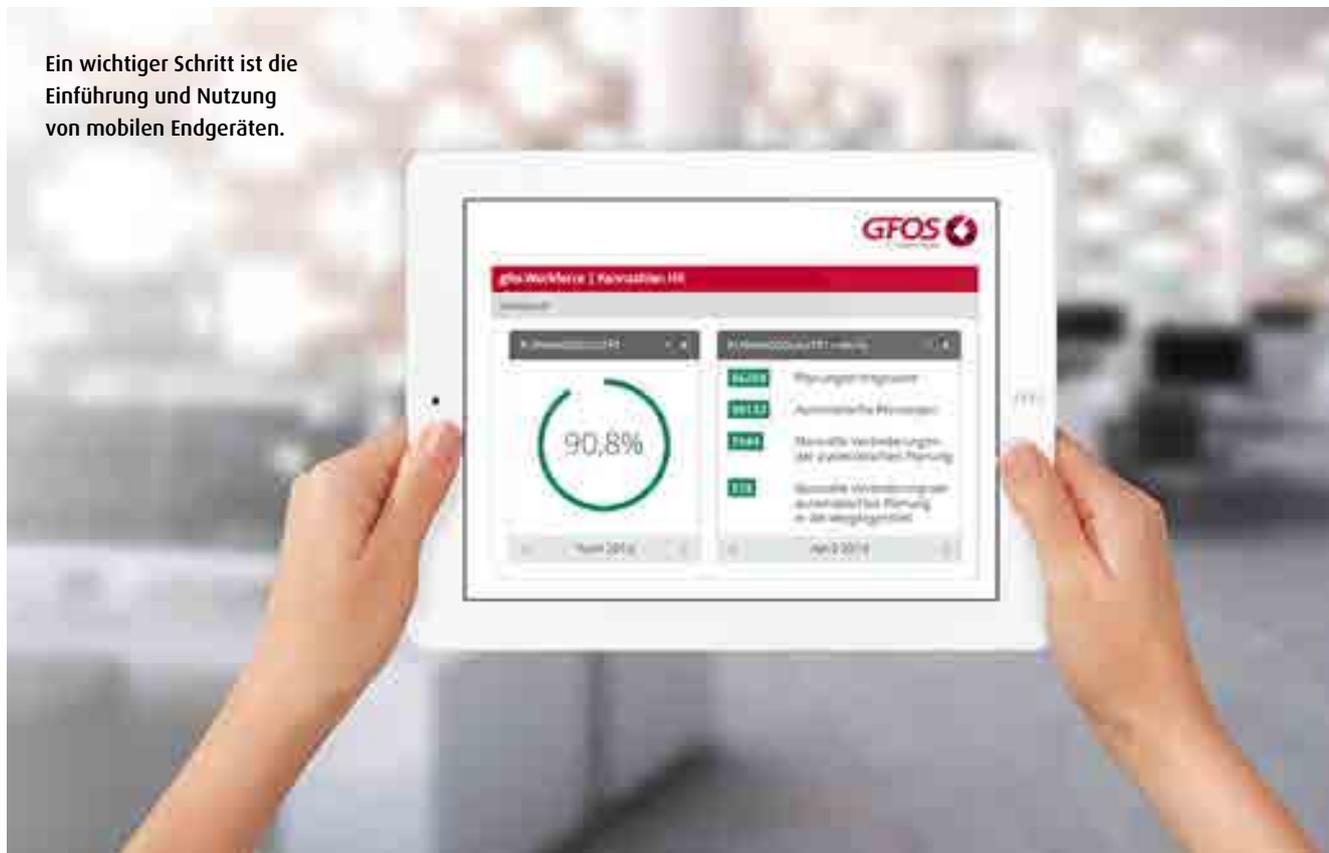


BENEDIKT HACKL ist Professor für Unternehmensführung und Personal sowie Gastprofessor in Indien. Zudem leitet er das Forschungsinstitut HR-Impulsgeber.



FABIOLA GERPOTT verantwortet die Datenanalyse bei HR-Impulsgeber. Sie ist Doktorandin der Jacobs University Bremen und der VU University Amsterdam.

Ein wichtiger Schritt ist die Einführung und Nutzung von mobilen Endgeräten.



© gfu

Industrie 4.0 für den Mittelstand

SERIE. Viele Mittelständler sehen die intelligente Fabrik als zu komplex an. Doch oft haben sie den Weg dorthin längst eingeschlagen – auch wenn sie ihn anders nennen.

Von **Burkhard Röhrig**

Viele Unternehmen nehmen die Themen intelligente Fabrik („Smart Factory“) und Industrie 4.0 als sehr komplex wahr. Häufig fehlen ihnen konkrete Ansatzpunkte, mit welchen Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen sie den Weg zur intelligenten Fabrik einschlagen sollen. Gerade auch kleine

und mittelständische Unternehmen suchen nach einer praxisorientierten Begleitung auf ihrem Weg zu Industrie 4.0.

Leitfaden für die Einführung

Das Thema genießt auch im Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) große Aufmerksamkeit. Daher hat der VDMA gemeinsam mit Universitäten einen Leitfaden entwickelt, der das Ziel hat, die Einführung von Industrie

4.0 in der Breite anzugehen und damit vielen VDMA-Mitgliedern eine praxisnahe Anleitung an die Hand zu geben.

Denn so viel ist klar: Damit produzierende Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben, genügt es heute nicht mehr, nur ressourceneffizient zu produzieren. Die Produktion muss fähig sein, schnell auf Marktveränderungen zu reagieren und gleichzeitig dem stetig wachsenden Bedarf nach stärkerer Individualisierung

SERIE

In Zusammenarbeit mit



- Ausgabe 05/2015: Die menschliche Seite von Industrie 4.0
- Ausgabe 06/2015: Der Weg zur intelligenten Fabrik
- Ausgabe 07/2015: Industrie 4.0 für den Mittelstand

gerecht zu werden. Deshalb bedarf es innovativer, effizienter und softwaregestützter Produktionstechnologien. Auch kleine und mittlere Unternehmen wollen – und sollten – die Chancen und Potenziale von Industrie 4.0 nutzen.

Die Bedeutung von Mobilität

Ein wichtiger Schritt in Richtung Industrie 4.0 ist die Einführung und Nutzung von mobilen Endgeräten. Denn dadurch kann die Reaktionsgeschwindigkeit auf Veränderungen im Fertigungsprozess deutlich erhöht werden.

Die dazu benötigten Technologien – mobile ERP-, MES- und auch Workforce Management-Lösungen – sind bereits vorhanden. Von diesen Startpunkten aus müssen sich die interessierten Unternehmen Schritt für Schritt an die eigene Vision von Industrie 4.0 im Unternehmen herantasten. Denn eigentlich ist die „Revolution Industrie 4.0“ ein evolutionärer Prozess, der nicht von heute auf morgen zu bewältigen ist. Aber das ist kein wirkliches Novum, schließlich ist die bis dato erreichte Digitalisierung auch nicht über Nacht vom Himmel gefallen.

Wettbewerbsfähigkeit erhalten

Jede kleine Automatisierung, jede Einführung eines neuen, vernetzteren IT-Systems, sogar die Ausrüstung des Außenpersonals mit mobilen Endgeräten – und sei es nur ein Smartphone – ist letztlich ein Schritt in Richtung Industrie 4.0. Die meisten Unternehmen haben diesen Weg längst eingeschlagen, auch wenn sie ihn vielleicht nicht unter dem Schlagwort „Industrie 4.0“ gegangen sind. Sie machen es einfach. Das

gilt genauso für die mittelständischen Unternehmen in Deutschland.

Daher sollte der Mittelstand weder voreilig vor der scheinbar allzu großen Vision kapitulieren, noch sollte er so tun, als ginge ihn all dies gar nichts an. Denn letztlich geht es um den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit des Produktionsstandorts Deutschland, der stark mittelständisch geprägt ist. Deshalb müssen sich die mittelständischen Firmen ihr industrielles Know-how, ihre Flexibilität und Schnelligkeit auch künftig erhalten.

IT-Sicherheit für mehr Akzeptanz

Eine ganz zentrale Rolle in diesem Szenario vernetzter Produktionswelten spielt – wie bereits in Teil zwei unserer Serie „Der Weg zur intelligenten Fabrik“ beschrieben – das Internet. Dies bringt einerseits eine starke Abhängigkeit von der Verfügbarkeit schneller und stabiler Internet-Verbindungen mit sich. Andererseits muss das Ganze auch sicherheitstechnisch beleuchtet werden. Daher ist eine grundlegende Voraussetzung für mehr Akzeptanz von Industrie 4.0 die Schaffung von gut durchdachten IT-Sicherheitskonzepten. Denn Risiken müssen im Vorfeld minimiert werden und Unternehmen müssen sich schützen, bevor etwas passiert.

Durch die zunehmende Vernetzung und den Austausch großer Datenmengen in der Industrie 4.0 steigen für produzierende Unternehmen die Sicherheitsanforderungen. Der Einsatz von Industriestandards und die fortschreitende Vernetzung sowie die Öffnung zum Internet für Service- und Wartungsportale machen nun auch die Produktion

angreifbar. Online-Welten wachsen zusammen und die Gefahren der Office-IT bedrohen nun auch die Produktion.

Um Systeme gegen Sabotage, Spionage oder schlicht Hackerattacken zu schützen, werden Konzepte benötigt, die eine weitreichende Kontrolle erlauben. Systeme und Produkte, aber auch Daten und Know-how müssen vor unbefugtem Zugriff geschützt werden. Dabei genügt es nicht, nachträglich Security-Funktionen zu ergänzen, wenn es bereits Sicherheitsvorfälle gab. Unternehmen müssen Risiken schon im Vorfeld minimieren, indem sie schutzbedürftige Daten erkennen, Sicherheitsstandards entwickeln und konsequent auf die Einhaltung der definierten Maßnahmen achten.

Daher sollten Unternehmen darauf achten, geeignete Sicherheitsmechanismen einzusetzen, sowohl für das lokale Intranet als auch für das Internet. Externe Zugriffe dürfen grundsätzlich nur über getunnelte Verbindungen und die Maschinenkommunikation darf nur per explizitem VPN-Zugang erfolgen. Des Weiteren sollten zur Überprüfung der sicherheitsrelevanten Mechanismen zyklische Penetrationstests durchgeführt werden.

Pluspunkte für die Mitarbeiter

Mit diesem Beitrag zur Industrie 4.0 im Mittelstand schließt unsere aktuelle Themenserie ab, mit der wir einen Einblick in die Chancen und Anforderungen von Industrie 4.0 sowie die Wege zur intelligenten Fabrik geben möchten. Industrie 4.0 eröffnet nicht nur Unternehmen aller Größen neue, flexible Spielräume, sondern auch den beteiligten Mitarbeitern. Funktionale Softwarelösungen unterstützen dabei und gewährleisten die Qualität und Sicherheit der Prozesse. ■



BURKHARD RÖHRIG ist Geschäftsführender Gesellschafter der GFOS mbH und Vorstandsvorsitzender des VDMA Fachverbands Software.

Wenn aus Ehrenamt ein Job wird

PRAXIS. Die zahlreichen Fragen zum Mindestlohngesetz bergen für Personaler ein Risiko. Zumal neben Sozialversicherung und Arbeitsgericht nun auch der Zoll prüft.

Von **Thomas Muschiol**

Eigentlich sind Personalverantwortliche ja daran gewöhnt: Ein neues Gesetz tritt in Kraft und damit treten selbstverständlich Aspekte auf, über die man trefflich streiten kann und deren richtige Handhabung sich erst im Laufe von Monaten, manchmal Jahren herauskristallisiert. Meist kann jedoch in Angelegenheiten des Personalwesens nicht zugewartet werden, bis eine rechtssichere Auslegung feststeht. Daher müssen Personaler seit Jahr und Tag auch Entscheidungen mit der Unsicherheit treffen, dass die Auslegung einer neuen arbeitsrechtlichen Vorschrift nicht die richtige ist. Dies immer mit dem Risiko, bei einem arbeitsgerichtlichen Rechtsstreit mit seiner Meinung Schiffbruch zu erleiden.

Was die Probleme mit unsicheren Aspekten betrifft, so herrscht daran auch im neuen Mindestlohngesetz alles andere als ein Mangel. Auch erfahrene Personalverantwortliche können sich an kaum ein Gesetz erinnern, das nach seinem Inkrafttreten so viele Anwendungsfragen aufgeworfen hat. Was jedoch das Risiko betrifft, mit einer bestimmten Rechtsmeinung in einem Rechtsstreit später zu unterliegen, so gibt es beim neuen Mindestlohngesetz einen entscheidenden Unterschied zu normalen arbeitsrechtlichen Gesetzen: Hier realisiert sich das Risiko einer falschen Entscheidung nicht erst, wenn der Fall vor dem Arbeitsgericht ausgetragen wird, sondern schon dann, wenn die Zollverwaltung als Prüfbehörde eine andere Auslegung für richtig erachtet.



Ehrenamt oder Arbeitnehmerstatus? Mit dem Mindestlohngesetz erhält diese Abgrenzung im Arbeitsrecht neue Brisanz.

© BRAND X PICTURES / THINKSTOCKPHOTOS.DE

Aus der Fülle von Detailproblemen soll diese Thematik an der Frage des Arbeitnehmerbegriffs aufgezeigt werden.

Ehrenamt wird erläuterungsbedürftig

Gewissermaßen ans Eingemachte geht es, soweit es um den persönlichen Anwendungsbereich des Mindestlohngesetzes geht. Anders als andere arbeitsrechtliche Gesetze (zum Beispiel das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) oder das Pflegezeitgesetz), bei denen von sogenannten Beschäftigten die Rede ist, soll das Mindestlohngesetz

nur für Arbeitnehmer gelten, also nicht für echte Selbstständige oder Heimarbeiter. Das Mindestlohngesetz soll aber, so ist es der amtlichen Begründung zu entnehmen, nicht auf ehrenamtlich Tätige anzuwenden sein. Eine klare Ansage wäre dies dann, wenn der Begriff des Ehrenamts in seiner Abgrenzung zum arbeitsrechtlichen Arbeitnehmerbegriff durch gesetzliche Definition erkennbar wäre, was aber leider nicht der Fall ist. Wer daher den Begriff des Ehrenamts einordnen muss, etwa weil er Personalverantwortlicher einer kirchlichen oder

RECHNER

Der Mindestlohnrechner in unserer App berechnet den Stundenlohn unter Berücksichtigung aller anrechenbaren Bestandteile Ihrer Mitarbeiter.



Checkliste Was Arbeitgeber in Sachen Mindestlohn prüfen müssen (HI7310366)

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

www.haufe.de/hi7310366

sozialen Einrichtung ist, der wird vom Gesetzgeber allein gelassen. Versucht er seinen Fall stattdessen mit dem Arbeitnehmerbegriff nach den traditionellen Auslegungsregeln des Bundesarbeitsgerichts zu lösen, so steht die Eingliederung in die Organisation und die Weisungsbefugnis des Betroffenen im Vordergrund. So gesehen wird er es schwer haben, den nebenberuflichen Organisten, den bei einer Rettungsorganisation gelegentlich tätigen Sanitäter oder den Hüttenwart eines Wandervereins nicht als Arbeitnehmer zu qualifizieren, denn bei diesen Tätigkeiten sind die Voraussetzungen der Eingliederung und der Weisung durch eine vorgegebene Hierarchie geradezu offensichtlich.

Zwar ist die Abgrenzung des Arbeitnehmerbegriffs zum Ehrenamt kein neues Problem, es war bisher im Arbeitsrecht jedoch nur dann von Relevanz, wenn die ehrenamtlich Tätigen selbst auf die Idee kamen, ihren arbeitsrechtlichen Status einzufordern. Aber selbst wenn sie es taten, war die Frage, welchen Lohn sie aus ihrem Arbeitneh-

merstatus einfordern konnten, danach zu beurteilen, was zulässigerweise vereinbart wurde, und so konnte es beispielsweise unbeanstandet bleiben, wenn einem angestellten Hüttenwart lediglich eine pauschale monatliche Vergütung von 450 Euro dafür gezahlt wurde, dass er in den Sommermonaten von Sonnenaufgang bis Sonnenuntergang zur Betreuung von Wanderern zur Verfügung stand.

Seit der Einführung des Mindestlohns muss jetzt vorab klargestellt sein: Ist der

Betreffende nun Arbeitnehmer oder übt er ein echtes Ehrenamt aus? Im ersten Fall ist für derartige Tätigkeiten der Mindestlohn zu zahlen. Am Beispiel des Hüttenwarts würde dies bedeuten, dass ihm für jede Stunde, die er bestimmungsgemäß zur Verfügung steht, mindestens 8,50 Euro zu zahlen sind.

Wichtig: Was die Verwaltung meint

Was aber ist in den Fällen, in denen man über die Frage, ob noch ein Ehrenamt anzunehmen ist oder schon die Grenze zum Arbeitnehmerstatus erreicht ist, trefflich streiten kann. Wäre die neue Pflicht zur Zahlung des Mindestlohns lediglich ein arbeitsvertraglicher Anspruch, so wäre dies nur ein theoretisches Problem. Das Risiko des Arbeitgebers, eine Fehlbeurteilung zu treffen, würde sich nur realisieren, wenn über eine Klage eines vermeintlich ehrenamtlich Tätigen ein Arbeitsgericht eine Entscheidung treffen würde. Da aber die Zahlung des Mindestlohns als öffentlich-rechtliche Pflicht ausgestaltet ist, kommt es hier allein darauf an, wie



50 Jahre
1965 - 2015

HR-Prozesse auslagern, strategische Freiräume gewinnen!

- 50 Jahre Kompetenz im HR-Outsourcing
- Leistungsstarker IT-Partner für Personal- und Zeitwirtschaft
- Zuverlässige Übernahme aufwendiger HR-Routinearbeit
- Qualifizierte, feste Ansprechpartner

Und was können wir für Sie tun? Sprechen Sie uns an:
Tel.: 0 21 61 / 8 13 95 - 0 oder Mail: info@rzh-nds.de

SOZIALVERSICHERUNG**Im Voraus auf Nummer sicher gehen**

Was sich einfach fragt, zieht eine schwierige Antwort nach sich: Wie können sich Personalener bei Zweifelsfragen, etwa zum Arbeitnehmerstatus, im Vorfeld absichern? Das Arbeits-, Sozialversicherungs- und Lohnsteuerrecht bietet unterschiedliche Lösungen.

der Zoll als Prüfbehörde den Betroffenen einstuft. Selbst wenn, wie es wohl im Hüttenwartfall zu erwarten wäre, dieser niemals mehr Lohn als vereinbart einfordern würde: Der Sachverhalt würde vom Zoll als bußgeldbewehrte Mindestlohnunterschreitung behandelt werden, wenn der betreffende Fall nicht von vornherein als reinrassiger Ehrenamtsfall eingestuft würde.

Eine solche generelle Einstufung hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) tatsächlich vorgenommen. Fatalerweise nur für Sportler aus dem Amateurbereich. Amateursportler werden vom BMAS dann nicht als Arbeitnehmer angesehen, wenn „die sportliche Betätigung im Vordergrund steht“. Ohne Weiteres soll dies dann der Fall sein, wenn die Bezahlung innerhalb der Minijobgrenzen stattfindet.

Auch wenn diese Beurteilung mit den Worten des BMAS als „gute Lösung“ verkauft wird, ist dies im Hinblick auf die Vielzahl von Fallgestaltungen außerhalb der Sportlerwelt eine denkbar schlechte Lösung. Die Einigkeit im sportlichen Bereich stellt für die Beurteilung des Arbeitnehmerbegriffs im Allgemeinen keine Rechtssicherheit her. Geklärt ist damit allein, dass bei Mindestlohnprüfungen im Sportbereich vom Zoll keine Gefahr droht, wenn die Minijobgrenzen eingehalten werden. Es fehlt aber die Aussage des BMAS, ob das vorgegebene Motto – etwas salopp formuliert – „soweit die Minijobgrenzen eingehalten werden, steht der Spaß im Vordergrund“ auch über die Sportlerfälle hinaus akzeptiert wird.

Versteht die Sozialversicherung Spaß?

Schließlich ist diese Spaßtheorie des BMAS für die Praxis noch ein Muster ohne Wert, da sich die Sozialversicherungsbehörden bisher nicht dazu geäußert haben, ob sie die Meinung des BMAS anerkennen werden. Solange dies nicht der Fall ist, kann dies zur grotesken Situation führen, dass eine Tätigkeit vom Zoll ausdrücklich nicht als Arbeitnehmertätigkeit gewertet, die-

Eine klare Lösung zur Absicherung im Vorfeld bietet eigentlich nur das Lohnsteuerrecht, denn dort gibt es einen ausdrücklichen Auskunftsanspruch, der rechtsverbindlichen Charakter hat. Rechtssicherheit in arbeitsrechtlichen Fragen können dagegen im Voraus überhaupt nicht eingeholt werden. Das gilt auch für das neue Mindestlohngesetz.

Bleibt noch die Frage der vorsorglichen sozialversicherungsrechtlichen Absicherung. Hier muss man differenzieren: Geht es darum, ob überhaupt ein sozialversicherungsrechtliches Beschäftigungsverhältnis vorliegt (beispielsweise, weil man davon ausgeht, einen echten freien Mitarbeiter eingestellt zu haben), kann mit dem Statusverfahren nach § 7a SGB IV eine rechtssichere Vorabentscheidung herbeigeführt werden. Im Hinblick auf die Rechtsunsicherheit bei der Abgrenzung von ehrenamtlicher Tätigkeit zur Arbeitnehmereigenschaft ist dieser Weg mit Blick auf das Mindestlohngesetz zu empfehlen – trotz und gerade in den Fällen einer ministeriellen Bekanntmachung zum Ehrenamt. Diese Definitionen haben allenfalls Auswirkungen auf die behördliche Einschätzung der Zollverwaltung, sie binden die Sozialversicherungsbehörden jedoch keineswegs. Übrigens: Auch negative Statusentscheidungen haben einen hohen praktischen Wert, denn erst mit rechtskräftiger Feststellung des Beschäftigtenstatus beginnt die Beitragspflicht.

Allerdings gibt es in der Sozialversicherung weitere vielfältige beitragsrechtliche Streitfragen, die durch ein Statusverfahren nicht abzuklären sind. Beispielsweise, ob und inwieweit bestimmte Entgeltbestandteile bei der Beurteilung der Krankenversicherungspflicht mitzählen oder welche Sachbezüge zu welchen Werten verbeitragt werden müssen. Oft ist unbekannt, dass es hierfür zwar keine dem Steuerrecht entsprechende Anrufungsauskunft gibt, jedoch ein ähnliches Ergebnis über die Vorschrift des § 28h Abs. 2 SGB IV erreicht werden kann. Danach entscheiden „die Einzugsstellen über die Versicherungspflicht und Beitragshöhe“. Häufig dürfte zwar von der Verwaltung keine rechtssichere Auskunft mit dem Argument zugesagt werden, dass bei einer späteren Betriebsprüfung die Prüfer der Deutschen Rentenversicherung den Sachverhalt völlig anders bewerten könnten. Das ist zunächst nicht falsch. Allerdings gilt auch: Hat die Einzugsstelle eine Entscheidung nach § 28h Abs. 2 SGB IV getroffen, ist dies ein Verwaltungsakt, der bei abweichender Meinung einer späteren Betriebsprüfung zunächst aufgehoben werden muss. Das ruft die Vorschrift des § 45 SGB X auf den Plan, die absichert, dass die Auskunft der Einzugsstelle im Regelfall und für die Vergangenheit Vertrauensschutz erzeugt. Übrigens: Diesen Vertrauensschutz genießt auch der Unternehmer, der bei Unsicherheiten über die Einhaltung der Geringfügigkeitsgrenzen nach § 28h Abs. 2 SGB IV einen Verwaltungsakt der Minijobzentrale erlangt.

selbe Tätigkeit aber von den Betriebsprüfern der Rentenversicherung als sozialversicherungsrechtliche Beschäftigung eingestuft wird. Hier zeigt sich, dass sich das BMAS offensichtlich mit der unterschiedlichen Bewertung von arbeitsrechtlicher Arbeitnehmereigenschaft und sozialversicherungsrechtlichem Beschäftigtenbegriff nicht auseinandergesetzt hat. Es wird wohl kaum

gelingen, die Betriebsprüfer der Sozialversicherung – zumindest auch außerhalb des Sports – mit diesem Spaßfaktor zu infizieren. ■



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



Unser Maßstab sind Sie.

Für eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung wird die betriebliche Zukunftsvorsorge immer wichtiger. Denn Arbeitnehmer suchen zunehmend Stabilität und Verlässlichkeit. Von A wie Altersvorsorge bis Z wie Zeitwertkonto bietet Fidelity Ihnen maßgeschneiderte Vorsorgelösungen. Gleichmaßen unterstützen wir Sie bei der Umsetzung und Implementierung. Service – aus einer Hand – der sich bezahlt macht, auch für Ihre Mitarbeiter. Unser wichtigstes Erfolgsmerkmal: Als unabhängiger Vermögensverwalter sind wir ausschließlich unseren Kunden verpflichtet. Denn unser Maßstab sind Sie.

bav@fil.com

www.fidelity.de/institutionelle

**Zukunft
braucht
Verlässlichkeit.**

Arbeitsrecht ohne Arbeitsrichter

ÜBERBLICK. Eigentlich sind Mindestlohnfragen originäres Arbeitsrecht. Künftig werden jedoch oft andere als Arbeitsrichter über die Gesetzesauslegung entscheiden.

Von **Thomas Muschiol**

Der Personalleiter einer großen Reinigungsfirma überreicht seinem Anwalt ein Paket von amtlichen Schriftstücken. „Das lasse ich mir nicht gefallen!“, ruft er dem Juristen zu. Allesamt waren die Dokumente Folgen einer Betriebsprüfung durch die Zollbehörden. Deren Beamte waren unangemeldet erschienen, hatten sich zunächst als Prüfer zur Einhaltung des Mindestlohns vorgestellt und waren insoweit auch fündig geworden.

Im Grunde genommen waren es Kleinigkeiten. Dennoch verhängten die Beamten im Nachgang der Prüfung ein Bußgeld für einen geringfügigen Verstoß gegen die Mindestlohnvorgaben sowie zusätzlich für eine angeblich unzureichende Stun-

dendokumentation. Die laufende Stundendokumentation ordnete der Zoll in einer separaten Verfügung an, wolle man in den nächsten sechs Monaten unaufgefordert zugesendet bekommen.

Das waren jedoch nicht alle Dokumente, die der Anwalt auf dem Tisch liegen hatte: Auch die vom Zoll alarmierten Sozialversicherungsprüfer hatten mittlerweile einen Beitragsbescheid verhängt – über einen (geringfügigen) Phantombeitrag, der sich aus der Unterschreitung des Mindestlohns ergab.

Schließlich ein weiterer Bußgeldbescheid: vom Gewerbeaufsichtsamt. Die Begründung: Aufgrund einer Information des Zolls habe das Unternehmen offensichtlich die vom Arbeitszeitgesetz vorgeschriebene Dokumentation der Mehrarbeit nicht geführt. Diese Doku-

mentation, verfügte nun das Gewerbeaufsichtsamt, müsse daher in den nächsten sechs Monaten unaufgefordert vorgelegt werden.

Zugegeben – an dieser Stelle ist eine Entschuldigung an Zoll und Gewerbeaufsichtsamt angebracht – ist die Geschichte frei erfunden. Sie ist jedoch nicht fern der Realität und zeigt: Ein Besuch des Zolls erschöpft sich nicht in der Prüfung des Mindestlohngesetzes, sondern kann zusätzlich andere Behörden auf den Plan rufen. Spinnt man die Geschichte weiter, kann man wohl davon ausgehen, dass der Personalleiter anderer Meinung ist, als die beteiligten Behörden – was er diesen auch formlos schreibt. Schließlich habe keine Mindestlohnunterschreitung vorgelegen, argumentiert er. Man müsse im beanstandeten Fall einen Sachbezug einrechnen. Und bezüglich der Stundendokumentationen seien nach den Prüfungen noch Unterlagen aufgetaucht, die die Behörden ignoriert hätten. Nicht zuletzt moniert der Personalleiter, dass bei solchen Bagatellfällen die Anordnung der Vorlage für sechs Monate völlig überzogen sei.

Ausgebootete Arbeitsrichter?

Wie aber kann sich der Personalleiter nun gegen diese Bescheide wehren? Auf den ersten Blick scheint natürlich der Weg zu den Arbeitsgerichten der richtige, schließlich geht es beim Mindestlohn- und Arbeitszeitgesetz um lupenreine arbeitsrechtliche Fragen. Nahe liegend also, dass die Fachgerichte für Arbeitsrecht über die vertretbaren Einwände des Personalleiters entscheiden. Leider hat der Gesetzgeber eine solche

**Per Gesetz umgangen?
Mangels Zuweisung urteilen nicht nur Arbeitsrichter
in Mindestlohnfragen.**

Rechtswegzuweisung im Mindestlohngesetz nicht vorgesehen. Antworten auf die Fragen, wo und wie gegen die geschilderten Entscheidungen vorgegangen werden kann, ergeben sich deshalb aus den allgemeinen Grundsätzen der Rechtswegzuteilung. Für den vorliegenden Fall ergibt sich eine geradezu kafkaeske Rechtsmittelsituation.

Bußgelder: Amtsgerichte entscheiden

Beginnen wir mit den Rechtsmitteln gegen Bußgeldbescheide der Zollbehörde oder des Gewerbeaufsichtsamts. Einschlägig ist das Ordnungswidrigkeitenrecht, das Einsprüche gegen Bußgelder den Amtsgerichten zuweist. Auch wenn der Grund für den Verstoß ein rein arbeitsrechtliches Auslegungsproblem ist, müssen diese entscheiden. Ein Verweis an die Arbeitsgerichte erfolgt nicht.

Und die Verfügungen über die Vorlage von Dokumentationen und Arbeitszeitanweisungen? Im ersten Schritt ist gegen Verwaltungsakte zunächst ein interner Behördengang, das sogenannte Widerspruchs- oder Einspruchsverfahren zu durchlaufen. Danach entscheiden aber

erneut nicht die Arbeits-, sondern die Gerichte, die nach den jeweiligen behördlichen Verfahrensordnungen für die Anfechtung von Verwaltungsentscheidungen zuständig sind. Das sind für Verfügungen des Zolls die Finanzgerichte, für jene des Gewerbeaufsichtsamts die Verwaltungsgerichte.

Und die Entscheidung der Sozialversicherung, aufgrund einer bestimmten arbeitsrechtlichen Auslegung einen Phantomlohn zu erheben? Auch hier wird ein Verwaltungsakt angegriffen und auch hier ist zunächst ein Widerspruchsverfahren durchzuführen. Danach entscheiden die Sozialgerichte.

Auch Arbeitsgerichtsurteil hilft nicht

„Können also Arbeitsgerichte nie über das Mindestlohngesetz entscheiden?“ Diese Frage des Personalleiters könnte sein Anwalt wohl so oder ähnlich beantworten: „Selbstverständlich können wir zu den Arbeitsgerichten gelangen. Das setzt aber voraus, dass sie den Mitarbeiter, für den der Phantomlohn festgesetzt wurde, auffordern, sie auf Zahlung des tatsächlichen Lohns zu verklagen.“



Liste Die häufigsten Fragen und Antworten zum Mindestlohn (HI7536731)

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

www.haufe.de/hi7536731

Allerdings kann der Anwalt seinem Mandanten auch in diesem Fall nicht zu viel Hoffnung machen. Denn selbst bei einem arbeitsgerichtlichen Urteil, welches zum Beispiel die Ansichten des Personalleiters stützt, muss der Zoll nachträglich nicht zwingend zugeben, die falsche arbeitsrechtliche Meinung vertreten zu haben. Zumal – und dieser letzte anwaltliche Hinweis dürfte dem Personalleiter endgültig zusetzen: „Auch die Richter der unterschiedlichen Rechtszüge sind nicht gebunden und können abweichende, ja sogar gegensätzliche Meinungen haben.“ ■



THOMAS MUSCHIOL ist Rechtsanwalt und Fachautor in Freiburg.

BRZ-HR SQL-DATENBANK MELDEDIALOG WEB-APPLIKATION BRZ-TEILSERVICE PAISY BUDGET DATENSICHERHEIT ARCHIV

Gestalten Sie Ihr Personalwesen mit uns!

Webbasierte Entgeltabrechnung auf Basis SQL
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



pm NACHGELESEN

Alter Wein zur Tarifeinheit

Das Tarifeinheitsgesetz hatte gerade das Parlament passiert, da ging die Debatte nahtlos weiter. Die Gewerkschaften wedelten erneut mit der Verfassungsbeschwerde, während Unionsmitglieder Nachbesserungen, wie eine Ankündigungsfrist für Streiks oder eine vorgeschriebene Schlichtung, anmahnten. Das Drängen dürfte jedoch nur Gähnen hervorgerufen haben. Die Vorschläge lagen nämlich längst auf dem Tisch, fanden aber schlicht keine Mehrheit. So hatte der Arbeitsrechtler Professor Gregor Thüsing schon in Ausgabe 10/2014 des Personalmagazins vorgeschlagen: „Der einzelne Arbeitnehmer soll mit einer Frist von zwei Tagen mitteilen, ob er am angekündigten Streik teilnimmt.“ Und Professor Martin Henssler sagte vier Ausgaben später: „Sachgerecht wäre es gewesen, im Gesetzentwurf ein notwendiges Schlichtungsverfahren vorzuschalten.“ Kein neuer Ausweg also. Vielleicht kommt der bald aus Karlsruhe.

Spitzenreiter bei der Frauenquote

Anfang März hat der Bundestag die Frauenquote verabschiedet. Betroffen sind ab 2016 gut 100 börsennotierte und mitbestimmungspflichtige Unternehmen, die künftig ihren Aufsichtsrat zu 30 Prozent mit Frauen besetzen müssen. 3.500 weitere Unternehmen müssen sich künftig verbindliche Ziele für die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen setzen. Die 30 größten Dax-Konzerne haben dies schon vor vier Jahren getan und veröffentlichen ihre Fortschritte bei der Zielerreichung jährlich in einem Statusbericht. Der aktuelle Bericht zeigt: Spitzenreiter sind die Telekom, K+S und Merck, die alle ihren Frauenanteil in Führungspositionen seit 2011 um mehr als 50 Prozent steigern konnten. Schlusslichter mit weniger als zehn Prozent Steigerung sind die Deutsche Börse, Adidas und Lufthansa.



Um die Frauenquote zu erhöhen, brauchen Unternehmen einen langen Atem.

NEWS DES MONATS

Unfallversicherung Bei einem Zwischenpraktikum im Betrieb sind Studenten unfallversicherungspflichtig. Obwohl in den übrigen Sozialversicherungszweigen Versicherungsfreiheit besteht, ist die Unfallversicherungspflicht zu melden. Diese Meldepflicht besteht jedoch nur, sofern Entgelt gezahlt wird, wobei grundsätzlich die sozialversicherungsrechtliche Beurteilung der Praktika von vielen Faktoren abhängt.

Ausbildungsvergütung Eine Auswertung bestehender Tarifverträge zeigt: Beim Lohn von Auszubildenden besteht eine große Diskrepanz zwischen den Branchen. In jedem Fall gilt jedoch die gesetzliche Vorgabe des Berufsbildungsgesetzes, beispielsweise, Lehrlinge angemessen zu entlohnen. Diese Vorgabe hat zuletzt auch das BAG konkretisiert, wonach 20 Prozent unter Tarif die Mindestgrenze sind.

Pauschalbesteuerung Sachzuwendungen an Geschäftsfreunde oder Mitarbeiter können zu steuerpflichtigen Einnahmen führen. 2007 wurde dafür die Pauschalierung der Steuer durch den Schenker eingeführt. Nun hat das Bundesfinanzministerium einen neuen Anwendungserlass zur Pauschalierung bei Sachzuwendungen veröffentlicht, der das Schreiben des Finanzministeriums vom 29. April 2008 ersetzt.

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

URTEIL DES MONATS

Keine Kürzung der Urlaubsabgeltung wegen Elternzeit

Für jeden vollen Kalendermonat der Elternzeit kann der Arbeitgeber den Erholungsurlaub des Mitarbeiters reduzieren – allerdings nur, solange das Arbeitsverhältnis nicht beendet ist. Auf den Ur-

laubsabgeltungsanspruch ist diese Kürzung nämlich nicht anzuwenden, wie das Bundesarbeitsgericht nun entschieden hat. Letztlich ist das Urteil eine Konsequenz daraus, dass das BAG bereits vor

Jahren die sogenannte Surrogatstheorie aufgegeben hat. Nach dieser Rechtsprechung war der Anspruch auf Urlaubsabgeltung lediglich ein sogenanntes Surrogat des Urlaubsanspruchs.

Nach § 17 Abs. 1 Satz 1 des Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetzes (BEEG) kann ein Arbeitgeber den Erholungsurlaub des Arbeitnehmers für jeden vollen Kalendermonat der Elternzeit um ein Zwölftel kürzen. Dies setzt voraus, dass der Anspruch auf Erholungsurlaub noch besteht. Ist jedoch das Arbeitsverhältnis bereits beendet, kann der Arbeitgeber den Urlaubsabgeltungsanspruch nicht mehr reduzieren, entschied nun das BAG. Denn nach neuerer Rechtsprechung ist der Anspruch auf Urlaubsabgeltung nicht mehr Surrogat des Urlaubsanspruchs, sondern ein reiner Geldanspruch. Dieser beruht zwar auf urlaubsrechtlichen Vorschriften. Ist der Abgeltungsanspruch allerdings einmal entstanden, bildet er einen Teil des Vermögens des Arbeitnehmers und unterscheidet sich rechtlich nicht von anderen Zahlungsansprüchen des Arbeitnehmers gegen den Arbeitgeber.

Im konkreten Fall ging es um eine Mitarbeiterin, die sich nach der Geburt ihres Sohnes im Dezember 2010 bis zum Ende des Arbeitsverhältnisses Mitte Mai 2012 in Elternzeit befand. Danach verlangte sie von ihrem ehemaligen Arbeitgeber erfolglos, die Urlaubsansprüche aus den Jahren 2010 bis 2012 abzurechnen und abzugelten. Erst im September 2012 erklärte der Arbeitgeber sodann, dass er den Erholungsurlaub wegen der Elternzeit anteilig kürze. Dies sei zu



Elternzeit: keine Urlaubskürzung bei Ende des Arbeitsverhältnisses.

spät, entschied nun das BAG in letzter Instanz und sprach der Beschäftigten daher eine Urlaubsabgeltung von 3.822 Euro brutto zu. Auf die spannende Frage, ob eine in § 17 BEEG enthaltene Kürzung des Urlaubs gegen Europarecht verstößt, musste das BAG allerdings nicht eingehen. Für das konkrete Urteil war dies nicht entscheidend.

Quelle BAG, Urteil vom 19.5.2015, Az. 9 AZR 725/13

MINDESTLOHN

ZUSAMMENFASSUNG Leistungszahlungen, die Firmen als Gegenleistung für die erbrachte Arbeitsleistung mit Entgeltcharakter vergüten, können auf den gesetzlichen Mindestlohn angerechnet werden.

RELEVANZ Das Urteil liefert eine erste Antwort zu drängenden Fragen des Mindestlohngesetzes. Ein Leistungsbonus, entschied nun das Arbeitsgericht, habe einen unmittelbaren Bezug zur Arbeitsleistung und sei ein „Lohn im eigentlichen Sinn“. Er sei daher – anders als etwa vermögenswirksame Leistungen – in die Berechnung des Mindestlohns einzubeziehen. Im konkreten Fall hatte der Arbeitgeber einen Teil des Bonus fix zugesagt, um die Mindestlohngrenze zu erreichen. Das genügte für die Richter. Es komme allein auf das Verhältnis von gezahltem Lohn zu geleisteter Arbeitszeit an.

Quelle ArbG Düsseldorf, Urteil vom 20.4.2015, Az. 5 Ca 1675/15

TARIFUNFÄHIGKEIT

ZUSAMMENFASSUNG Weil das BAG in einigen Entscheidungen die Tarifunfähigkeit der CGZP rückwirkend feststellte, hatten Zeitarbeitsunternehmen Verfassungsbeschwerden eingereicht. Sie scheiterten jedoch, die Rückwirkung der BAG-Entscheidungen ist möglich.

RELEVANZ Nach jahrelangem Streit um die Tarifunfähigkeit der CGZP scheint nun ein Schlusspunkt gesetzt. Völlig überraschend ist zumindest das Ergebnis nicht. Die Verfassungsrichter sahen kein schützenswertes Vertrauen der Zeitarbeitsunternehmen verletzt: Die Gesetzesauslegung der Gerichte unterliege nur ausnahmsweise dem Vertrauensschutz, etwa bei nicht vorhersehbaren Änderungen der ständigen Rechtsprechung. Dies sei im Fall nicht gegeben, zumal von Anfang an Zweifel an der Tarifunfähigkeit der CGZP bestanden.

Quelle LAG Baden-Württemberg, Urteil vom 4.3.2015, Az. 2 Sa 31/14

Fluchtwege aus dem Tarif

ÜBERBLICK. Manche Unternehmen liebäugeln damit, sich von der bestehenden Tarifbindung zu lösen. Die Möglichkeiten dazu sind jedoch begrenzt und rechtlich diffizil.

Von **Philipp Byers**

Spätestens seit den monatelangen andauernden Arbeitskämpfen bei Deutscher Bahn, Lufthansa und in Kitas ist klar: Deutschland ist zur Streiknation geworden. Nachdem das BAG den Grundsatz der Tarifeinheit aufgegeben hat, häufen sich Streiks kleiner Spartengewerkschaften, die meist hohe Tarifforderungen stellen. Dann lassen sich Tarifkonflikte oft nur nach harten und kostspieligen Verhandlungen beenden.

Diese Entwicklung kann Unternehmen durchaus auf den Gedanken bringen, ihre bisherige Tarifbindung abzustreifen. Für eine sogenannte „Tarifflucht“ müssen Arbeitgeber jedoch bestimmte rechtliche Voraussetzungen beachten.

Austritt aus dem Verband

Als naheliegendes Mittel erscheint der Austritt aus dem Arbeitgeberverband. Mit Ende der Verbandsmitgliedschaft erlischt grundsätzlich auch die Tarifgebundenheit des Arbeitgebers. Dennoch ist der Verbandsaustritt nur bedingt ein geeignetes Mittel, um sich von bisherigen tarifvertraglichen Ansprüchen der Mitarbeiter flexibel zu lösen. Aufgrund der Nachbindung nach § 3 Abs. 3 Tarifvertragsgesetz (TVG) bleibt der Arbeitgeber – trotz Austritts – an den Tarifvertrag gebunden, bis dieser selbst tatsächlich beendet wird. Dies bedeutet, dass ein Tarifvertrag für den Arbeitgeber fortwirkt, solange er nicht durch Zeitablauf, Kündigung oder inhaltliche Änderung endet. Der aus

dem Verband ausgetretene Arbeitgeber hat damit keine Möglichkeit, das Ende der Nachbindung gemäß § 3 Abs. 3 TVG selbst herbeizuführen.

Auch nach Ablauf der Nachbindung kann sich der Arbeitgeber jedoch nicht ohne Weiteres von bisherigen tarifvertraglichen Ansprüchen hinsichtlich der bestehenden Arbeitsverhältnisse lösen. Wegen der Nachwirkung nach § 4 Abs. 5 TVG gelten die Regelungen des Tarifvertrags weiter, bis sie durch eine andere Abmachung ersetzt werden. Regelmäßig wird der Arbeitgeber die Ablösung tarifvertraglicher Ansprüche nicht einseitig erreichen können, da eine Änderungskündigung meist unwirksam sein wird. Auch werden die tarifvertraglichen Regelungen regelmäßig nicht durch Betriebsvereinbarungen abbedungen werden können, da dem die Sperrwirkung des § 77 Abs. 3 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) entgegensteht.

In der Praxis löst sich der Arbeitgeber von bisherigen tarifvertraglichen Ansprüchen meist durch eine einvernehmliche Vertragsänderung mit dem Arbeitnehmer. In größeren Unternehmen ist dies erfahrungsgemäß schwie-

rig, da die Vertragsänderung mit jedem einzelnen Mitarbeiter vereinbart werden muss. Außerdem wird der Arbeitgeber – sofern er sich nicht auf eine schlechte wirtschaftliche Lage berufen kann – den Mitarbeitern regelmäßig alternative Leistungen anbieten müssen, um einen Verzicht auf tarifvertragliche Ansprüche zu erreichen. Hinsichtlich neu eingestellter Arbeitnehmer gilt die Nachwirkung nach § 4 Abs. 5 TVG nicht, sodass der Arbeitgeber bei neuen Arbeitsverhältnissen tarifvertragliche Leistungen problemlos ausschließen kann.

Wechsel des Verbands

Eine weitere Möglichkeit für Unternehmen, die bisherige Tarifbindung abzustreifen, bietet ein Verbandswechsel. Dies geschieht regelmäßig dadurch, dass der Arbeitgeber – zum Beispiel durch eine Veränderung der Geschäftstätigkeit – aus dem bisherigen branchenmäßigen tariflichen Geltungsbereich herauswächst und einem anderen Arbeitgeberverband beiträgt. In solchen Fällen gelten die Regelungen des bisherigen Tarifvertrags im Rahmen der Nachwirkung zwar gemäß § 4 Abs. 5 TVG weiter. Kommt es allerdings in dem neuen tariflichen Geltungsbereich zu einem Tarifvertragsabschluss, kann dieser den bisherigen Tarifvertrag als andere Abmachung ablösen, sofern es nicht zu einem rechtlichen Nebeneinander von altem und neuem Tarifvertrag kommt.

Der bisherige Tarifvertrag kann allerdings weiter auf Mitarbeiter Anwendung finden, soweit in deren Arbeitsverträgen



Fachbeitrag Arbeits- und Tarifvertrag: Einzelvertragliche Bezugnahme (HI3446513)

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

www.haufe.de/hi3446513



Auf der Suche nach Auswegen aus der Tarifbindung sind rechtlich hohe Hürden zu überspringen.

men wirtschaftlich attraktivere Tarifverträge Anwendung finden.

Zu beachten ist allerdings, dass die Vorgaben des § 613a BGB eine Tarifflucht auch begrenzen. Befinden sich in Arbeitsverträgen tarifvertragliche Bezugnahmeklauseln, kommt es auf den genauen Regelungsinhalt an. Auch hier erweist sich die dynamische Bezugnahmeklausel als Problem, da dann der bisherige Tarifvertrag – trotz Betriebsübergangs – auf das jeweilige Arbeitsverhältnis weiter Anwendung findet. In diesem Fall muss die Anwendbarkeit des bisherigen Tarifvertrags einzelvertraglich abbedungen werden, was sich gerade bei einer größeren Anzahl an Arbeitnehmern als schwierig erweist. Es sollte daher darauf geachtet werden, dass in Arbeitsverträgen eine wirksame Tarifwechselklausel verwendet wird, die auf die Möglichkeit einer neuen Tarifbindung ausdrücklich Bezug nimmt.

Sofern ein Betriebsübergang auf ein nichttarifgebundenes Unternehmen stattfindet, kann die Tarifbindung nur unter erschwerten Bedingungen abgestreift werden. Nach § 613a Abs. 1 Satz 2 BGB gelten die bisherigen Tarifverträge auch im Rahmen des neuen Arbeitsverhältnisses mit dem Betriebserwerber fort. Sie dürfen nicht vor Ablauf eines Jahres nach dem Betriebsübergang zum Nachteil des Mitarbeiters geändert werden, selbst wenn der Arbeitnehmer der Änderung zustimmt. Auch nach Ablauf der einjährigen Sperrfrist gilt der bisherige Tarifvertrag im Rahmen der Nachwirkung gemäß § 4 Abs. 5 TVG weiter. Dies bedeutet, dass sich der Arbeitgeber

eine Bezugnahmeklausel enthalten ist, die auf die bisherigen Tarifverträge in ihrer jeweiligen Fassung verweist (sogenannte dynamische Bezugnahmeklausel). In solchen Fällen gelten die bisherigen Tarifverträge trotz Verbandswechsels in der jeweiligen Fassung dynamisch fort. Die Fortgeltung der „Alt-Tarifverträge“ kann dann nur durch eine einvernehmliche Vertragsänderung zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiter abbedungen werden.

Unternehmen sind daher bei der Gestaltung von Arbeitsverträgen gut beraten, eine sogenannte Tarifwechselklausel als Bezugnahmeklausel zu verwenden. Eine solche Vereinbarung benennt ausdrücklich den bisherigen Tarifvertrag, auf den arbeitsvertraglich Bezug genommen werden soll. Zugleich wird geregelt, dass die Geltung des in Bezug genommenen Tarifvertrags dann endet, wenn sich eine neue Tarifbindung des Arbeitgebers zu einem anderen Arbeitgeberverband ergibt. Es soll

dann der nunmehr kraft Tarifbindung geltende neue Tarifvertrag auf das Arbeitsverhältnis Anwendung finden. Insgesamt ist jedoch für die Wirksamkeit einer solchen Tarifwechselklausel eine präzise Formulierung entscheidend.

Das Unternehmen umstrukturieren

Von seiner bisherigen Tarifbindung kann sich ein Arbeitgeber zudem durch Umstrukturierungsmaßnahmen lösen. Dies ist der Fall, wenn das Unternehmen seinen Betrieb oder einen Betriebsteil mit den dort beschäftigten Mitarbeitern im Rahmen eines Betriebsübergangs nach § 613a BGB auf ein anderes tarifgebundenes Unternehmen überträgt. Gilt in dem aufnehmenden Unternehmen ein anderer Tarifvertrag, tritt dieser mit sofortiger Wirkung in Kraft und ersetzt den bisherigen Tarifvertrag. Gerade in Konzernunternehmen kann es durchaus ein sinnvoller Weg sein, Betriebe auf andere Konzerngesellschaften zu übertragen, bei denen für das Unterneh-

vom bisherigen Tarifvertrag nur durch eine einzelvertragliche Abmachung mit dem Mitarbeiter lösen kann. Lässt sich eine solche Vereinbarung nicht erzielen, gilt der bisherige Tarifvertrag trotz des Betriebsübergangs unverändert weiter. Eine schnelle Tariffucht lässt sich daher nur bei Betriebsübergängen auf Unternehmen erzielen, bei denen andere Tarifverträge gelten und arbeitsvertragliche Bezugnahme Klauseln als Tarifwechsel Klauseln ausgestaltet sind. Nur dann lassen sich bisherige Tarifverträge mit sofortiger Wirkung ablösen.

Risiko Outsourcing ausgestalten

Von der Tarifbindung kann sich ein Arbeitgeber durch Outsourcingmaßnahmen relativ problemlos lösen. Lässt ein Unternehmen bestimmte Tätigkeitsbereiche im Rahmen von Werkverträgen und freier Mitarbeit erbringen, finden Tarifverträge auf das eingesetzte Fremdpersonal keine Anwendung. Bevor Unternehmen solche Outsourcingmaßnahmen umsetzen wollen, sollte allerdings genau geprüft werden, ob die rechtlichen Voraussetzungen für einen Fremdpersonaleinsatz im Rahmen von Werkverträgen vorliegen. Andernfalls liegt zwischen Unternehmen und freien Mitarbeitern tatsächlich ein Arbeitsverhältnis beziehungsweise ein (unerlaubtes) Leiharbeitsverhältnis vor, sodass die Tarifverträge uneingeschränkt Anwendung finden. Zudem drohen dem Arbeitgeber im Fall einer unerlaubten Arbeitnehmerüberlassung oder Scheinselbstständigkeit erhebliche rechtliche und sogar strafrechtliche Konsequenzen. Outsourcingmaßnahmen sollten daher nur dann vorgenommen werden, wenn Sicherheit hinsichtlich der rechtskonformen Ausgestaltung der Werkvertragsverhältnisse besteht.

Firmentarifverträge als Lösung?

Ebenfalls ist es denkbar, dass sich ein Arbeitgeber von der bisherigen Tarifbindung durch Abschluss eines Firmentarifvertrags löst. Hierfür ist allerdings

die Mitwirkung der Gewerkschaft als Tarifvertragspartei erforderlich. Gerade in Fällen, bei denen der Arbeitgeber vorteilhaftere Tarifvertragsbedingungen anstrebt, wird die Gewerkschaft nur in Ausnahmefällen einen Firmentarifvertrag abschließen. So ist der Abschluss eines sogenannten Sanierungsfirmentarifvertrags denkbar, wenn das Unternehmen in eine finanzielle Schieflage geraten ist und durch den an die wirtschaftlichen Verhältnisse angepassten Firmentarifvertrag Arbeitsplätze gerettet werden sollen. In diesem Fall gilt für die tarifgebundenen Mitarbeiter der Firmentarifvertrag, da dieser dem Flächentarifvertrag als speziellere Norm vorgeht.

Fraglich ist jedoch, ob der Firmentarifvertrag auch auf nichttarifgebundene Mitarbeiter Anwendung findet, in deren Arbeitsverträgen eine dynamische Bezugnahme Klausel enthalten ist. Bisher ging das BAG zumindest davon aus, dass von einer dynamischen Bezugnahme Klausel, die sich auf einen Flächentarifvertrag bezieht, auch Firmentarifverträge erfasst werden, die mit derselben Gewerkschaft abgeschlossen werden. Dies hätte zur Folge, dass der Firmentarifvertrag mit sofortiger Wirkung auch für nichttarifgebundene Mitarbeiter gilt.

Diese Praxis könnte sich jedoch bald ändern. Denn nach aktueller BAG-Rechtsprechung soll im Fall eines Verbandswechsels der bisherige Tarifvertrag auf Arbeitsverhältnisse mit dynamischer Bezugnahme Klausel unverändert Anwendung finden. Es ist daher nicht auszuschließen, dass sich die neue BAG-Rechtsprechung auch hinsichtlich des Firmentarifvertrags auswirken könnte. Dies hätte für den Arbeitgeber die nachteilige Folge, dass auch im Fall des Abschlusses eines Firmentarifvertrags der Verbandstarifvertrag auf Mitarbeiter mit dynamischer Bezugnahme Klausel unverändert Anwendung findet. Arbeitgebern ist daher zu empfehlen, arbeitsvertragliche Bezugnahme Klauseln an die aktuelle Rechtslage anzupassen und

Aufgrund der Nachwirkung kann die bisherige Tarifbindung häufig nur durch einvernehmliche Vertragsänderung abgelöst werden. Eine solche ist jedoch oft schwierig.

bei der konkreten Formulierung auch den Fall eines Firmentarifvertragsabschlusses zu berücksichtigen.

Fazit: Erschwerte Bedingungen

Letztlich ist die „Tariffucht“ für den Arbeitgeber nur unter erschwerten Bedingungen möglich. Aufgrund der Nachwirkung von Tarifverträgen kann die bisherige Tarifbindung häufig nur durch eine einvernehmliche Vertragsänderung mit den Arbeitnehmern abgelöst werden. Dies gilt auch für nichttarifgebundene Mitarbeiter mit dynamischen arbeitsvertraglichen Bezugnahme Klauseln. Eine solche Vertragsänderung erweist sich jedoch häufig als schwierig.

Vordergründig lässt sich für Unternehmen eine Lösung von der Tarifbindung am einfachsten durch Outsourcingmaßnahmen – wie zum Beispiel die Umstellung auf Werkverträge – erreichen. Auf Werkverträge finden Tarifverträge keine Anwendung. Allerdings sollten Arbeitgeber solche Outsourcingmaßnahmen nur nach äußerst sorgfältiger Prüfung durchführen. Im Fall einer Scheinselbstständigkeit oder unerlaubten Arbeitnehmerüberlassung drohen erhebliche rechtliche Sanktionen. Zumal dann auch eine Tariffucht nicht wirksam umgesetzt wird, da Arbeitsverhältnisse zwischen Unternehmen und Leiharbeitnehmern oder freien Mitarbeitern fingiert werden. Die Folge: Die bisherigen Tarifverträge sind weiterhin anwendbar. ■



DR. PHILIPP BYERS ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner bei Lutz Abel Rechtsanwalts GmbH in München.



GREAT
PLACE
TO
WORK®

DEUTSCHLANDS
BESTE ARBEITGEBER
2016

Die Benchmarkbefragung zur Arbeitsplatzkultur
und Arbeitgeberattraktivität in Deutschland

Aktuelle Befragungsrunde.
Jetzt anmelden!

www.greatplacetowork.de

Fachkräfte bindet, wer Vertrauen und Begeisterung schafft!

Unternehmen, die ihren Mitarbeitern attraktive und förderliche Arbeitsbedingungen bieten, haben größeren wirtschaftlichen Erfolg und deutliche Vorteile bei der Bindung von Fachkräften.

Mit der Teilnahme an der aktuellen Great Place to Work® Befragung «Deutschlands Beste Arbeitgeber» können Unternehmen aller Größen und Branchen jetzt wieder ihren Entwicklungsstand als guter und attraktiver Arbeitgeber aus unmittelbarer Mitarbeitersicht bestimmen, mit anderen vergleichen und nachhaltig weiter entwickeln.

Alle Teilnehmer profitieren von der genauen Standortbestimmung und der wertvollen Entwicklungsunterstützung. Die Besten werden darüber hinaus mit dem international anerkannten Great Place to Work® Qualitätssiegel ausgezeichnet. Machen daher auch Sie mit Ihrem Unternehmen bei der bundesweiten Great Place to Work® Initiative mit. Es lohnt sich. Sprechen Sie uns an und fordern Sie jetzt Ihre Teilnahmeunterlagen an!

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

Neue Zeitrechnung

ÜBERBLICK. Ab 1. Juli wird es ernst, für danach geborene Kinder gilt das neue Elternzeitrecht. Arbeitgeber sollten zu einigen grundlegenden Änderungen Bescheid wissen.

Von **Jutta Schwerdle**

Mehr als 60 Prozent der Mütter und Väter wünschen sich, dass beide Partner in gleichem Umfang erwerbstätig sind und sich um Haushalt und Familie kümmern. Der DIW Wochenbericht (Nr. 46/2013) zeigt zudem, dass nur 14 Prozent von ihnen tatsächlich eine gleichmäßige Aufteilung der Erwerbstätigkeit gelingt.

Die Zeitsouveränität der Eltern stärken, das beabsichtigt die Bundesregierung mit dem „Gesetz zur Einführung des Elterngeld Plus mit Partnerschaftsbonus und einer flexibleren Elternzeit im BEEG“ (veröffentlicht im Bundesgesetzblatt, Teil I vom 29. Januar 2015). Um den früheren Wiedereinstieg ins Erwerbsleben zu erleichtern und die Partnerschaftlichkeit der Eltern zu stärken, wird ein Elterngeld Plus mit Partnerschaftsbonus eingeführt.

Neue Regeln ab Juli

Zwar ist das Gesetz zum 1. Januar 2015 in Kraft getreten, die Neuregelungen zur Elternzeit finden jedoch erst Anwendung auf Kinder, die ab dem 1. Juli 2015 geboren sind. Die Elternzeit für bis zum 30. Juni 2015 geborene Kinder richtet sich weiterhin nach bisherigem Recht (§ 27 Abs. 1 Satz 2 BEEG). Damit müssen bis zum 29. Juni 2023 zwei Fassungen des BEEG angewandt werden. Erst dann vollendet ein am 30. Juni 2015 geborenes Kind das achte Lebensjahr.

Nach bisheriger Rechtslage konnten Eltern die Elternzeit nur auf zwei Zeit-

abschnitte verteilen. Zudem war ein Anteil von bis zu zwölf Monaten Elternzeit nur mit Zustimmung des Arbeitgebers auf die Zeit nach dem dritten Geburtstag zu übertragen.

Elternzeit in drei Abschnitten

Nun regelt § 16 Abs. 1 Satz 6 BEEG: „Jeder Elternteil kann seine Elternzeit auf drei Zeitabschnitte verteilen.“ Zudem bestimmt das Gesetz, dass bis zu 24 Monate der in den ersten drei Lebensjahren des Kindes nicht verbrauchten Elternzeit zu einem späteren Zeitpunkt genommen werden kann – ohne dass es eines „Hinausschiebens“ oder der Zustimmung des Arbeitgebers bedarf. Letztlich bestimmt nun § 15 Abs. 2 Satz 2 BEEG, dass Elternzeit nach dem dritten Geburtstag des Kindes auch ohne Zustimmung des Arbeitgebers genommen werden kann, längstens bis zur Vollendung des achten Lebensjahrs. Damit besteht auch nach einem Arbeitgeberwechsel Anspruch auf Elternzeit nach dem dritten Geburtstag des Kindes.

Um Doppelansprüche auszuschließen, regelt § 16 Abs. 1 Satz 9 BEEG die Nachweispflicht: „Bei einem Arbeitgeberwechsel ist bei der Anmeldung der Elternzeit auf Verlangen des neuen Arbeitgebers eine Bescheinigung des früheren Arbeitgebers über bereits genommene Elternzeit durch die Arbeitnehmerin oder den Arbeitnehmer vorzulegen.“ Auf die Ausstellung dieser Bescheinigung hat der Arbeitnehmer einen Anspruch.

Gegebenenfalls müssen Arbeitgeber Ersatzkräfte für kurze Elternzeiten oder

Teilzeitkräfte mit geringem Stundenumfang suchen. Um das Interesse nach Planungssicherheit zu berücksichtigen, hat der Arbeitgeber die Möglichkeit, einen dritten Abschnitt der Elternzeit aus dringenden betrieblichen Gründen abzulehnen, soweit dieser nach dem dritten Geburtstag des Kindes liegt. An „dringende betriebliche Gründe“ sind jedoch hohe Anforderungen zu stellen: So müsste der dritte Elternzeitabschnitt zu einer erheblichen Beeinträchtigung betrieblicher Belange führen. Der Ablehnungsgrund muss „dringend“, mit anderen Worten nahezu zwingend oder unabwiesbar sein. Eine Ablehnung kommt danach nur in Ausnahmefällen in Betracht, zum Beispiel bei Spezialisten.

Ankündigung und Kündigungsschutz

Wer Elternzeit beanspruchen will, muss diese schriftlich unter Einhaltung einer Mindestfrist von sieben Wochen vor Beginn der Elternzeit vom Arbeitgeber verlangen. Für Elternzeit zwischen dem dritten Geburtstag und dem achten Lebensjahr des Kindes verlängert sich diese Ankündigungsfrist auf spätestens 13 Wochen vor Inanspruchnahme (§ 16 Abs. 1 Satz 1 BEEG).

Während der Elternzeit besteht besonderer Kündigungsschutz. Anknüpfend an die verlängerte Ankündigungsfrist bei Elternzeit nach dem dritten Geburtstag des Kindes verlängert sich auch der Kündigungsschutz. Vor Beginn der Elternzeit besteht Kündigungsschutz ab Ankündigung,

- bei Elternzeit bis zum vollendeten dritten Lebensjahr des Kindes (wie



ELTERNGELD PLUS

Länger Elterngeld beziehen

Bislang kann das Elterngeld einschließlich der Partnermonate längstens bis zur Vollendung des 14. Lebensmonats des Kindes bezogen werden. Das ändert sich nun.

Das Elterngeld Plus erhalten Eltern auch nach dem 14. Lebensmonat des Kindes, solange es ab dem 15. Lebensmonat in aufeinanderfolgenden Lebensmonaten in Anspruch genommen wird. Jeder Elternteil kann statt eines Elterngeldmonats zwei Elterngeld-Plus-Monate beanspruchen und damit die Gesamtbezugszeit verdoppeln. Das Elterngeld Plus beträgt monatlich höchstens die Hälfte des Elterngelds, das ohne Einkommen zustünde. Bei Teilzeitarbeit können Eltern länger und mit einem höheren Betrag vom Elterngeld profitieren. Fehlt ein Erwerbseinkommen, so bietet sich der Bezug des herkömmlichen Elterngelds (neu: „Basiselterngeld“) an. In der Phase einer Teilzeitbeschäftigung mit einem höheren Beschäftigungsumfang empfiehlt sich Elterngeld Plus. Die Elterngeldregelung wird ergänzt durch einen neuen Partnerschaftsbonus. Sind beide Elternteile in vier aufeinanderfolgenden Lebensmonaten des Kindes gleichzeitig durchschnittlich mindestens 25 und höchstens 30 Wochenstunden erwerbstätig, hat jeder Elternteil für diese vier Monate einen weiteren Anspruch auf Elterngeld Plus. Auch die Möglichkeit von Elterngeld Plus gilt nur für ab dem 1. Juli 2015 geborene Kinder.

BEISPIEL

Kurzfristiger Kündigungsschutz

Auch beim Arbeitgeberwechsel besteht ein Anspruch auf Elternzeit nach dem dritten Geburtstag des Kindes. Die Tücken dieser neuen Regeln zeigt ein Beispielfall.

Nimmt ein Mitarbeiter nicht verbrauchte Elternzeit nach dem dritten Lebensjahr des Kindes, muss der Arbeitgeber dem nicht mehr zustimmen. Angenommen, ein Arbeitgeber stellt einen Arbeitnehmer mit drei Kindern ein, die sieben, fünf und drei Jahre alt und nach dem 30. Juni 2015 geboren sind. In diesem Beispiel können noch fünf Jahre Elternzeit vorhanden sein: für das älteste Kind ein Jahr (bis zur Vollendung des achten Lebensjahrs), für das zweite und dritte Kind je zwei Jahre. Damit kann sich ein Arbeitnehmer – auch wenn die Kinder älter als drei Jahre sind – mit dem Verlangen von Elternzeit kurzfristig besonderen Kündigungsschutz verschaffen, auch während der sogenannten Probezeit. Dennoch darf der Arbeitgeber bei der Personalauswahl – nach hier vertretener Auffassung – nicht nach Kindern und deren Alter fragen, da dies nichts mit dem in Aussicht genommenen Arbeitsplatz zu tun hat.

Frisch geschlüpft: Für nach dem 1. Juli geborene Kinder gelten neue Regeln zu Elternzeit und Elterngeld.

bisher) frühestens acht Wochen vor Beginn der Elternzeit,

- bei Elternzeit zwischen dem vierten und dem vollendeten achten Lebensjahr des Kindes (neu) frühestens 14 Wochen vor Beginn der Elternzeit (§ 18 Abs. 1 Satz 2 BEEG).

Neue Zustimmungsfiktion bei Teilzeit

Arbeitnehmer haben – ausgenommen in Unternehmen bis zu 15 Arbeitnehmern – Anspruch auf eine Teilzeitbeschäftigung während der Elternzeit. Bei fehlendem Konsens kann der Arbeitnehmer bei seinem Arbeitgeber eine Teilzeitbeschäftigung von durchschnittlich „nicht weniger als 15 und nicht mehr als 30 Wochenstunden“ verlangen – so der neue Terminus in § 15 Abs. 7 BEEG. Mit der neuen Formulierung soll klargestellt werden, dass auch eine Teilzeitbeschäftigung mit exakt 15 oder mit genau 30 Stunden vom Rechtsanspruch erfasst ist.

Der Arbeitgeber kann die Teilzeitarbeit nur ablehnen, wenn dringende betriebliche Gründe entgegenstehen, wenn zum Beispiel die Stelle befristet in Vollzeit wiederbesetzt ist. Neu eingeführt wurde eine Zustimmungsfiktion, die vergleichbar mit der Regelung im TzBfG ist.

Will der Arbeitgeber eine beantragte Verringerung der Arbeitszeit und/oder deren Verteilung ablehnen, so muss er diese schriftlich innerhalb folgender Frist ablehnen:

- bei Elternzeit bis zum dritten Lebensjahr des Kindes spätestens vier Wochen nach Zugang des Antrags
- bei Elternzeit zwischen dem dritten Geburtstag und achten Lebensjahr des Kindes spätestens acht Wochen nach Zugang des Antrags.

Versäumt der Arbeitgeber diese Frist oder lehnt er nur mündlich ab, gilt die Zustimmung kraft Gesetzes als erteilt. ■



JUTTA SCHWERDLE ist Rechtsanwältin bei der WSW-Rechtsanwaltspartnerschaft in Offenburg.

Profifußballer bis zur Rente

ENTSCHEIDUNG. Ein Gericht hat mehrfach befristete Verträge im Profifußball für unwirksam erklärt. Die Vereine hoffen auf einen Ausweg – in der nächsten Instanz.

Von **Volker Teigelkötter**

Ein Aufschrei ging durchs Land des Fußballweltmeisters, als das Arbeitsgericht Mainz im März seine Entscheidung im Fall Heinz Müller verkündete. Das Gericht hatte der Entfristungsklage des auf die Tribüne verbannten Torwarts des Fußballbundesligisten FSV Mainz 05 stattgegeben. Schnell war von einem zweiten Fall „Bosman“ und von 67-jährigen Fußballprofis die Rede. Die vorliegenden Urteilsgründe zeigen hingegen, dass sich die Arbeitsrichter passsicher auf dem Spielfeld des deutschen Arbeitsrechts bewegen.

Fußballprofis sind nach geltendem Recht Arbeitnehmer. Für einen deutschen Arbeitnehmer sind unbefristete Arbeitsverträge die Regel, befristete dagegen eine eng begrenzte Ausnahme. Überzeugend hat das Arbeitsgericht nun begründet, warum die Ausnahmetatbestände des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG) auf Profifußballer nicht anwendbar sind.

Danach stelle der Wunsch nach einer Verlängerungsoption keinen in der Person des Arbeitnehmers liegenden Befristungsgrund dar. Ein solcher Wunsch deute vielmehr auf ein Interesse des Arbeitnehmers an einer längeren Bindung hin. Auch der Sachgrund der Eigenart der Arbeitsleistung rechtfertige nicht die Befristung. Der sogenannte Verschleißtatbestand im Profifußball sei als Sachgrund nicht geeignet. Das Interesse der Bundesligavereine an einer überschaubaren Vertragsdauer müsse hinter dem Bestandsschutzinteresse der Spieler als Ausprägung ihrer geschützten Berufs-



© JAN HUEBNER / IMAGO

Torhüter Heinz Müller: Führt seine Klage zu einer großen Veränderung im Profifußball?

freiheit aus Artikel 12 GG zurücktreten. Mangels Objektivierbarkeit sei die Befristung auch nicht mit dem generellen Bedürfnis des Publikums am Personalwechsel im Spitzensport zu begründen.

Das Arbeitsgericht Mainz verneint ferner eine Verschiebung der Maßstäbe des TzBfG aufgrund der Höhe der gezahlten Vergütung. Eine solche Verschiebung sei in § 14 TzBfG nicht angelegt. Insbesondere sehe das TzBfG keine Ausnahme für leitende oder hochbezahlte Angestellte vor. Ebenso wenig halte § 14 TzBfG einen anderen Maßstab im Fall der Unkündbarkeit bereit. Die zeitlich auf die Dauer der Vertragslaufzeit beschränkte Unkündbarkeit sei bereits nicht geeignet, das Interesse am Bestandsschutz über

die Vertragslaufzeit hinaus aufzuwiegen und rechtfertige eine Befristung auch nicht als in der Person des Arbeitnehmers liegender Grund.

Bald Tarifverträge im Profifußball?

Als ob die Mainzer Richter die nicht immer sachliche Kritik der der Verzweiflung nahen Fußballanhänger geahnt hätten, gipfelt die Begründung in dem Merksatz: „Grundsätzlich Verbotenes kann nicht deshalb gebilligt werden, weil es branchenüblich ist.“ Es bleibt abzuwarten, ob die nächsten Instanzen einen Weg finden, die Branchenüblichkeit im Profifußball doch noch mit dem arbeitsrechtlichen Regel-Ausnahmeprinzip zwischen unbefristeten und befristeten Verträgen in Einklang zu bringen.

Bestätigen die höheren Instanzen das Mainzer Urteil, wofür vieles spricht, wird der Ruf nach dem Gesetzgeber zu hören sein. Der ist aber nicht gefragt. Er hat bereits in § 14 Abs. 2 Satz 3 TzBfG eine Regelung geschaffen, welche die Profivereine gemeinsam mit der Spielergewerkschaft VDV nutzen sollten. Durch Tarifvertrag können nach dieser Norm langfristig befristete Arbeitsverträge und deren mehrfache Verlängerung zugelassen werden. Auch im Profifußball kann so die Tarifautonomie zum Vorteil aller Beteiligten ausgeübt werden. Dann droht auch kein zweiter Fall Bosman. ■



VOLKER TEIGELKÖTTER ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner bei McDermott Will & Emery.



NEU

Wichtige Änderungen bei Elterngeld und Elternzeit

Der **neue Praxiskommentar MuSchG und BEEG** von Haufe beantwortet Ihnen alle Fragen zu Mutterschutz, Elterngeld und Elternzeit schnell und rechtssicher. Profitieren Sie von der topaktuellen, praxisorientierten Kommentierung **mit allen** ab 01.01. bzw. 01.07.2015 geltenden **Neuregelungen bei Elternzeit und Elterngeld**.

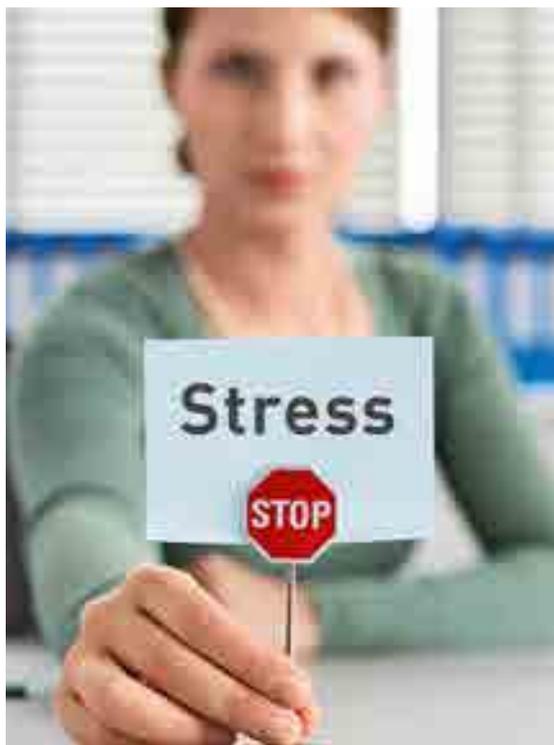
- Alle wichtigen Rechtsgrundlagen aus einer Quelle: MuSchG, BEEG, AAG, SGB V, Mutterschutzarbeitsverordnung
- Renommiertes Herausgeber- und Autorenteam aus Praxis und Wissenschaft
- Für die Praxis konzipiert: mit vielen Hinweisen, Beispielen und Handlungsempfehlungen

Jetzt bestellen unter:

www.haufe.de/mutterschutz

Tel.: 0800 72 34 247 (kostenlos)

HAUFE.



Schützen Sie sich gegen Stress

Wer seine Stärken und psychischen Ressourcen bei der Arbeit nutzt, erlebt jede Woche rund 40 Stunden gesunde Arbeitszeit. Wer dies nicht vermag, brennt schon nach wenigen Stunden aus – egal wie anstrengend die Arbeit ist. Es geht also darum, die eigenen Stärken gegen Stress zu impfen. Wie dies funktionieren kann, erläutert Dr. Ilona Bürgel, Autorin des Buchs „Psychische Ressourcen im Job“: Zunächst gilt es, die eigenen psychischen Ressourcen von Resilienz bis Selbstwirksamkeit, von Optimismus bis Genussfähigkeit – zu erkennen. Nehmen Sie sich erstens Zeit und finden Sie heraus, welche Ihre wirkungsvollste und welche Ihre Lieblingsressource ist. Überlegen Sie in einem zweiten Schritt, in welchen konkreten Situationen Sie damit Ihr Arbeitsleben sofort verbessern können. Praktizieren Sie drittens ihre psychischen Ressourcen täglich. Wenn Ihre besten psychischen Ressourcen nicht genutzt werden, geraten sie in Vergessenheit. Und wenn wir uns nicht gut fühlen, fällt es schwer, sie gezielt und bewusst einzusetzen. Viertens gilt es, Ihre beste psychische Ressource vom privaten Lebensbereich in den beruflichen und umgekehrt zu übertragen. Vernetzen Sie Ihre positiven Erfahrungen.

www.ilonabuergel.de

So viele Offerten wie noch nie

Hatte sich der Stellenmarkt für Personal Experten in den vergangenen Jahren auf einem Wert zwischen 32.000 und gut 36.000 Stellenangeboten eingependelt mit leicht steigender Tendenz, gab es im ersten Quartal 2015 eine schöne Überraschung: Mit 38.683 Offerten für Personalprofis erreichte der HR-Stix seinen bisherigen Höchstwert. Der HR-Stix, für den das Personalberatungsnetzwerk HR Consult Group in Zusammenarbeit mit dem Personalmagazin kontinuierlich 77 Print- und Online-Stellenmärkte auswertet, wies in den Monaten Januar bis März 2015 eine noch nie gezählte Menge an HR-Stelleninseraten auf. Die meisten Inserate, insgesamt 11.492, kamen aus

HR-STIX



Das erste Quartal eines Jahres bringt traditionell die meisten Stellenangebote für Personal. 2015 erreichten die Offerten ihren bisherigen Spitzenwert.

QUELLE: HR CONSULT GROUP, 2015

der Personalberatung und -vermittlung (1.560 mehr als im vorherigen Quartal). Während die Jobangebote aus der Zeitarbeit (6.812 Inserate) nur knapp über dem vorherigen Quartal und deutlich unter dem dritten Quartal 2014 lagen, verzeichneten die sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen mit 2.285 Anzeigen ei-

nen hohen Bedarf an Personalern, gefolgt vom Bereich Erziehung/Unterricht, Gesundheits- und Sozialwesen (2.106) und von der Rechts-, Steuer- und Wirtschaftsprüfung sowie Unternehmensberatung (2.050). Auch in der EDV-Hardware, Elektro- und Nachrichtentechnik ist der Bedarf hoch (1.005).

SEMINARE

6. bis 7. Juli, Düsseldorf
Der Personalmanager als Strategieberater
 Tel. 0211 5978-200
 www.dgfp.de

8. bis 9. Juli, München
Bewertungsportale
 Tel. 06196 4722-800
 www.managementcircle.de

15. bis 17. Juli, Frankfurt/Main
Sommer-Crashkurs Entgelt-abrechnung
 Tel. 06221 500-821
 www.forum-institut.de

23. bis 24. Juli, Lindau/Bodensee
Strategisches Personalmanagement
 Tel. 0761 898-4422
 www.haufe-akademie.de

ONLINE-SEMINARE

13. Juli **Psycho-Logik: Wie Sie auch schwierige Botschaften erfolgreich vermitteln**

14. Juli **Entgelt Spezial: Geschäftswagen**

6. August **Der Aufhebungsvertrag**

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.

Entwickler per Fernstudium

Der zweijährige Master-Fernstudiengang „Personalentwicklung“ richtet sich an Personalentwickler, Ausbildungsleiter und Führungskräfte mit mindestens einjähriger Berufserfahrung nach dem Erststudium. Es beinhaltet Studienbriefe, Online-Seminare sowie eine Präsenzveranstaltung gegen Ende jedes Semesters. Das Studium umfasst 14 Studienmodule von Arbeitsrecht bis Wissensmanagement und schließt mit dem „Master of Arts“ ab. www.zfww.uni-kl.de

„Assessment centre: good but some weaknesses“



Das Feedback im Assessment Center sollte der Leistung der Teilnehmer entsprechend sein. Positiv äußern Sie sich etwa so: „I'm pleased to let you know that your performance was very convincing in the exercise XY“ (Ich freue mich, Ihnen sagen zu können, dass Ihre Leistung bei der Übung XY sehr überzeugend war) oder „This was an outstanding performance“ (Das war eine außerordentliche Leistung). Auch negative Punkte sollten Sie ansprechen: „The individual exercises were quite good, but exercise XY was weak“ (Die Einzelübungen waren ziemlich gut, aber die Übung XY war schwach) oder „You were weak in group activities. Did you realise that you were hardly involved in the discussion?“ (Sie waren in den Gruppenübungen schwach. Ist Ihnen aufgefallen, dass Sie sich an dem Gespräch fast nicht beteiligt haben?).

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

Das verdient ein Personaldisponent

Im „Vergütungs-Check“ stellt das Personalmagazin in Zusammenarbeit mit dem Gehaltsexperten Personalmarkt Services die Gehälter zentraler Tätigkeitsfelder im Personalwesen vor. Das Durchschnittsgehalt eines Personaldisponenten reicht je nach Unternehmensgröße von 23.699 Euro (Q1) bis 47.305 Euro (Q3) inklusive Zusatzleistungen. Überstunden werden im Mittel mit 504 Euro vergütet. Rund 27 Prozent der Berufsgruppe erhalten Prämien und 17 Prozent eine betriebliche Altersvorsorge. Einen Firmenwagen gibt es für 17 Prozent der Berufsgruppe.

VERGÜTUNGS-CHECK

Firmengröße (in Mitarbeitern)	Q1	Median	Q3
< 21	23.699 Euro	27.900 Euro	35.542 Euro
21-50	26.939 Euro	34.084 Euro	37.331 Euro
51-100	27.167 Euro	34.000 Euro	39.985 Euro
100-1.000	30.728 Euro	35.060 Euro	40.902 Euro
> 1.000	32.438 Euro	38.141 Euro	47.305 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 1,6 Prozent.

QUELLE: COMPENSATION-ONLINE.DE, 2015

Eine einmalige Chance

TIPPS. Die Digitalisierung von Prozessen im Personalbereich bietet den HR-Profis die Möglichkeit, individuelle und teamübergreifende Schlüsselfähigkeiten zu entwickeln.

Von **Armin von Rohrscheidt**

Seit etwa fünf Jahren führen viele Unternehmen vermehrt IT-Systeme ein, um damit HR-Prozesse zu unterstützen. Hintergründe dieses Trends sind zum einen die beschleunigte Entwicklung von Personal-IT-Systemen und zum anderen die zunehmende Digitalisierung aller Geschäftsprozesse und Businessmodelle, die auch die Nachfrage nach digitalen HR-Lösungen vorantreibt. Heute muss kaum noch ein Prozess im Personalbereich ohne Systemunterstützung auskommen. Überall steht die Digitalisierung auf der Agenda, HR-Profis sind als aktive Mitgestalter dieser Transformation gefragt.

Man muss kein IT'ler sein

Eine wichtige Botschaft vorneweg: Man muss kein IT'ler sein, um IT-Projekte im Personalbereich zu begleiten. Die Zeiten, in denen man dafür system- oder technologiespezifisches Know-how haben musste, sind vorbei. Damit entfällt auch ein Hauptgrund für die spontane Abneigung gegen HR-IT-Projekte. Wichtig bleibt allerdings, was man mit dem IT-System erreichen will. Denn das System selbst löst die Probleme nicht. Systeme können nur dann erfolgreich sein, wenn HR-Profis zuvor Ziele und Prozesse klar definieren.

Der Charakter der Projekte hat sich deutlich verändert. Der Prozessteil dominiert inzwischen klar. Es kommt ab und zu noch vor, dass die IT-Abteilung strategische Vorgaben macht, was Lieferanten angeht, um die Systemlandschaft sinnigerweise homogen zu halten. Doch

dank der Marktkonsolidierung und der dadurch stetigen Erweiterungen des Portfolios der einzelnen Anbieter hat das kaum noch negative Auswirkungen. Auch die bis vor Kurzem noch heiß diskutierte Frage „Cloud oder nicht Cloud?“ stellt sich eigentlich kaum noch. Denn heute stehen zum Beispiel die Rechenzentren in Europa und werden nach höchsten europäischen Sicherheitsanforderungen betrieben.

Chancen für HR-Profis

Für HR-Profis bedeutet diese Transformation von analogen zu digitalen HR-Prozessen eine große Chance. Sie

Die Transformation von analogen zu digitalen HR-Prozessen fordert und fördert Kompetenzen, die sich nicht einfach durch ein Training aneignen lassen.

bietet sich auf ganz unterschiedlichen Ebenen. Zum einen fordert und fördert die Transformation Kompetenzen, die sich nicht einfach durch ein Training oder Seminar aneignen lassen. Sie bilden sich erst durch den aktiven Einsatz in Transformationsprojekten aus. Dieser Lernprozess fängt mit dem Projektma-

nagement an. Auch hier hat sich in den vergangenen Jahren viel getan. Projektmanagement ist viel agiler geworden. Statische Meilensteinprojektpläne, die stur avisiert einmal pro Woche in einem Jour fixe besprochen und dann doch nicht eingehalten werden, gehören der Vergangenheit an. Die durchschnittliche Dauer von HR-IT-Projekten verkürzt sich dadurch zunehmend. Haben Unternehmen früher Projekte in Zeiträumen von zwei bis vier Jahren geplant, aufgesetzt und ausgerollt, so sind es heute meist wenige Monate – besonders wenn es sich um Cloud-Anwendungen handelt.

Neue, agile Entwicklungsmethoden wie Scrum, aber auch die Nutzung von Kollaborationsplattformen wie Sharepoint oder Projectplace sind inzwischen Standard geworden. Die Rückmeldezyklen verkürzen sich deutlich, Projektteams rücken virtuell zusammen, die Transparenz erhöht sich. Durch das Wirken an einem virtuellen Ort ist für alle Beteiligten der Status jederzeit ersichtlich.

Die hier erlernten Methoden lassen sich für alle Arten von Projekten anwenden. Sie sind die ersten Vorboten für die neue, digitalere und auch globalere Arbeitswelt. Denn nicht selten sitzen Teile des Projektteams nicht mehr im gleichen Land, geschweige denn auf dem gleichen Kontinent. Hierbei können HR-Profis zum einen eine Vielzahl von Kompetenzen stärken. Zum anderen lernen sie am lebendigen Beispiel, was diese neuen und agileren Methoden für das Business und für das HR-Management insgesamt bedeuten und bereiten sich so



© SDECORET / FOTOLIA.DE

Personaler, die ihre HR-Arbeit konsequent digitalisieren, erwerben dabei automatisch zukunftssträchtige Kernkompetenzen.

auf künftige Beratungsaufgaben in den Unternehmensorganisationen vor.

Neue Rolle und Vernetzung

Auch die Rollen, die HR-Profis innerhalb von HR-IT-Projekten einnehmen, haben sich verändert und bieten neue Gelegenheiten, sich zu entwickeln. Als Projektleiter für Systemführungen werden sie zunehmend zu Prozessspezialisten beziehungsweise zu Prozessdesignern. So geht es nicht mehr nur darum, das Projekt abzuwickeln, sondern den bestmöglichen, systemunterstützten Prozess zu entwickeln und dafür zu echten Experten für diesen Prozess und seine Umsetzung zu werden. Prozesstransformation und Digitalisierung finden in allen Bereichen der Organisation statt, sei es im Vertrieb, der Fertigung oder im operativen Betrieb. Sich hier mit Kollegen zu vernetzen und Erfahrungen auszutauschen, rückt HR-Profis näher ans Business heran.

Auch außerhalb der Unternehmensorganisationen tut sich einiges. So gibt es inzwischen eine Vielzahl von gut funktionierenden und genutzten Foren sowie Gruppen in sozialen Netzwerken, die sich konkreten Prozessen widmen und auf denen sich die Mitglieder rege austauschen. Das wird auch immer häufiger durch die eingesetzten Berater gefördert, die Kunden, die vor einem vergleichbaren Problem stehen, frühzeitig zusammenbringen.

Prozesstransformation beherrschen

Das größte Entwicklungspotenzial steckt in der Prozesstransformation selbst. Ging

es in der Vergangenheit noch häufig schlicht darum, bestehende Prozesse in Softwaresystemen abzubilden, so steht heute der digitale Transformationsaspekt im Vordergrund. Effizienzgewinne, sichtbare Beiträge zur Erreichung der strategischen Ziele aber auch Nutzerakzeptanz sind die neuen Leitmotive in den Transformationsprojekten geworden.

Die von internen Auftraggebern inzwischen oft und gern genutzte Aussage „Das muss so einfach gehen wie eine App auf dem Smartphone“ führt zu einem weiteren zentralen Element: Die Digitalisierung erfordert eine grundlegende Simplifizierung von HR-Prozessen. Ein erfolgreiches Vorgehen erfordert einen neuen Kompetenzmix aus Prozess- und IT-Management, fachlicher Tiefe, strategischem Denken und Transformationskompetenz. Da meist externe Berater im Projekt eingebunden sind, kann der HR-Profi deren Wissen adaptieren. Er kann sich dadurch in die erste Reihe spielen – wenn sie bereit sind, sich für die Phase der Transformation vollständig von ihrer alten Prozesswelt zu lösen. Die erworbenen Kompetenzen lassen sich fortfolgend eben nicht nur für Personalprozesse anwenden. Im Grunde genommen eignet man sich den Methoden- und Werkzeugkasten für grundsätzliche digitale Transformationsprojekte an – auch außerhalb von HR.

Im Kern: Digitalisierungskompetenz

Zu guter Letzt steht der eigentlich wichtigste Punkt auf der Habenseite: Der Aufbau von Digitalisierungskompetenz in und durch HR. Das bedeutet weit mehr

als nur die Transformation von analogen in digitale Prozesse. Es geht vielmehr darum, die eigene Organisation auf ihrem Weg in die Industrie 4.0 beziehungsweise die digitale Welt zu begleiten und den Kompetenzaufbau zu diesem Thema in der Gesamtorganisation zu steuern. Es bedeutet, den Zusammenhang zwischen Strategie und Umsetzung über Prozess und Organisation herzustellen, ihn durch IT-Systeme optimal zu unterstützen und aktiv zu steuern. Die Chance ist da, die zuletzt immer wieder geführte Diskussion um den Wert der geleisteten Personalarbeit hinter sich zu lassen und den Weg für die Digitalisierung zu ebnen.

Von HR aus die Organisation anleiten

Die Gesamtorganisation steht durch die Digitalisierung vor massiven Veränderungen, die auf alle Ebenen nachhaltigen Einfluss haben. Und die Dynamik nimmt eher zu als ab. Umso wichtiger ist es, dass die HR-Profis in ihrem Bereich damit beginnen und dadurch in der Lage sind, die Organisation in die digitale Welt zu navigieren. Denn fast 80 Prozent der Berührungspunkte zwischen Mitarbeiter und Unternehmen sind auf HR bezogen oder dafür relevant. Wer sonst als HR sollte diese Rolle übernehmen? Hierin liegt die größte Chance für HR-Profis. ■



ARMIN VON ROHRSCHEIDT
ist Leiter HR Process Transformation bei der Promerit AG.

Wann die Kultur die Unternehmensziele unterstützt



AUS UNSEREM VERLAG. Die richtige Unternehmenskultur spielt eine wichtige Rolle im Wettbewerb um talentierte Mitarbeiter. Firmen wie Google und Apple oder BMW, Porsche und Audi gelingt es, mit ihrer Unternehmenskultur und dem damit verbundenen Employer Branding qualifizierte Fachkräfte und Absolventen an sich zu binden und so ihren Marktvorsprung auszubauen. Aber die

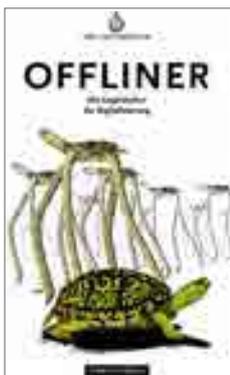
Unternehmenskultur hat viele weitere Auswirkungen. Zum strategischen Erfolgsfaktor wird sie, wenn die Mitarbeiter sich freiwillig mit dem Unternehmen identifizieren und gemeinschaftlich die Unternehmensziele verfolgen. Im Buch von Frank Richter beleuchten Wissenschaftler, Praktiker

und Führungskräfte das Thema aus ganz unterschiedlichen Perspektiven. Sie zeigen anhand von Beispielen – unter anderem in einem Unternehmensvergleich von Lufthansa und Air Berlin – auf, wann eine Unternehmenskultur „funktional“ ist. Also wann sie die Ziele des Unternehmens adäquat unterstützt und letztendlich zu einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beiträgt. Weitere Buchbeiträge befassen sich unter anderem mit den Fragen, inwiefern Innovationen durch Unternehmenskultur befördert werden, welche Rolle die Kultur in Restrukturierungen spielt und wie sich Unternehmenskultur messen lässt. Ein Kapitel ist Experteninterviews gewidmet. Hier berichten sechs Praktiker von ihren organisationalen Erfahrungen. (dfu)

Frank Richter (Hrsg.): **Wettbewerbsfaktor Unternehmenskultur**. 259 Seiten, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2015. 49,95 Euro.

www.schaeffer-poeschel.de

Die Gegenkultur der Digitalisierung verstehen



DIGITALISIERUNG. Folgen der Digitalisierung sind eine verstärkte technische, ökonomische und soziale Vernetzung sowie deutlich mehr Daten. Viele Menschen sehen die Vorteile, die durch eine intelligentere Nutzung von Ressourcen entstehen. Andere befürchten eine globale Überwachungsgesellschaft und formieren eine Gegenkultur, die hier „Offliner“ genannt wird. Die Offliner wollen nicht auf das Internet verzichten, aber sie rebellieren

gegen die selbstverständliche, alternativlose Digitalisierung und die Herrschaft der Digitalisierungstreiber. In seinem neuen Buch beschreibt Joël Luc Cachelin 16 Typen von Offlinern und die Initiativen, mit denen sie gegen die selbstverständliche digitale Zukunft kämpfen. Zudem entwirft er Szenarien des Zusammenlebens von Onlinern und Offlinern.

BEWERTUNG: Das Buch richtet sich nicht speziell an Personaler. Aber wer die künftigen Entwicklungen verstehen will, sollte sich mit den Offlinern beschäftigen. Diese plädieren für multipolare Machtverhältnisse, Transparenz, Entscheidungsfreiheit, eine Vielfalt der Lebensstile und soziale Integration. (dfu)

Joël Luc Cachelin: **Offliner**. 137 Seiten, Stämpfli Verlag, Bern, 2015,

29,80 Euro.

www.staempfliverlag.com

Souveräner Auftreten in der beruflichen Rolle



SELBSTMANAGEMENT. Achtsamkeit ist in ihrer strengen Form besser bekannt als Meditation. Die freie Form von Achtsamkeit befasst sich mit der bewussten Wahrnehmung von all dem, was jetzt gerade geschieht. Auch im Umgang mit anderen Menschen hat die Achtsamkeit ihren Platz. Doch die Achtsamkeit ist vielen Menschen abhanden gekommen. Sie sind nur damit beschäftigt, an die Notwendigkeiten

von morgen zu denken oder an das, was sich gestern ereignet hat. Achtsamkeit steht für eine Lebensweise, die sich bewusst der Gegenwart zuwendet. In ihrem Buch leitet Gill Hasson die Leser an, wie sie eine neue Ebene der Aufmerksamkeit erreichen können. Ihr Credo: Achtsamkeit kann dabei helfen, nicht in Gedanken und Verhaltensweisen hineinzuschlittern, die Stress, Selbstzweifel und Angstzustände mit sich bringen.

BEWERTUNG: Die Autorin erläutert den Lesern, wie sie mit Achtsamkeitstechniken ihre persönliche Entwicklung unterstützen. Für Personaler interessant sind die Ausführungen zum achtsamen Zuhören, zum besseren Umgang mit Kritik und zum überzeugenderen Präsentieren mit Achtsamkeit. (dfu)

Gill Hasson: **Achtsamkeit**. 176 Seiten, Gabal Verlag, Offenbach. 2015.

19,90 Euro.

www.gabal-verlag.de

Schnell und umweltschädlich

Fuhrparkmanagement, Interview zum Dienstwagen-Check, PM 6/2015

Im Interview „Mit gutem Beispiel voranfahren“ forderte Jürgen Resch, Studienautor des Dienstwagen-Checks der deutschen Umwelthilfe, ein umweltverträgliches Fuhrparkmanagement in Unternehmen. Die Aktualität dieses Themas zeigt eine weitere Studie zu Dienstfahrzeugen.

Nach dem aktuellen CVO Fuhrpark-Barometer sind umweltfreundliche Technologien wie Hybrid- oder Elektrofahrzeuge in den meisten Fuhrparks kein Thema. Für die Studie wurden im Auftrag von Arval Deutschland 3.632 Fuhrparkentscheider in Europa befragt, davon über 300 in Deutschland. Die Ergebnisse zeigen, dass beim Thema Umweltschutz und dem Einsatz alternativer Energien im Fuhrpark Deutschland im europäischen Vergleich stark hinterher hinkt. So nutzen bereits 41 Prozent der großen europäischen Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern mindestens eine umweltfreundliche Technologie. Bei den deutschen Unternehmen mit einer vergleichbaren Mitarbeiterzahl konnte jedoch nur jeder Dritte Fuhrparkverantwortliche angeben, sich damit aktiv auseinanderzusetzen. In den Unternehmen, die eine grüne Dienstwagenflotte aufbauen, wird Hybrid- und Elektroantrieben die größte Bedeutung beigegeben.

Das verdienen Personalleiter

Korrektur Vergütungscheck, PM 3/2015

Im „Vergütungs-Check“ stellen wir monatlich die Gehälter zentraler Tätigkeitsfelder im Personalwesen vor. Leider ist uns bei den Gehaltsdaten für Personalleiter im Märzheft ein Fehler unterlaufen. Hier finden Sie die aktuellen Werte. Wir bitten unsere Leser, das Versehen zu entschuldigen.

VERGÜTUNGS-CHECK

Firmengröße (in Mitarbeitern)	Q1	Median	Q3
< 21	36.233 Euro	50.137 Euro	58.352 Euro
21-50	45.178 Euro	64.000 Euro	85.340 Euro
51-100	63.149 Euro	79.946 Euro	100.671 Euro
100-1.000	79.460 Euro	92.000 Euro	112.037 Euro
> 1.000	105.032 Euro	125.255 Euro	152.253 Euro

Q3: oberes Quartil (25 Prozent aller Personen mit dieser Funktion verdienen mehr) **Q1:** unteres Quartil (25 Prozent unterschritten diesen Betrag). Veränderungen gegenüber dem Vorjahr (über alle Firmengrößen): circa 2,4 Prozent.

QUELLE: WWW.PERSONALMARKT.DE

IMPRESSUM

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

ABONNENTEN-SERVICE UND VERTRIEB

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

VERLAGSLEITUNG / HERAUSGEBER

Reiner Straub, Randolph Jessl

ERSCHEINUNGSWEISE

Monatlich, in der Regel am letzten Freitag eines Monats, 17. 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

REDAKTIONSASSISTENZ

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

AUTOREN UND MITARBEITER DIESER AUSGABE

Pascalie Stephanie Bothe, Dr. Philipp Byers, Martin Classen, Sonja Dietz, Dr. Christian Gärtner, Fabiola Gerpott, Prof. Dr. Benedikt Hackl, Kolja Hosch, Susanne Jungbluth, Prof. Dr. Martin Kersting, Sabine Koch, Ruth Lemmer, Thomas Muschiol, Michael Nagel, Burkhard Röhrig, Armin von Rohrscheidt, Frank Schabel, Jutta Schwerdle, Lothar Stephan, Volker Teigelkötter, Alexander R. Zumkeller

GRAFIK / LAYOUT Ruth Großer; Piktogramme designed by Flaticon.com

ANZEIGEN

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2015
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

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

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

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

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

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

Ganz persönlich

Was sind Ihre aktuellen Herausforderungen in HR?

Den Kundenservice von Zalando als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren und dieses Versprechen nach innen konsequent einzulösen. Das bedeutet konkret, die Beschäftigungsbedingungen kontinuierlich weiterzuentwickeln: Einführung eines Jahresarbeitszeitkontos, Jobenlargement, Internal Branding, bindungsförderndes Gehaltsmodell...

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

Unternehmensweit kostenlose Mahlzeiten. Ich bin überzeugt davon, dass sich dadurch der informelle Informationsaustausch exponentiell verbessert.

Eine wichtige Tugend für einen Personalmanager ist ...?

Unvoreingenommen in jedes Mitarbeitergespräch zu gehen.

Welche berufliche Entscheidung war bisher die schwierigste für Sie?

Nach sieben Jahren meine Selbstständigkeit als Berater, Trainer und Coach aufzugeben und in eine Festanstellung zu wechseln. Aber der Schritt hat sich sehr gelohnt.

Wie kam es, dass Sie sich für eine HR-Laufbahn entschieden haben?

Als ich in der Oberstufe eine Ausbildung zum Schulmediator machte, stellte ich fest, dass die Arbeit mit Menschen an ihren Themen im Arbeitskontext das ist, was ich später mal machen will.



FELIX BERGHÖFER ist Personalleiter des Zalando-Kundenservice. Davor baute er die Personalabteilung einer international tätigen Unternehmensberatung auf. Schon während seines Studiums machte er sich als Trainer und Coach selbstständig und arbeitete später mehrere Jahre freiberuflich als Unternehmensberater mit den Schwerpunkten Personal- und Organisationsentwicklung sowie Employer Branding.

Was war Ihr bislang schönstes Projekt?

Mir machen vor allem diejenigen Projekte Spaß, die einen direkten positiven Einfluss auf das Mitarbeitererleben haben. Dazu gehören Internal-Branding-Projekte genauso wie die Einführung eines Jahresarbeitszeitkontos.

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

Die Balance ist mir sehr wichtig. Die besten Ideen entstehen meistens nicht im Büro, sondern abends auf der Couch oder am Wochenende beim Spaziergang.

Wie bildeten Sie sich zuletzt weiter?

Train-The-Trainer-Fortbildung für Design Thinking.

Wer inspiriert Sie?

Ich ziehe Inspiration aus vielen verschiedenen Quellen: fundierte Fachartikel, Vorträge bei Fachtagungen oder auch informelle Gespräche mit Kollegen.

Wofür hätten Sie gern mehr Zeit?

Für die direkte Mitarbeiterführung und damit für die Weiterentwicklung meiner Leute.

VORSCHAU AUSGABE 08/15



TITEL	Ausbildung attraktiver machen
MANAGEMENT	Internationale Weiterbildungsstrategien
ORGANISATION	Umgang mit Megatrends in der Praxis
RECHT	Fehlerquellen bei der Verdachtskündigung
PERSÖNLICH	Trennungsgespräche fair führen

Das nächste Personalmagazin erscheint am 21. Juli 2015

Personalmanagement Nah am Business

Unser Qualifizierungsangebot

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte:

- über 150 HR-relevante Seminare & Trainings
- brandaktuelle Jahresschluss-Tagungen, in mehr als 90 Städten
- Qualifizierungsprogramme
- Lehrgänge
- Entgeltabrechnung

Zukunftsgestaltung für Unternehmen:

- ausgezeichnet zum TOP CONSULTANT 2014/2015:
 - HR Consulting
 - Talent Management Consulting
- HR Inhouse Lösungen
- Personalentwicklung
- Competence Profiling
- HR e-Learning



Weitere Informationen
zur Themenwelt
Personalmanagement
unter

www.haufe-akademie.de/fokus-hr



ILFT

**STEUERVORTEILE AUSZUSCHÖPFEN.
HDI – Ihr Partner für attraktive Lösungen in der
betrieblichen Altersversorgung.**

Mitarbeiter motivieren, finanzielle Belastungen senken – das sind nur zwei von vielen Argumenten, die für eine betriebliche Altersversorgung sprechen. Als einer der führenden bAV-Versicherer unterstützen wir Unternehmen mit zukunftsfähigen Konzepten, flexiblen Produkten und weitreichenden Services.

Mehr auf www.hdi.de/bav

HDI

Das ist Versicherung.