

07.2014 | 11.80 EUR

personalmagazin

MANAGEMENT, RECHT ORGANISATION

www.personalmagazin.de



Entgelt
Rechtliche
Änderungen und
Software-trends
S. 50

Wer ist hier der King?

Welche Rolle Macht in Unternehmen spielt und wie viel HR davon abbekommt S. 12

ÜBERBLICK Welche Probleme Sie ausräumen müssen, damit Führen in Teilzeit endlich gelingt S. 28

EINBLICK Wie viel die Dax-30-Personalvorstände im Vergleich zu ihren Kollegen verdienen S. 40

AUSBLICK Wie die Regierung gesetzliche Lösungen zur Tarifeinheit gestalten kann S. 68

» Unser HR-Know-how vernetzt mit Fachwissen von Haufe und topaktuellen News aus der Personal-Szene – so wird Wissensproduktivität zum zentralen Erfolgsfaktor in der Personalabteilung. «



Wissensproduktivität für Ihre HR-Abteilung.

Die Haufe Suite ist die optimale Informations- und Kommunikationsplattform für Ihre HR-Arbeit. Ob im Einsatz als Fachwissen-Portal mit dem bewährten Haufe Personal Office, als Abteilungs-Lösung oder als Service-Portal für den Austausch mit Ihren Mitarbeitern und externen Partnern. Mit der Haufe Suite steigern Sie die Produktivität Ihrer täglichen Arbeit und verbessern zudem die Zusammenarbeit und Motivation Ihrer Mitarbeiter.

Jetzt informieren: www.haufe.de/suite



HAUFESUITE
Das Portal für Wissensproduktivität

HAUFE.

Liebe Leserinnen und Leser,

wie wird die Personalabteilung zu einem Machtzentrum? Dieses Thema bewegt derzeit viele Personalmanager: Auf den Frühjahrmessen und einigen Kundenevents wurde lebhaft darüber diskutiert und der Bundesverband der Personalmanager stellt seinen Jahreskongress in Berlin unter das Thema „Macht“. Es geht ums Eingemachte.

Professor Christian Scholz hat für unsere Titelstrecke einen lesenswerten Essay geschrieben, in dem er zwei unterschiedliche Trends



„Wie kann die HR-Abteilung wieder zu einem

Machtzentrum werden? Dieses Thema bewegt derzeit viele.“

Reiner Straub, Herausgeber

in den USA aufzeigt: Auf der einen Seite gibt es Unternehmen, die HR weiter schwächen und viele Funktionen auslagern. Auf der anderen Seite entdecken Start-ups im Silicon Valley, dass aus der Begeisterung an Technologie noch keine Unternehmenskultur entsteht, die Bindung und Orientierung schafft. Scholz, der mit HR schon häufig hart ins Gericht ging, macht Hoffnung: „Wir

brauchen die Personalabteilung als Machtzentrum, weil sie über ihre Governancefunktion Ordnung und damit Energie bringt.“

Die Frage bleibt, was HR tun muss, um wieder zu einem Machtzentrum zu werden. Macht fällt einem nicht zu, sie muss erkämpft werden. Der Sankt Galler Strategieprofessor Günter Müller-Stewens präsentierte auf der Kienbaum-Jahrestagung eine frische Idee: Zukunftsgestaltung finde heute über Projekte statt, HR könne doch ein bereichsübergreifendes Projekt zu „Give Voice to the Next Generation“ initiieren, in dem es auch um die Kundensprache gehe. Da das viele im Unternehmen interessiere, gewinne HR an Einfluss.

Reiner Straub

**Training war gestern.
Umsetzung ist heute.**



Nur wer selbst wächst, hat die Größe, andere wachsen zu lassen.

Schluss mit einfachen Seminaren!
Bei uns bekommen Sie echte Transformation.

Denn Führung braucht Wirkung.

Für alle, denen der gesunde Menschenverstand wichtig ist.



- ◆ Können statt Kennen
- ◆ Wirkung statt Wissen
- ◆ Klarheit statt Komplexität
- ◆ Ergebnisse statt Absichtserklärungen



So geht Umsetzen – der Film
www.grundl-akademie.de

Grundl.
Leadership
akademie





32

„Teilzeit ist kein Karrierekiller“

Alexandra Warkus führt selbst in Teilzeit. Sie zeigt, wie die Commerzbank das unterstützt.



12

Macht im Unternehmensuniversum

In den Unternehmensstrukturen wie in zwischenmenschlichen Beziehungen spielt Macht eine große Rolle. Gerade HR spürt das.

SZENE

06 News und Events

10 Ein mutiger Neuanfang

Die DGFP hat ihr neues Kongressformat erfolgreich umgesetzt

TITELTHEMA

12 Wer ist hier der King?

Welche Rolle Macht in den Unternehmen spielt und warum sie nicht nur negativ zu betrachten ist

16 Schwarze Löcher und Rote Riesen

Essay: Welche Machtstellung die Personalabteilung im großen Unternehmensuniversum hat

20 Mal mit, mal ohne HR

Einige Firmen experimentieren mit demokratischen Strukturen - HR ist nicht immer mit von der Partie

22 Führen und (sich) führen lassen

Macht ausüben und durch Macht Einfluss nehmen sind zwei sehr unterschiedliche Ansätze der Führung

MANAGEMENT

26 News und Dienstleistungsmarkt

28 Praktische Probleme lösen

Welche Herausforderungen Unternehmen bewältigen müssen, um das Führen in Teilzeit zu ermöglichen

32 Die Commerzbank will mit einer neuen Kampagne ihre Teilzeitangebote bewerben. Alexandra Warkus, die selbst in Teilzeit führt, erläutert die Hintergründe und Maßnahmen

34 Globaler Gleichklang

Wie Voith das Development Center weltweit einheitlich ausrollt

SPEZIAL

50 Das Kassenranking kehrt zurück

Ab dem 1. Januar 2015 setzen sich die einzelnen Beiträge zur Krankenversicherung neu zusammen

52 Begleitmusik zum Mindestlohn

Wie der Mindestlohn mit Arbeitszeitkonten kombiniert werden kann

ORGANISATION

38 News und Softwaremarkt

40 Im Olymp der Personaler

Das verdienen Personalvorstände

44 Verantwortung für Gesundheit

Gesundheitsförderliches Verhalten der Mitarbeiter steigern

46 Fremde in Familienunternehmen

Warum externe Manager oft scheitern und wie man sie gut auswählt

48 HR-Kennzahlen richtig einsetzen

Trends in Personaldaten ablesen



68

Tarifrecht am Scheideweg

Die Forderungen nach einer Tarifeinheit in den Unternehmen werden immer lauter. Wie die Regierung gesetzliche Lösungen dazu gestalten kann.

RECHT

64 News

66 Aktuelle Urteile

68 Am Scheideweg

Ein neues Denken in den Unternehmen wird notwendig: Wie sich das Tarifrecht künftig entwickeln könnte

71 Einordnen und anpassen

Welche arbeitsrechtlichen Aspekte zu beachten sind, wenn ein Job-Grading-System neu eingeführt wird

74 AGG-Trick mit Testbewerbung

Erst in zweiter Instanz stoppten Richter (vorerst) einen AGG-Kläger, der einen Mitbewerber frei erfunden hatte

PERSÖNLICH

76 News und Weiterbildung

78 Spurwechsel

Ratgeber für Personaler: Welche Vor- und Nachteile ein Karriereschritt in ein mittelständisches Unternehmen mit sich bringt

80 Buchtipps

82 Ganz persönlich

Susanne Labonde, Geschäftsführerin der World Childhood Foundation und Vorstand im Queb, beantwortet unseren Fragebogen

RUBRIKEN

03 Editorial

81 Impressum

82 Vorschau



Ab jetzt NEU!
Vom Lohnpartner
zum Partner für
Lohn und Personal

3 Lösungen – 1 Partner

- ✓ Lohnabrechnung
- ✓ Lohn-Outsourcing
- ✓ Personalmanagement

www.exact.de/lohn

Mein Partner für Lohn & Personal

= exact

Stellenwechsel

NORBERT GRAEFRATH

Zum neuen Arbeitsdirektor und Vorstandsmitglied der Rhein-Energie AG wird zum 1. Juli der bisherige Leiter Personal und Organisation des Unternehmens, Norbert Graefrath, bestellt. Graefrath absolvierte Mitte der 70er-Jahre eine Ausbildung zum Industriekaufmann bei der damaligen GEW und anschließend eine Weiterbildung zum Personalfachkaufmann. Danach war er in verschiedenen Bereichen der Personalabteilung tätig. Ab 1998 übernahm er Führungsaufgaben im Unternehmen. Nach der Wende wirkte er auch bei einem Partnerunternehmen in Dresden als Personal- und IT-Leiter mit. Weitere berufliche Stationen waren die Abteilungsleitung Personaleinsatz bei der GEW Köln AG und die Leitung der Hauptabteilung „Zentrale Dienste“. Sein Vorstandsressort umfasst die Bereiche Personal, Organisation, Informations- und Kommunikationstechnik sowie zentrale Dienste.



© RHEINENERGIE AG



© UNILEVER

ALEXANDRA HEINRICHS

Seit 1. Juni hat Alexandra Heinrichs die Position des Vice President Human Resources bei Unilever Deutschland, Österreich, Schweiz inne. Sie übernahm die Funktion von Ulf Werkmeister, der diese seit 2010 ausübte. Die studierte Sozialwissenschaftlerin ist seit über 16 Jahren für Unilever im HR-Bereich tätig. Zuletzt verantwortete sie als Human Resources Director die Marketing- und Verkaufsorganisation von Unilever DACH. Davor war sie als Human Resources Director auf europäischer Ebene tätig. Zu ihren weiteren beruflichen Stationen gehört das Personalmanagement von Unilever Food Solutions in der Schweiz sowie des Bereichs Finanzen.

KRISTIN NEUMANN

Am 1. Juli tritt Kristin Neumann ihr neues Vorstandsamt bei der LSG Holding an. Bei der Lufthansa-Servicetochter wird die 42-Jährige künftig für das Finanz- und das Personalressort zuständig sein. Sie folgt auf Jens Theuerkorn, dessen Vertrag zum 30. Juni ausläuft. Die promovierte Betriebswirtin Neumann ist seit 2000 im Thomas-Cook-Konzern tätig und übt aktuell die Funktion des Finanzvorstands und Arbeitsdirektors aus. Ihr Wechsel zur LSG Holding geht mit einer Verkleinerung des vierköpfigen Vorstandsteams auf drei Positionen einher. Vorstandsmitglied Jochen Müller, verantwortlich für Operations, wird zusätzlich die Tochtergesellschaft Spiriant leiten.



© LSG LUFTHANSA SERVICE HOLDING AG

JENS HOEPPE

Seit Mai leitet Dr. Jens Hoeppe das Personalwesen bei der Sparkasse Düsseldorf. Der Diplom-Kaufmann und Marineoffizier war zuvor acht Jahre lang Personalleiter der Bremer Landesbank.

NIKOLAUS GRAF VON MATUSCHKA

Zuletzt war Nikolaus Graf von Matuschka Vorstandsmitglied und Arbeitsdirektor von Hochtief Solutions, nun wurde er zum Vorstandsvorsitzenden des Unternehmens ernannt.

JAN MÖLLHOFF

Seit dem 15. April ist Jan Möllhoff als Leiter Personal und Verwaltung bei Bürgel Wirtschaftsinformationen tätig. Zuvor, seit November 2012, war er Abteilungsleiter Beratung Personal bei Otto.

WOLFGANG RUNGE

Bereits im April wurde Wolfgang Runge zum neuen HR-Director der Manpower Group Deutschland ernannt. Gleichzeitig wurde er zum Mitglied der Geschäftsführung berufen. Der promovierte Pädagoge war zuletzt als Personalleiter in der Automobilindustrie tätig.

SIEGFRIED RUSSWURM

Am 1. Oktober wird Siegfried Russwurm die Position des Chief Technology Officer sowie das Amt des Arbeitsdirektors der Siemens AG übernehmen. Der promovierte Ingenieur ist seit 1992 in verschiedenen Funktionen im Unternehmen tätig und seit 2008 Vorstandsmitglied. Das Technikressort und das Amt des Arbeitsdirektors übernimmt er von Klaus Helmrich. Noch bis Oktober 2013 war Brigitte Ederer Personalvorstand und Arbeitsdirektor.

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

Drei Fragen an ...

... Harald Wohlfahrt zum Thema Teamarbeit



© HOTEL TRAUBE TONBACH

HARALD WOHLFAHRT hat im Laufe seines 35-jährigen Wirkens zahlreiche Köche ausgebildet, 40 davon kochen heute selbst auf Sterne-Niveau. Das von ihm geleitete Drei-Sterne-Restaurant Schwarzwaldstube im Hotel Traube Tonbach gilt als Kaderschmiede für den Köche-Nachwuchs.

Frage eins: Was machen Sie besser als andere Führungskräfte?

Harald Wohlfahrt: Ich glaube nicht, dass ich etwas besser mache. Mit dem Ansehen unseres Restaurants sind wir für die Bewerber, die in die Spitze wollen, eine interessante Wahl. Was ich vielleicht anders als andere mache: Ich gebe Mitarbeitern ausreichend Zeit, sich zu akklimatisieren. Sie werden sukzessive in die Themen integriert. Dann nehme ich sie aber auch in die Pflicht. Wer seinen Mitarbeitern die Chance gibt, alles zu verinnerlichen und ihnen dafür auch ausreichend Zeit lässt, erhält wertvolle Mitarbeiter.

Frage zwei: Wie wichtig ist der Zusammenhalt im Team?

Wohlfahrt: In meinem Team arbeiten zwölf ausgebildete Fachkräfte. Ich sehe mich als Teamchef. Ich bin der, der vorgibt, was unseren Küchenstil ausmacht, und der dafür auch die Verantwortung trägt. Gleichzeitig versuche ich, brachliegende Fähigkeiten der Mitarbeiter auszuschöpfen und deren Ideen in die Küche zu integrieren. Wir sind als Team aufgestellt, jeder steht da an seinem

Platz. Wenn einer fehlt, fehlt ein wichtiger Zahn im Zahnrad.

Frage drei: Wie viele Bewerbungen erhalten Sie pro Jahr?

Wohlfahrt: Es gab Jahre, in denen wir 30 bis 40 Bewerbungen bekamen. Im Moment sieht die Situation ganz anders aus. Dieses Jahr sind vielleicht zwei oder drei Bewerbungen eingegangen. Es sind schon noch Bewerber da, die sich für eine Tätigkeit bei uns interessieren, aber nicht mehr in der Fülle wie früher. 2006 wurden in Deutschland 27.500 Köche ausgebildet, 2014 sind es nur noch 9.500. Aktuelle Studien besagen, dass in den nächsten zehn Jahren 40 Prozent der Restaurantbetriebe schließen werden, weil sie keine Mitarbeiter mehr bekommen. Wenn wir selber keine ausreichende Anzahl an Bewerbungen mehr bekommen, müssen wir Änderungen vornehmen, zum Beispiel nur noch ein statt zwei Menüs anbieten oder auf à-la-carte-Gerichte verzichten – wie viele andere Betriebe es heute schon machen. Wenn der Köchelmangel weiter voranschreitet, sind wir als Unternehmer gefordert und müssen unsere Konzepte anpassen.



»Qualifiziertes Personal im Steuer-, Rechnungswesen & Controlling findet Amadeus FiRe für mich!«

Die Nummer eins im Finanz- und Rechnungswesen.

Unser Erfolgsversprechen:

Top-Kandidaten mit Unternehmen zusammenbringen – schnell, passgenau und zuverlässig.

- ▶ **Spezialisierte Zeitarbeit**
Bei Auftragsspitzen, Personalengpässen und Vertretung von Mitarbeitern
- ▶ **Personalvermittlung**
Qualifizierte Fach- und Führungskräfte auf allen Hierarchieebenen
- ▶ **Interim Management**
Manager & Experten auf Zeit für spezifische Projekte und zur Überbrückung von Top-Vakanzen!

Aktuell verfügbare Fach- und Führungskräfte aus Ihrer Region!



Jetzt anfragen unter:

www.amadeus-fire.de/FiRe
Tel. 0800 0500 100

Amadeus FiRe AG (Konzernzentrale)
Darmstädter Landstraße 116 · 60598 Frankfurt am Main
Tel.: 069 96876-150 · E-Mail: frankfurt@amadeus-fire.de

Aachen · Berlin · Bielefeld · Bonn · Darmstadt · Düsseldorf · Essen
Frankfurt/M. · Freiburg · Hamburg · Hannover · Karlsruhe · Köln · Mainz
Mannheim · Mönchengladbach · München · Münster · Stuttgart

TERMINE

26. und 27. Juni, Berlin
Personalmanagementkongress 2014
 Tel. 030 848593-00
www.personalmanagementkongress.de

7. bis 11. Juli, Dornbirn (Österreich)
45. Internationale Planspiel-Konferenz
 Tel. +43 5572 7923310
www.isaga2014.com

4. bis 5. September, Frankfurt
World Class Social Recruiting & Talent Relationships 2014
 Tel. 030 20898-1382
www.wctr14.com

17. bis 19. September, Berlin
Mitarbeiterportale 2014
 Tel. 030 89061-283
www.marcusevansde.com

17. Oktober, Neubiberg
Münchener Leadership-Dialog
 Tel. 089 6004-3294
www.muenchener-leadership-dialog.de

Personalmanager im Spannungsfeld

Vor drei Jahren haben die Veranstalter des Zukunftsforums Personal einen Prozess zur Neupositionierung der HR-Profession angestoßen. Mit der diesjährigen Veranstaltung, die unter dem Motto „HR 4.0 – Menschen im Spannungsfeld von Macht, Innovation und Resilienz“ steht, wird der Prozess fortgeführt. Am 17. und 18. September geht es in Bonn vornehmlich um die Einflussfaktoren und deren konkrete Auswirkungen auf die Personalfunktion. Das Thema Macht wird beispielsweise in einer Diskussion aufgegriffen, an der unter anderem die ehemaligen Personalvorstände Angelika Dammann (SAP), Stefan Lauer (Lufthansa) und Thomas Sattelberger (Telekom) teilnehmen. Das Zukunftsforum Personal wird am 17. September um 18 Uhr im Post Tower Bonn mit einer Keynote von Post-Vorstandsvorsitzendem Frank Appel eröffnet. Die weiteren Programmpunkte folgen am 18. September.

www.zukunftsforum-personal.de



© FOTOS: KIENBAUM

Networking in entspannter Atmosphäre bei der Kienbaum-Jahrestagung.

Kienbaum-Jahrestagung mit neuem Besucherrekord

Die Chancen für HR sind groß, aber die Geduld der CEOs nimmt ab, lautete das Fazit von Walter Jochmann, Geschäftsführer der Kienbaum Management Consultants in seinem Eröffnungsvortrag zur Lage der HR-Profession. Er zeichnete für das Jahr 2014 kein positives Bild: Unter den 30 DAX-Unternehmen sei HR als eigene Position nur noch in 18 Unternehmen präsent, die Studenten würden die Fachrichtung Personalwesen nicht als Karrieresprungbrett betrachten und für HR-Manager sei es schwer, eine attraktive Position außerhalb von HR zu finden, sagte Jochmann, der als Berater zugleich passende Vorschläge präsentierte, um die Situation zu drehen: „HR braucht ein tieferes Geschäftsverständnis, muss in die Abteilung Profile von außerhalb integrieren und braucht einen digitalen Mindset“, rief er den über 550 versammelten HR-Managern zu, die sich in der Malteser Kommode in Ehreshoven versammelt hatten. Die Bestandsaufnahme wurde in Vorträgen und Podiumsdiskussionen vertieft, und eine Botschaft kristallisierte sich heraus: HR muss sich verstärkt an zentralen Zukunftsprojekten beteiligen, um mehr Einfluss zu gewinnen. Weitere Highlights der Tagung waren die Keynotes von Ulrich Weber (BD) und Frank Schirr-macher (FAZ).



te sich heraus: HR muss sich verstärkt an zentralen Zukunftsprojekten beteiligen, um mehr Einfluss zu gewinnen. Weitere Highlights der Tagung waren die Keynotes von Ulrich Weber (BD) und Frank Schirr-macher (FAZ).

<http://ehreshoven.kienbaum.de>

Kienbaum-Geschäftsführer Walter Jochmann eröffnete die Jahrestagung mit dem Bericht zur Lage der HR-Profession.



1 ist mir wichtig:

Unsere Mitarbeiter mit bKV und bAV optimal zu versorgen – heute und morgen.

Stefan Gimber

Stefan Gimber, Mitglied der Geschäftsleitung der ADMEDES Schuessler GmbH
Tamara Toberer, Mitarbeiterin der ADMEDES Schuessler GmbH
Die ADMEDES Schuessler GmbH ist Allianz Kunde seit 1996

Mitarbeiter umfassend versorgen – mit attraktiven betrieblichen Zusatzleistungen.

Sie wollen leistungsstarke Mitarbeiter, die gerne bei Ihnen arbeiten und gemeinsam mit Ihnen in die Zukunft blicken? Wir bieten Ihnen eine Win-win-Situation mit der betrieblichen Krankenversicherung und der betrieblichen Altersversorgung der Allianz. Denn sie schaffen Sicherheit – für heute und für morgen. Nutzen Sie diese beiden Personalinstrumente zur Mitarbeitergewinnung und -bindung und versorgen Sie Ihre Mitarbeiter optimal aus einer Hand. Einfach, transparent und servicestark. Weitere Informationen erhalten Sie unter www.business.allianz.de/mitarbeiterversorgung

Allianz 

Ein mutiger Neuanfang

RÜCKBLICK. Was andere in Sonntagsreden fordern, setzte die DGFP in ein neues Kongressformat zur Globalisierung um: HR wurde aus Businessperspektive betrachtet.

Von **Reiner Straub** (Red.)

Der Kongress der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) war über viele Jahre die führende Veranstaltung für die HR-Szene in Deutschland, auf der sich bis zu 1.000 Personalmanager einfanden. In den vergangenen Jahren sackte die Teilnehmerzahl ab, auch die Standortverlegung von Wiesbaden nach Frankfurt konnte das nicht aufhalten. Der vom Bundesverband der Personalmanager (BPM) initiierte Personalmanagementkongress in Berlin war zu mächtig geworden. Katharina Heuer, die seit etwas über einem Jahr amtierende Geschäftsführerin

des DGFP, wagte in diesem Jahr einen Neuanfang. Aus einem Kongress machte sie zwei: einen für die Young Professionals, der im September in Berlin stattfinden wird, und einen für die Top-Entscheider, der im Mai im Hamburger Hafen durchgeführt wurde. „Wir wollen exklusiver werden und wir wollen vom Markt her, nicht von HR her denken“, formulierte sie ihren Anspruch an die Veranstaltung, die sie unter das Motto „Die nächste Welle der Globalisierung? HR-Fragen für eine zukunftsorientierte Unternehmensführung“ stellte. Um es vorweg zu sagen: Heuer hat ihren Anspruch in die Tat umgesetzt. Die „führende“ Veranstaltung im Sinne der Größe

musste die DGFP abgeben, mit dem neuen Kongressformat hat sie aber die führende Position im Sinne der Innovation und Meinungsführerschaft zurückerobert.

Der erste Akt der Innovation war, Professor Peter Sloterdijk als Keynote Speaker für den Vorabend auf dem Schiff Cap San Diego auszuwählen, der aus philosophischer und kulturhistorischer Sicht Orientierung über den Fortgang der Globalisierung lieferte. Der Freigeist identifizierte Kolumbus als ersten Personalmanager, der auf dem globalen Abenteuer seine Mannschaft bei Laune halten musste. Die dabei gebrauchten Personalinstrumente – Kapitänsdiktatur



© FOTOS: PHILIPP VON RECKLINGHAUSEN, DGFP

Die DGFP-Geschäftsführerin Katharina Heuer macht aus dem traditionsreichen DGFP-Kongress zwei neue Formate: Die Top-Entscheider trafen sich im Hamburger Hafen, der Nachwuchs soll nach Berlin pilgern.



Der Philosoph Peter Sloterdijk (rechts) eröffnete mit seiner Keynote den Kongress.

und Logbuchfälschung – hielt der Philosoph für effektiv, das Übertragen auf die heutige Zeit war nicht sein Thema. Die vielen Provokationen, mit denen der Vortrag gespickt war, verhallten im Publikum un widersprochen.

Die Analyse der Globalisierung stand im Mittelpunkt des zweiten Tags, in dem 25 hochkarätige Experten aus Wissenschaft, Politik, Kultur und Wirtschaft ein Feuerwerk an Einsichten und Erfah-

rungen präsentierten. Große Einigkeit herrschte darüber, dass die Welt einen globalen Ordnungsrahmen braucht. Allerdings war nicht erkennbar, wie dieser geschaffen werden sollte, insbesondere die Vertreter der Politik dämpften angesichts des Ausschlusses von Russland aus den G8-Staaten die Erwartungen. Aus Unternehmenssicht wurde die Globalisierung positiv gesehen, die Herausforderungen für das Management

seien aber gewaltig. „Globalisierung erlebten wir als Crashkurs in Demut“, bekannte etwa der DGFP-Vorsitzende Gerhard Rübling, als er von langjährigen Verhandlungen der Firma Trumpf mit chinesischen Partnern berichtete. Im Kongress wurde viel diskutiert, auf Vorträge mit How-to-do-Charakter wurde bewusst verzichtet. Es gab keine parallelen Vortragsveranstaltungen, alle Referate und Spotlights fanden in der großen Halle des Cruise Center Altona statt. Über World-Café-Elemente traten die Teilnehmer in Kontakt zu den Referenten und konnten aktives Netzwerken betreiben. Es war eine anregende Open-Space-Atmosphäre, die den Kongress zu einem kurzweiligen und außergewöhnlichen Erlebnis machte. ■



IDENTIFYING

T A L E N T

Um Talent zu entdecken, muss man tiefer blicken.

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

Wer ist hier der King?

ÜBERBLICK. Der „Wolf of Wall Street“ zeigt, wie sich Macht in Unternehmen auswirken kann. Personaler sollten dies mitbedenken – gerade im Change Management.

Von **Torsten Oltmanns**

Er heult sein Kampfgeschrei ins Mikrofon und die Angestellten jaulen in Ekstase mit – Jordan Belfort, im Kinohit „The Wolf of Wall Street“, gespielt von Leonardo DiCaprio, wollte als junger Börsenmakler vor allem Macht und Geld. Und er erreicht beides. Belforts Machtstellung bei „Stratton Oakmont“ ist schließlich nahezu unbeschränkt, für die Mitarbeiter gilt es nunmehr, mit dem Wolf zu heulen.

In wenigen Unternehmen geht es so animalisch zu, wie in der Hollywoodproduktion. Aber wie die Alltagserfahrung aller Berufstätigen zeigt, wirken in jeder Organisation unzählige formelle und informelle Einflussversuche. Die Folge: Die Fakten sprechen selten für sich, vermeintliche Sachfragen werden zum Spielball der unterschiedlichen Interessen, kurz: Menschen setzen Macht ein, um das für sie beste Ergebnis zu erzielen – im Extremfall nach dem Motto der ehemaligen UK-Premierministerin Margaret Thatcher: „Es stört mich nicht, was meine Minister sagen, solange sie tun, was ich ihnen sage.“

Macht wird in der BWL ignoriert

Die Soziologie setzt sich naturgemäß stark mit dem Begriff der Macht auseinander – noch heute ist die Definition von Macht aus der Feder des Soziologen Max Weber prägend: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen,

gleichviel worauf diese Chance beruht.“ Die Betriebswirtschaftslehre (BWL) hingegen, sonst gegenüber jedem praktischen Problem der Unternehmensführung bis auf die zehnte Kommastelle aufgeschlossen, schweigt dazu lautstark. Sie hat keinen eigenen Begriff von Macht entwickelt. Obwohl die Aufgabe der Wissenschaft in der Beschreibung und Erklärung aller betrieblichen Erscheinungen und Probleme in Unternehmen besteht, spielt dort der Einfluss der Macht auf die Entscheidungen und das Funktionieren von Organisationen keine Rolle. Die „Machtlosigkeit der Wirtschaftstheorie“, nennt die

Sturn schreiben dazu in „Macht in der Ökonomie“: „Es gibt gute Argumente für die Ausblendung von Macht, gerade wenn man die Betrachtung auf die Entwicklung der modernen Preis- und Allokationstheorie im allgemeinen Gleichgewicht fokussiert.“

Personaler begegnen der Macht im Arbeitsalltag

„Fang nicht an, Theorien zu bilden, wenn Du die Fakten nicht kennst“, heißt es bei Sherlock Holmes. Personaler sind häufig mit den negativen Folgen des Machtgebrauchs und Machtmissbrauchs direkt konfrontiert und erleben

„Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“

Max Weber, Soziologe

Wissenschaftlerin Helga Duda das.

Diese Machtlosigkeit erklärt sich vor allem aus den heute gültigen Paradigmen der ökonomischen Lehre. Macht ist dabei ein Störfaktor, er verzerrt die Ergebnisse von Tauschhandlungen zweckrational entscheidender, informierter Marktteilnehmer. Für diese Tauschhandlungen ist Macht nicht nur nicht notwendig, ihr Einsatz würde die optimalen Lösungen gefährden. Martin Held, Gisela Kubon-Gilke und Richard

die Lücke zwischen dem Anspruch der Theorie und der Wirklichkeit in den Unternehmen. Bleiben Machtgefälle im Dunkeln, wird die Ausübung von Macht verschleiert oder vermieden, schadet das der Motivation, der Führung und dem ganzen Unternehmen. Denn nur wenn Konflikte offen ausgesprochen werden, wenn Führung sich in der Diskussion bewährt und Unternehmen sich nach solchen Auseinandersetzungen auf ein gemeinsames Ziel bewegen,



© GRANDUIC / SHUTTERSTOCK.COM

Wer führt den besten Schachzug aus? Strategische Machtfragen spielen im Unternehmen eine große Rolle.

wird die Lösungs- und Kooperationsfähigkeit der Unternehmen bestmöglich ausgeschöpft.

In Change-Prozessen tritt Machtgerangel offen zutage

Selten wird dies stärker transparent als bei großen Veränderungsprojekten. Wenn Unternehmen ihre Aufbau- und Ablauforganisation an veränderte Rahmenbedingungen anpassen müssen, führt das nicht nur zu den vielfach beschriebenen Friktionen, oft brechen auch erbitterte Machtkämpfe zwischen den Betroffenen aus.

Anders als noch vor wenigen Jahren finden diese Auseinandersetzungen mittlerweile vor allem im Management statt. Change Management, wie es bisher meist angewandt wird, greift an diesem Punkt zu kurz: Es ist vor allem auf die Vermeidung vertikaler Konflikte konzentriert. Dabei sind es oft Mittelmanager, die sich gegen Veränderungen sträuben, während die Belegschaft fleißig mitarbeitet. Sie befinden sich in einer unangenehmen Sandwichposition: Von oben erfahren sie konstanten Druck und müssen sich rechtfertigen, von unten nörgelt die Belegschaft. Gleichzeitiges Führen und Folgen wird von ihnen gefordert, Burn-out ist nicht selten die Folge. In Entscheidungen über Veränderungsstrategien sind die Mittelmanager allerdings meist nicht eingebunden und so transformieren sie selbst schnell vom „Homo Oeconomicus“, der seine Interessen dadurch verfolgt, dass er den Interessen des Unternehmens dient, zum „Homo Eigennutz“, der seine eigenen Interessen auf eigene Faust sichern wird.

Es bedarf also zunächst einem Bewusstsein, dass eine Verschiebung der innerbetrieblichen Konflikte von der vertikalen in die horizontale Dimension stattgefunden hat, um neuen Reaktionsfeldern und Maßnahmenbündeln nachzugehen. In diesem Sinne ist es Zeit, Macht als eine wichtige Größe in der Betrachtung unternehmensinterner Prozesse zu akzeptieren und sie ins Kal-

kül einzubeziehen – gerade wenn es um die Gestaltung von Strukturen und die Entwicklung von Personen geht.

Macht muss neu definiert werden

„Entscheidend ist nicht die Frage, ob man Macht hat, sondern wie man mit ihr umgeht“, bemerkte der ehemalige CEO der Deutschen Bank, Alfred Herrhausen. Macht darf nicht mehr als Tabu aufgrund all ihrer negativer Konnotationen verstanden, sondern muss neu definiert werden: als eine funktionale Macht, die Menschen befähigt, verbindliche Ziele und Regeln zu setzen. Werden Mittelmanager über Veränderungsprozesse klar und deutlich aufgeklärt und in deren Durchführung und Entwicklung einbezogen, kann ein rascher und entschiedener Einsatz von Macht Klarheit schaffen und vertikale sowie horizontale Konflikte lösen. Verständlichkeit und Fasslichkeit der Entscheidungen ist besonders bei Change Prozessen wichtig; sich transformierende Unternehmen benötigen klare Führung und Orientierung.

Ein Beispiel für einen gelungenen Umgang mit Konflikten bietet das Nach-

richtenmagazin „Stern“. Im Zuge des geplanten Wandels hatte die neue Chefredaktion die absehbaren Gewinner und Verlierer ermittelt, die Zielstellung klar kommuniziert und die Konflikte mit den Betroffenen Mitarbeitern offen ausgetragen. In einigen Bereichen wurden die Entscheidungen revidiert, in den meisten Fällen setzte sich die neue Leitung offensiv durch. Was viele Unternehmen scheuen – die offene Auseinandersetzung und damit die Vermeidung aufplatzender Machtblasen – hat dem „Stern“ einen schnellen Umbauprozess eingebracht. Zwar konnten nicht alle Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden. Aber die Ziele traten klar zutage. Die Konflikte wurden offengelegt und Lösungen von der Führung gesucht. Das Personalmanagement wurde aktiv in diesen Prozess einbezogen und hat als Katalysator gewirkt, nicht etwa als Lazarettwagen hinter den Ereignissen, wie in manchen Unternehmen in Veränderungsprozessen.

Change Management steht eng in Verbindung mit HR-Management. Macht ist hier kein Störfaktor mehr, sondern ein wichtiges Element, das Führungsetage

und HR-Manager bewusst und kalkuliert einsetzen. Unternehmen sind Sinn-einheiten, und es ist wichtig, dass die geltenden Weltbilder für alle Beteiligten verbindlich und Verstöße dagegen geahndet werden. Personalmanager sind von ihren Aktionsfeldern her oft auch Veränderungsagenten, die Change in diesem Sinne aktiv vorantreiben und umsetzen. Dazu gehören die Entwicklung einer Human-Resources-Strategie – eine Vision, die Richtung und Ziel der Veränderung klar und deutlich aufzeigt –, die Kooperation mit Führungsetage und Mittelmanagement sowie der Gedankenaustausch mit und die Anweisung der Belegschaft. Kurz: Erfolgreiche HR-Manager ersetzen bei Transformationen Widerstand mit Lösungen, Planungen mit Ergebnissen und die Angst vor dem Wandel mit zursichtlichen Erwartungen an die neuen Möglichkeiten.

HR muss als Change Manager die Machtgefüge mitbedenken

Im herkömmlichen Ansatz von Change Management wurden Führungskräfte häufig von Konflikten überrascht und standen ihnen hilflos gegenüber. Vom Reitervolk der Mongolen ist übermiltelt, Macht wie ein paar Zügel, nicht wie eine Peitsche zu gebrauchen.

Wo der „Wolf der Wall Street“ gerne mal die Peitsche knallen ließ, ist in deutschen Unternehmen eine gezielte Planung, Kontrolle und Steuerung der Konflikte nötig – besonders in Phasen der Ausgestaltung und Umsetzung von Veränderungsprozessen. HR-Manager spielen hier eine wichtige Rolle, indem sie Change planen und begleiten – und natürlich dabei die Machtgefüge mitbedenken. ■



PROF. DR. TORSTEN OLTMANNS ist Partner bei Roland Berger Strategy Consultants und Forschungsprofessor für Wirtschaftspolitik an der Quadriga Hochschule.

pm VERANSTALTUNG

Kongressthema „Macht“ beim BPM

Der diesjährige Kongress des Bundesverbands der Personalmanager (BPM) steht unter dem Motto „Macht!“. Zahlreiche Vorträge und Podiumsdebatten werden das Leitthema am 26. und 27. Juni im Berliner Estrel Convention Center beleuchten.

Unter anderem wird Hans Leyendecker, Ressortleiter Investigative Recherche bei der Süddeutschen Zeitung, in seiner Keynote unter der Überschrift „Macht und Machtverlust“ die Machtspirale in der deutschen Politik unter die Lupe nehmen. Einen außergewöhnlichen Programmpunkt bildet auch das Interview des Journalisten Hajo Schumacher mit Sven Marquardt. Der Fotograf und Türsteher des berühmten Berliner Klubs „Berghain“ gewährt Einblick in seinen Arbeitsalltag und den damit einhergehenden Machtfragen. Aus der HR-Praxis wird unter anderem Uwe Tigges, Personalvorstand der RWE AG, über „Verführung zur Macht“ sprechen, und Thomas Belker, Vorstand Personal, Einkauf und Innere Dienste der Talanx Service AG, wird zeigen, wie Personal richtig mikropolitische Strukturen nutzen und beeinflussen. Insgesamt werden 120 Referenten und 1.500 Teilnehmer zum Kongress erwartet.

www.personalmanagementkongress.de

Werdet wirksam



Wirksames HR Management

Erfahren Sie, wie Promerit Ihre HR Organisation mit wirksamen Lösungen erfolgreich in die Zukunft transformiert.

[PROMERIT.DE/WIRKTANDERS](https://www.promerit.de/wirktanders)

promerit
GET THE TALENT TO GROW

Schwarzes Loch oder Roter Riese

ESSAY. Von allein entsteht Macht nicht. Die Personalabteilung muss sie sich erarbeiten, wenn sie ihren Platz im Unternehmensuniversum erhalten und ausfüllen will.



Wie groß ist die Strahlkraft von HR? Ein kleiner Stern könnte schnell erlöschen.

© BRUCE ROHFF / SHUTTERSTOCK

weitgehend autonome Subsysteme, die Steuerungsimpulse für das Gesamtsystem generieren konnten und mussten: Sie hatten gleichzeitig Service- und Governancefunktionen, waren also zum einen Dienstleister, zum anderen Lenkungsinstanz. Die Personalabteilung hatte dabei eine extreme Macht, die in Deutschland auch aus der Mitbestimmung und anderen gesetzlichen Regeln entstand. Es gab aber vor allem ein professionelles Problemlösungspotenzial für die Abwicklung von Routineprozessen. Egal ob Entgeltbestimmung oder Personalentwicklung: Die Personalabteilung war gefragter und kompetenter Ansprechpartner. Hinzu kam ein stabilisierendes Element durch die Rolle als Schiedsrichter: So wurde man in die Personalabteilung geschickt, wenn es dienstliche oder disziplinarische Probleme gab. Man ging auch selbst dort hin, wenn man Schwierigkeiten hatte. Diese „gute alte Zeit“ ist Vergangenheit.

Von **Christian Scholz**

Die Systemtheorie sieht Unternehmen als energetische Zentren mit wechselseitigen Interaktionen. Diese Zentren – wozu auch die Personalabteilung gehört – wetteifern um eine begrenzte Menge an Ressourcen, stehen also im Wettstreit miteinander. Sie grenzen sich voneinander ab und versuchen, sich durch Macht zu verfestigen. Trotzdem sind diese Zentren zur Erhaltung des Unternehmens und zu seiner Weiterentwicklung gerade in

ihrer spezifischen Konstellation notwendig. Würde man ein Unternehmen mit einer Wärmebildkamera fotografieren, bekäme man einen Eindruck davon, wie sich diese Energiezentren verteilen, wo Energie fließt und wo sie vernichtet wird.

Die gute alte Zeit

Unternehmen waren immer schon gekennzeichnet durch klar abgegrenzte und energetisch hoch aufgeladene Machtzentren: Unternehmensleitung, Vertrieb, Produktion, EDV und auch Personalbereich. Diese Abteilungen waren

Die neue radikale Entwicklung

Der Fernsehkanal vom Wallstreet Journal zeigte im April 2014 den Beitrag „What happens when there’s no HR Department?“. Er griff einen Trend aus den USA auf, wonach immer mehr Unternehmen Personalarbeit an Führungskräfte sowie an externe Dienstleister auslagern und letztlich ihre Personalabteilung schließen, also auf dieses Machtzentrum verzichten. Der Film stellt das Auflösen der Personalabteilungen nicht infrage, sondern thematisiert die damit verbundenen Konsequenzen: Wer wird sich jetzt darum kümmern, wenn die Ge-

haltsabrechnung nicht stimmt? Wer hilft der Führungskraft, wenn ein kritisches Mitarbeitergespräch ansteht? Wer besorgt mir das vergessene Geburtstagsgeschenk für meine Freundin (ja, auch das wurde als Anforderung an eine gute Betreuung genannt)?

Der Blick in die Sternenkarte

Natürlich kann man die Nase rümpfen und diesen Film als nicht repräsentativ oder irrelevant für Deutschland abtun. Man könnte sich aber auch wieder die Brille der Systemtheorie anziehen – unter Verwendung der Astronomie: Die einleitend angesprochene Konstellation energetischer Machtzentren entspricht dem Weltall mit Sternen. Auch zwischen ihnen herrscht ein Kampf um Energie, wobei es drei besonders interessante Arten von Sternen gibt: Das eine sind Schwarze Löcher. Sie haben Macht und ziehen Energie aus dem System, die sie ohne offensichtlichen Nutzen für das Weltall binden. Auch wenn sie nicht leuchten, sind sie da und beeinflussen die Entwicklung. Schwarze Löcher zerstören ihre ganze Umgebung, indem sie permanent Energie absaugen und Strukturen vernichten. Sie transformieren ganze Regionen des Weltalls in unproduktive, gefährliche Systeme.

Das Gegenstück sind die Roten Riesen, die große Masse und große Strahlkraft aufweisen. Sie sind aus Sternen mit geringer Masse entstanden, indem sie sukzessive Masse von anderen Himmelskörpern und aus dem Weltall aufgenommen haben: Aber anders als die (unproduktiven) Schwarzen Löcher leuchten Rote Riesen hell und zeichnen sich durch eine langfristige Stabilität aus, können also auch mit anderen Roten Riesen co-existieren.

Dann gibt es noch die Weißen Zwerge: Sie waren früher einmal Rote Riesen, haben aber ihr energetisches Gleichgewicht verloren. Ihre Leuchtkraft ist gering und sie haben auch nur noch eine geringe Oberfläche. Im Gegensatz zu Schwarzen Löchern stören sie aber

nicht: Sie fallen quasi langsam in sich zusammen und hören irgendwann einmal auf zu existieren.

Schaut man sich die unternehmerische Sternenkarte an, so stellt sich die Frage, wie die Personalabteilung in

dieses Bild passt: Schlecht ist es, wenn sie ein Schwarzes Loch darstellt, also ein Machtzentrum, das enorme Bürokratie und Intrigen produziert, ohne auch nur ansatzweise zur Wertschöpfung beizutragen. Wenn die Personalabteilung

experteer^{de}
hunt for talent

Direktansprache von Spitzenkräften

- Nehmen Sie diskret Kontakt zu wechselfertigen Kandidaten auf
- Erreichen Sie über 5 Millionen Executives und Professionals in Deutschland und Europa
- Profitieren Sie von der einzigartigen Kombination aus Active Sourcing und Stellenanzeige und finden Sie den perfekten Kandidaten

Jetzt kostenlosen Testzugang anfordern!

www.experteer.de/personalmagazin

Für mehr Informationen
kontaktieren Sie uns unter
☎ 089-55 27 93 160
✉ recruiting@experteer.de

einem Bereich ein internes Aufstiegs-Assessment-Center aufzwingt, bei dem 80 Prozent der Mitarbeiter durchfallen, ist das ein unproduktiver Vorgang; oder wenn die Personalabteilung mit zeitraubenden Regeln und auszufüllenden Vordrucken die Führungskräfte von der Arbeit abhält, nur um vielleicht den Betriebsrat in der Mitarbeiterfreundlichkeit noch zu übertreffen. In diesen vielen weiteren Fällen nutzt die Personalabteilung ihre energetische Macht, um die Energie anderer zu vernichten.

Ist die Personalabteilung ein Weißer Zwerg, so verdient sie zwar unser Mitleid, sie stört aber nicht. Langsam wird sie verblassen und ihre Energie abgeben. Sie hat keine Macht mehr über sich oder über andere, kann also ihre eigene strukturelle Hülle nicht stabilisieren. Sukzessive verliert sie eine Schicht nach der anderen, wird auf ein Minimum zusammengedrückt und geht irgendwann in einen sich verflüchtigenden Sternennebel über. Sie geht also zurück in das System – ihre Tätigkeiten und Aufgaben werden von anderen Bestandteilen des Systems übernommen.

Investition in die eigene Zukunft

Wie die Personalabteilung als Roter Riese aussieht, liegt ebenso nahe, wie die Tatsache, dass hier implizit Wunsch und Selbstwahrnehmung vieler Personalmanager liegen. Gerade deshalb ist es aber entscheidend, sich zu vergegenwärtigen, was alles zu einem Roten Riesen dazugehört, nämlich an vorderster Stelle die Fähigkeit zur Systemerhaltung. Ein Roter Riese sorgt für eine ausgeglichene Energiebilanz, was aber auch bedeutet, dass er für sich selbst kämpft und seine Macht für die eigene Erhaltung einsetzt. Nur dann kann er eine große Oberfläche, eine starke Strahlkraft und eine entsprechende Temperatur realisieren. Es ist wichtig zu verstehen, dass die Personalabteilung in sich selbst investieren muss, um die Strahlkraft zu erhalten – analog zum Roten Riesen, der Wasserstoff und Helium verbrennt. Personal-

Wir brauchen die Personalabteilung, weil sie es ist, die wie ein Leitstern die Bewegung der zentralen Ressourcen im Unternehmen – die Menschen – steuert.

abteilungen als Rote Riesen sind damit energetisch aufgeladene Machtzentren, die nichts mit weichgespülten Dienstleistungszentren zu tun haben, deren Fehlen erst dann deutlich wird, wenn man einen Moderator sucht, der Bachblütentee kochen kann. Nur ist im Film des Wallstreet Journals und in diversen anderen Publikationen die Personalabteilung im günstigsten Fall ein Weißer Zwerg, der nicht mehr richtig existiert und dessen Fehlen bald niemand mehr bemerken wird.

Silicon Valley als Beispiel

Besonders deutlich sieht man diese Problematik am Silicon Valley, wo stark ausgebaute Personalabteilungen eher selten sind. Gerade die Aufgaben der Personalabteilung im Bereich von Retention und Motivation werden dabei nicht von anderen Einheiten übernommen. Das Ergebnis: Es gibt keine Gravitation, die Mitarbeiter an das Unternehmen bindet. Mitarbeiter werden damit zu extrasolaren Planeten ohne jegliche Umlaufbahn und driften ohne Beeinflussung durch Gravitationskraft einfach ab.

Dieses fehlende Machtzentrum wird aber inzwischen durchaus thematisiert: Exemplarisch dafür steht ein Artikel vom Mai 2014 aus der „New York Times“, der explizit sogar mehr bürokratische Steuerung durch eine starke Personalabteilung fordert. Danach sollten sich Personal weniger auf das Bereitstellen von Pingpong-Tischen und Burritos konzentrieren und mehr Ordnungsfunktionen wahrnehmen, was letztlich zu einem besseren Betriebsklima und höherer Bindung führt. Denn eine strategisch sinnvolle Unter-

nehmenskultur bildet sich – anders als es Techniker in Start-ups glauben – genauso selten durch Zufall wie eine vernünftige Personalplanung.

Konsequenzen für Unternehmen

Personalabteilungen sollten sich selbst auf die drei oben genannten Kategorien zuordnen. Davon hängt das weitere Vorgehen ab: Sicherlich am schwersten hat es eine Personalabteilung, die als Schwarzes Loch agiert. Deshalb könnte man sich auf die Position von Stephen Hawking zurückziehen, nach dem es überhaupt keine Schwarzen Löcher gibt – was aber der personalwirtschaftlichen Alltagserfahrung widerspricht.

Ebenfalls zu klären ist, ob ein Machtvakuum in Form eines Weißen Zwergs oder seine völlige Auflösung eine zulässige Option ist. Während im Weltall angesichts der Vielzahl von Sternen eine gewisse Beliebigkeit existiert, gibt es bezogen auf das Unternehmen eine klare Antwort: Wir brauchen die Personalabteilung, weil sie über ihre Governancefunktion Ordnung und damit Energie bringt. Sie ist für die Gesamtstruktur erforderlich, weil sie es ist, die wie ein Leitstern die Bewegung der zentralen Ressourcen – die Menschen – steuert. Weiterhin hilft sie die Gravitationskraft zu erhöhen, wodurch diese Menschen im Orbit des Unternehmens bleiben.

Personalabteilungen als Weiße Zwerge sind also empirisch äußerst wahrscheinlich, aber keine Option für ein lebensfähiges Unternehmen. Wir brauchen Rote Riesen. Dafür müssen die Personalabteilungen aber offensiv an sich arbeiten – an ihrer Rolle und an ihrer Macht: Nur dann werden sie zu Roten Riesen und nur dann stiften sie Nutzen. ■



PROF. DR. CHRISTIAN

SCHOLZ ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere

Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes.

Optimise, Enable & Unleash Your People!

AMSTERDAM RAI

23 - 24 October 2014

Engage, debate and participate in sessions with:



David Crumley
VP Global HR Technology &
Continuous Improvement
Coca Cola



Ruediger Schoenbohm
VP Enterprise 2.0
Robert Bosch



Simon Lanham
HR Transformation Director
Grant Thornton



Peter Rasmussen
Head of Application HRIT
Maersk Group

HR Tech Europe is a global gathering of the world's leading thinkers and doers in HR Technology. It's not just a gathering of the planet's leading technology companies and startups, but of large market enterprises and leading organisations, who are influenced by new technologies. This year over 2,000 attendees will make the trip from all corners of the globe to hear from over 100 speakers from our main stage, breakout sessions, leadership labs, think tanks and masterclasses catered for every sector.

▶ AVAIL DISCOUNT ◀

Use Promo Code:
HRTECH25

www.hrtecheurope.com/amsterdam
+36 1 201 1469
registration@hrneurope.com

Titanium Sponsors



Premium Branding Partner

Mal mit, mal ohne HR

PRAXIS. Etliche Beratungs-, Industrie- und Handelsunternehmen setzen auf innere Demokratie – und sehen die Rolle der Personaler dabei sehr unterschiedlich.

Von **Ruth Lemmer**

Gemeinschaftsämter, autonome Projektteams und Kundenkommunikatoren – bei der Agentur für Innovationsentwicklung Darkhorse GmbH & Co. KG in Berlin wird Selbstorganisation groß geschrieben. Jeder bringt ein, was er investieren möchte. Dafür bekommt jeder ein einheitliches Grundgehalt, das individuell nach Aufwand in der Projektarbeit aufgestockt wird. Entscheidungen treffen die rund 30 Beteiligten beim wöchentlichen Jour fixe, beim „Commitment Day“ alle drei Monate und bei der jährlichen mehrtägigen Strategieklausur. „Man muss schon hartnäckig seine Art zu arbeiten gegen alle Vorurteile der Managementliteratur durchsetzen“, sagt Jasper Grothe, Kommunikationswirt und Texter bei Darkhorse. „Wir probieren Dinge aus und lassen die Realität entscheiden.“ Einen Personalmanager kann es bei so viel Demokratie nicht geben.

DM: Zentralfunktion als Dienstleister

So weit wie die jungen Leute bei Darkhorse geht die Drogeriemarktkette DM nicht. Doch die mehr als 1.500 DM-Märkte in Deutschland haben ein starkes Eigenleben. Der Filialist hat lediglich drei Hierarchieebenen: Filialleitung, Gebietsleitung und Geschäftsführung. Die Märkte entscheiden über Personaleinsatz, Marketingaktionen und Verkaufsraum. Daniela Hübner, rund um den Bodensee für 23 DM-Märkte verantwortlich, versteht sich als Beraterin, Moderatorin und Mediatorin. „Meine Aufgabe ist es zu

unterstützen“, erklärt sie. „Wenn ich die Märkte besuche, sprechen die Filialleiterinnen und -leiter mit mir über geplante Umbauten oder Konflikte zwischen Mitarbeitern.“ Hübner hat ein Gespür dafür entwickelt, wo Menschen sich dadurch überfordert fühlen, dass sie wie Miniunternehmer arbeiten sollen – und sucht mit dem Team nach Lösungen. Die Zentralfunktion Mitarbeiter agiert dabei als Dienstleister, mit administrativem Know-how und mit einem umfangreichen Weiterbildungsangebot.

Gore: Personaler als Partner

Zu den Pionieren in Sachen eigenständige Teamarbeit gehört die US-Firma W.L. Gore & Associates. Das Unternehmen

vergeblich buhlen: die des Partners bei Mitarbeiterfragen. „Wir sind willkommen in Teamprozessen“, so erlebt es Karsta Goetze, HR Business Partnerin für europäische Teams bei den Medizinprodukten. „Denn wir sind nicht die Polizei, sondern unterstützen tatsächlich gemeinsam mit den Leadern die proaktive Gestaltung der Teamarbeit.“ Personalprofession ist gefragt, wenn Teams sich zusammentun. Kosten und Wert von HR sind hoch, aber unbestritten notwendig im Gore-System. Die HR-Fachleute bieten Werkzeuge fürs Leadership. „Wer ein Team leitet, muss Diskussionen moderieren können“, erklärt Goetze. „Scheindiskussionen werden schnell durchschaut.“ Das Feedback



„Wir sind nicht die Polizei, sondern unterstützen gemeinsam mit den Leadern die Gestaltung der Teamarbeit.“

Karsta Goetze, HR Business Partner bei Gore & Associates

setzt bei 10.000 Mitarbeitern weltweit auf überschaubare Teams. Kreativität wird durch das Minimieren von Kontrolle und das Maximieren von Selbstverpflichtung gefördert. Die Mitarbeiter heißen Associates, alle haben einen Sponsor für die berufliche und persönliche Entwicklung. Zum Start erhält jeder Neuling eine Liste mit nützlichen Kontakten.

Personaler spielen bei Gore jene Rolle, um die sie in anderen Unternehmen oft

für die Leader kann zum Verlust der Follower, also der Teammitglieder, führen.

Haufe-Umantis: Demokratie ohne HR

Marktwirtschaft und Demokratie, das geht nicht für jeden zusammen. In den meisten Firmen gilt, dass schließlich einer verantwortlich ist und die Entscheidungen fällt. Die Softwareschmiede Haufe-Umantis AG in St. Gallen erhielt sich das Mitgestalten aller – auch als



„Die Wahl der Führungskräfte ist die logische Konsequenz aus der Reise unserer Demokratisierung.“

Marc Stoffel, CEO Haufe-Umantis AG

aus dem Gründerteam rund 40 Leute wurden. Jedes Team schreibt einen Businessplan und setzt ihn um. Für den Geschäftsführer Marc Stoffel ist „die Wahl der Führungskräfte die logische Konsequenz aus der Reise unserer Demokratisierung. Wir haben über Geschäftsmodelle abgestimmt, über unseren Gang zur Haufe Gruppe, also stimmen wir auch über die Chefs ab.“ Er kandidierte schon zweimal erfolgreich als CEO.

Aber das Abstimmen über Personen steht nicht im Zentrum. Die Schlagwörter lauten Agilität und Beschleunigungsfalle, Heterogenität und Kreativität, Komplexität und Sensibilität – jene vor allem denjenigen gegenüber, die nicht gewählt wurden, jedoch bei Haufe-Umantis blieben und in ihren neuen Rollen, so Stoffel, „eine riesige Lernkurve haben“. Eine HR-Abteilung im klassischen Sinne ist bei diesem Modell obsolet. Der Geschäftsführer auf Zeit: „Wir brauchen Sensoren für den Wandel, denn den können wir nur mit allen meistern.“

Partake: HR-Abteilung abgeschafft

Doch wenn die große Freiheit lockt, fängt die harte Arbeit an – an der eigenen Persönlichkeit und den eigenen Fähigkeiten, aber auch daran, sich damit

in den Teams oder sie präsentieren eine Projektidee und suchen Unterstützer zu Themen wie Weißweinexport nach China oder Schule im Aufbruch. „180 Tage im Jahr müssen die Leute auf Projekten sein“, schildert Partake-Vorstand Jürgen Erbdinger. Davon müssen 120 Tage auf dem Markt abrechenbar sein, der Rest kann für persönliche Weiterbildung und interne Initiativen genutzt werden.

„Man kommt erschöpft aus Meetings. Die wirtschaftliche Verantwortung für sein Handeln zu tragen, ist anstrengend.“

Julian Vester, Geschäftsführer Elbdudler GmbH



Erbdinger, ehemals Gründer einer Lean-Management-Beratung, war es gewohnt, dass seine Chefideen umgesetzt wurden. Jetzt lernt auch er, „dass nicht jeder meiner Gedanken der Beste ist“. Bei regelmäßigen Pitches kann einer sich drei Minuten vorstellen und kassiert drei Minuten Feedback. Danach wird so manches Projekt nicht realisiert, weil es niemanden überzeugt. „Auf Augenhöhe

arbeiter um sich scharf. Darunter nicht einen einzigen Personaler, denn dessen Aufgaben erledigen die Teams selbst: Sie stellen ein und entlassen, verteilen Aufgaben, jeder entwickelt sich selbst, weil „es kein anderer tut“, so Erbdinger. Die Gehaltsabrechnung ist ausgegliedert, die Personalabteilung abgeschafft.

Elbdudler: Führung im Team

Die Elbdudler GmbH in Hamburg arbeitet ähnlich. Vor fast fünf Jahren starteten zwei Kommilitonen eine Social-Media-Agentur mit einem Einheitsgehalt von 2.500 Euro. Heute arbeiten 35 Leute

bei dem kreativen Kommunikationsspezialisten, die Gehälter werden untereinander ausgehandelt. Julian Vester ist formal Geschäftsführer, überlässt aber Führungsaufgaben den Teams. „Man kommt erschöpft aus so manchem Meeting, denn die wirtschaftliche Verantwortung für sein Handeln zu tragen, das ist anstrengend.“ Wirtschaftszahlen liegen offen. Der Maßstab für Erfolg ist, so Vester, „das liebe Geld“. Der Austausch zwischen den Teams ist total – ob Mailinglisten bestückt oder Kundenprojekte persönlich vorgestellt werden. Am Montagnachmittag wird jeweils über Strategien und Geld debattiert, freitags kurz vor Feierabend werden Ärger und Lob formuliert. „Danach kann man frei ins Wochenende“, sagt Vester voll Überzeugung. Die Kommunikation bei Elbdudler hält er schlicht für erwachsen. ■



„Auf Augenhöhe diskutieren und führen wollen, das widerspricht sich.“

Jürgen Erbdinger, Vorstand Partake AG

bei den Kollegen anzupreisen. Beim Berliner Beratungsunternehmen Partake AG bewerben sich die rund 60 festen und 25 freien Mitarbeiter um die Plätze

diskutieren und führen wollen, das widerspricht sich“, sagt der 48-Jährige, der seit dem Kulturwandel in seinem Unternehmen 2013 rund 80 Prozent neue Mit-

RUTH LEMMER ist freie Journalistin und Fachautorin in Düsseldorf.

Führen und (sich) führen lassen

FORSCHUNG. In der Führung kommt Macht direkt zum Tragen. Doch oft wird sie nur ausgeübt statt sie zur Einflussnahme einzusetzen – ein bedeutender Unterschied.

Von **Wolfgang Scholl**

Vermutlich würde niemand bestreiten, dass Führung und Macht eng zusammen gehören, doch es gibt kaum Forschung, die diesen Zusammenhang explizit behandelt. Schaut man jedoch genauer hin, dann tauchen Machtaspekte unter anderem Namen auf, etwa wenn von kooperativer oder partizipativer Führung, von „Empowerment“, von teilautonomen oder selbststeuernden Gruppen, von „Shared Leadership“ oder lateraler Führung die Rede ist. Diese Vermeidung des Themas „Macht“ reicht unter dem Stichwort „Einfluss“ bis in die Definitionen von Führung, sodass manchmal keine klare begriffliche Trennung und inhaltliche Thematisierung ihrer Verhältnisse möglich ist. Daher sind einige definitorische Klärungen notwendig für eine angemessene Betrachtung unseres Themas.

Macht ist ein Potenzial

Nach der Machtdefinition des Soziologen Max Weber ist klar, dass Macht ein Potenzial ist, das die Willensdurchsetzung erleichtert, trotz Widerstreben beziehungsweise im Einvernehmen, wenn das erreicht wird. Diese beiden Möglichkeiten ergeben jedoch fundamentale Unterschiede in Bedingungen, Reaktionen und Konsequenzen des Verhaltens, wenn man sich klar macht, dass damit Gegensätze der Machtnutzung auf der wichtigsten sozio-emotionalen Dimension der Gemeinschaft angesprochen sind, die auch ganz unterschiedliche Gefühle beinhalten (siehe Grafik, Seite 23).

Die Anwendung von Macht gegen die Interessen oder das Widerstreben anderer wird als feindselig oder rücksichtslos wahrgenommen, geschieht vorwiegend aus Ärger, Verachtung oder Abscheu und löst meist ebensolche Gefühle aus. Wir bezeichnen diese Form als Machtausübung, die gefühlsmäßig negativ konnotiert ist, während eine Nutzung von Machtpotenzialen in respektierender Weise als Einflussnahme bezeichnet wird.

Mit dem Begriff „Macht“ wird meist etwas Negatives verbunden, weil man Machtausübung fürchtet. Jedoch kann oft auch die positive Seite der Macht erfahren werden, etwa wenn Kinder sorgende und unterstützende Eltern haben. Die gleichen Unterschiede der Machtnutzung gibt es natürlich im Verhalten und Erleben von Vorgesetzten und Mitarbeitern.

Macht muss nicht auf Zwang beruhen

Das Machtpotenzial kann auf unterschiedlichen Grundlagen beruhen. In Erweiterung des Systems von John French und Bertram Raven kann man Zwang, Bestrafung, Legalität, Situationskontrolle, Legitimität, Belohnung, Attraktivität, Expertise und Information unterscheiden, die hier in einer Rangfolge geordnet sind von der restriktivsten Grundlage Zwang bis zur spielraumerweiternden Information. Grundlagen werden umso eher für Machtausübung genutzt, je restriktiver sie sind; denn je stärker das Widerstreben anderer ist, umso stärker muss man sie scheinbar zum Durchsetzen eigener Interessen einschränken, wie ich in meinem Aufsatz „Machtausübung oder Einflussnah-

me: Die zwei Gesichter der Machtnutzung“ im Buch „Macht in Unternehmen – Der vergessene Faktor“ aufweise.

Die Ausübung von Macht ist nicht nur wegen der Reaktionen der Betroffenen wie aktiver Widerstand oder innere Kündigung sowie verschlechterte Beziehung relevant, sondern auch wegen der Folgen bei den Arbeitsergebnissen und den Machtausübenden selbst. Machtausübung verringert den Wissenszuwachs, die Prozesskoordination und das Ergebnis, während Einflussnahme sie fördert durch gleichberechtigte intensive Diskussion und konstruktive Konflikt-handhabung. Das konnten wir sowohl experimentell als auch bei Innovationsprozessen im Feld nachweisen.

Allerdings tendieren Personen mit überlegener Machtausstattung dazu, diese Macht eher rücksichtslos gegen die Interessen und das Widerstreben der weniger Mächtigen einzusetzen. Dabei rechtfertigen sich die Mächtigeren durch Abwertung der Betroffenen, distanzieren sich von ihnen und werten sich selber auf, wie David Kipnis in „The Powerholders“ und später auch John C. Georganesen und Monica J. Harris zeigten.

Was ist „Führung“?

Aber was hat das alles mit Führung zu tun? Dafür müssen wir den Begriff näher betrachten: Die meisten Führungsdefinitionen sind unspezifisch. Anstelle einer Übersicht über viele Definitionen seien zwei führende Lehrbücher zitiert. Stefan Schulz-Hardt und Felix C. Brodbeck schreiben: „Bei Führung (in Organisationen) geht es darum, andere zu beein-

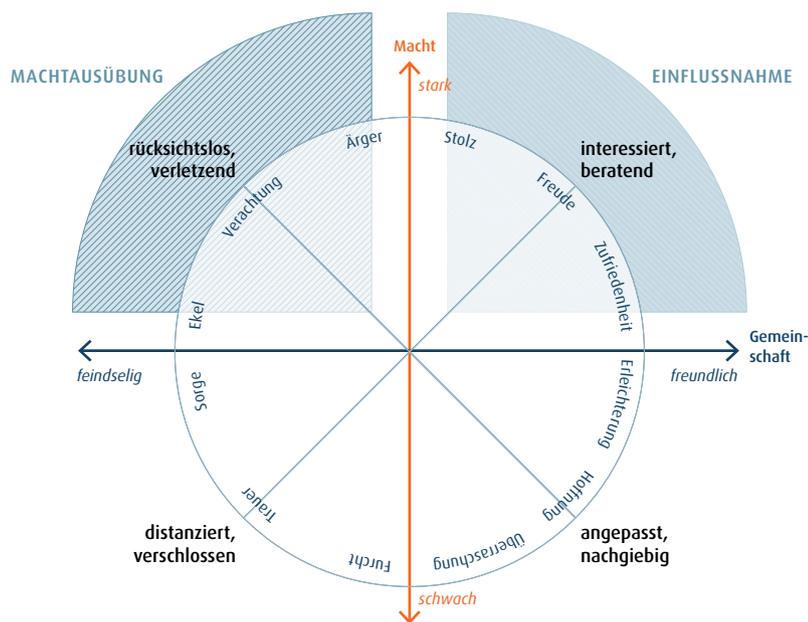
VERGLEICH

Merkmal	Führen als Vorgesetzter	Führen ohne Weisung
Legale (Positions-)Macht	ja	nein
Wichtigstes Auswahlkriterium	hierarchische Passung	situative Passung
Legitimierung der Geführten	nicht nötig	nötig
Machtgrundlagen	restriktiver	sanfter
Koordinationsfunktion	Pflicht für einen	Chance für alle
Auswahl der Person	formell, von oben	informell, autonom
Dauer	unbefristet	problembezogen
Qualität der Koordination	formal sicherer	inhaltlich adäquater
Strukturelle Anwendbarkeit	nur in der Hierarchie	überall
Qualifikation der Geführten	geringer	höher
Aufgabenniveau	einfachere Aufgaben	komplexere Aufgaben

In der Tabelle wird der Unterschied zwischen Führungskräften, die qua Amt führen und diese amtliche Macht einsetzen, und solchen, die ohne offizielles Amt führen, deutlich.

QUELLE: SCHOLL

MACHT UND GEMEINSCHAFT



Die Grafik zeigt den deutlichen Unterschied von Machtausübung und Einflussnahme. Die reine Machtausübung hat deutlich negative Folgen für die Gemeinschaft.

QUELLE: SCHOLL

flussen'. Diese zugegebenermaßen sehr kurze und umfassende Definition ist die einzige Gemeinsamkeit vieler Definitionen in der Literatur zur Führung.“ Und Jürgen Wegge sowie Lutz von Rosenstiel führen an: „Führung ist ein Sammelbe-

griff für alle Interaktionsprozesse, in denen eine absichtliche soziale Einflussnahme von Personen auf andere Personen zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben im Kontext einer strukturierten Arbeitssituation zugrunde liegt.“ Das ist

einerseits zu breit, denn schon jeder Diskussionsbeitrag nimmt Einfluss auf die Erfüllung gemeinsamer Aufgaben. Andererseits ist die Einengung auf strukturierte Arbeitssituationen überflüssig, denn Führung gibt es auch anderswo.

Worum geht es also bei „Führung“? Wenn die Vorteile des sozialen Zusammenlebens durch wechselseitige Verstärkung sowie durch Arbeitsteilung und Spezialisierung gemeinsam genutzt werden sollen, dann ist Koordination nötig. Da muss entschieden werden, wer was machen soll und wie es zu tun ist; das verlangt nach Führung. Das kann durch gemeinsame Abstimmung erfolgen, aber in vielen Situationen weiß einer mehr oder kann mehr oder wird früher auf ein Problem aufmerksam, kann aktiv werden, eine Richtung einschlagen und sich darum kümmern, dass die anderen mitziehen und bestimmte Aufgaben übernehmen.

Führung besteht also primär darin, dass sich jemand um die Ausrichtung und die wechselseitige Abstimmung des gemeinsamen Tuns kümmert; das heißt, Führung ist die Koordination von Menschen und Teilaufgaben. Jede Koordination erfordert die Nutzung von Macht, also Machtausübung oder Einflussnahme, aber nicht jede Machtnutzung ist Koordination. In längerfristigen Gruppen ergeben sich in der Regel eine Rollenspezialisierung und eine explizite Anerkennung des Führenden, wie Edwin Hollander und James Julian aufweisen. In Organisationen werden solche Führungsrollen im Rahmen einer Hierarchie als Vorgesetztenposition mit bestimmten Rechten und Pflichten ausgestattet.

Führung mit und ohne Chef-Status

Wie die Forschung zeigt, bilden sich in weniger strukturierten sozialen Situationen meist spontan Führende heraus. Auch in Organisationen ergibt sich daher immer wieder die Möglichkeit, dass nicht Vorgesetzte, sondern deren Mitarbeiter die Führung ergreifen und von den anderen – meist informell – legitimiert werden. Darüber hinaus gibt es viele Si-

tuationen, in denen koordiniert werden muss, obwohl niemand über Weisungsbefugnis gegenüber den anderen verfügt, etwa bei Abstimmungen zwischen Abteilungen oder in selbststeuernden Teams. Organisationen können beides durch eine offene Kultur erleichtern.

Solche Koordination ohne Vorgesetztenbefugnisse wird in verschiedenen Führungskonzepten wie „Empowerment“, oder laterale Führung thematisiert. Dabei werden jedoch die oben behandelten Grundlagen jeder Interaktion im Geflecht von Gemeinschaft und Macht meist unge-

Wie die Forschung zeigt, bilden sich in weniger strukturierten sozialen Situationen meist spontan Führende heraus.

nügend beachtet. Diese Dynamiken lassen sich durch einen Vergleich des Führens mit und ohne Vorgesetztenstatus darstellen (siehe Tabelle auf Seite 23).

Die aufgeführten Unterscheidungsmerkmale in der Tabelle auf Seite 23 sind weitgehend selbsterklärend. Die sich daraus ergebenden Dynamiken hängen vor allem am Verhältnis von Wissen und Macht. Viele der zu bewältigenden Aufgaben werden komplexer, die Anforderungen ändern sich schneller und das benötigte Wissen muss neben längeren Ausbildungen vor allem durch Lernen beim Tun erworben werden. Immer mehr Menschen werden daher „Wissensarbeiter“, die selbst am meisten über ihre Aufgaben wissen, wie Peter Drucker 2007 in „Management Challenges for the 21st Century“ aufzeigte. Weisungen von Vorgesetzten sind hier nur begrenzt sinnvoll oder sogar Glückssache. Weiter kommt man hier nur durch einen intensiven

wechselseitigen Informationsaustausch und eine konstruktive Konfliktbehandlung, die auf Einflussnahme statt auf Machtausübung setzt.

Die zweite, damit verschränkte Dynamik liegt im Potenzial an restriktiven Machtgrundlagen, das Vorgesetzte haben; denn Positionsmacht eröffnet den Zugriff auf alle anderen restriktiven Grundlagen. Damit einher geht die Verführung, sie auch einzusetzen, weil das eigene Wissen überschätzt wird, weil der Zeitdruck keine Abstimmung zuzulassen scheint, man sich im Aufstiegskampf erst mal um die eigenen Interessen kümmern muss und so weiter. Überlegene Macht korrumpiert, Machtausübung ist die Folge, weniger angemessenes Wissen wird produziert, noch weniger weitergegeben und viel weniger angewendet, die Effektivität sinkt. Und die gelernten Ansätze zu partizipativer Führung, „Empowerment“, „Shared Leadership“ oder lateraler Führung verkümmern, wie unter anderem Jeffrey Pfeffer belegt.

Was erfolgreiche Führung ausmacht

Was wäre angesichts dieser Dynamiken zu tun? Gute und Erfolg versprechende Führung ist am ehesten mit wechselseitiger Einflussnahme und Kooperation, das heißt mit Einstellungen und Verhaltensweisen im Schnittpunkt von Gemeinschaft und Macht zu erreichen (siehe rechtes, oberes Feld in der Grafik auf Seite 23). Vorgesetzte sollten führen und (sich) führen lassen: Führen sollten sie weitgehend ohne die legalen Machtmittel der Anweisung und Sanktionen. Eigentlich werden diese restriktiven Machtmittel nur benötigt, um die Machtausübung anderer abzuwehren oder von vorneherein zu unterbinden. Die Verführung zur Machtausübung kann sowohl durch eine Kultur der Kooperation und Einflussnahme als auch durch ein besseres Machtgleichgewicht, etwa durch ein 360-Grad-Feedback verringert werden.

Aufgrund der zunehmenden Bedeutung des „Lernens durch selber tun“

ist auch eine stärkere Delegation von Entscheidungen an die Mitarbeiter notwendig. Diese können oft selbst flexibel Führung ergreifen und an andere wieder abgeben. Dazu müssen sie die notwendigen sozialen und fachlichen Kompetenzen erwerben und die funktionale Kompetenz zu selbstständigen Entscheidungen übertragen bekommen. Das ist der Grundgedanke von Empowerment, lateraler und verteilter Führung.

Hinzu kommt noch eine dritte Form: Wenn Mitarbeiter bei gemeinsam bearbeiteten Problemen mehr wissen als der Vorgesetzte, sollte dieser sich von ihnen führen lassen. Hilfreich wäre es, wenn Vorgesetzte sich die Begrenztheit des eigenen Wissens und Könnens klar machen und die hierarchisch Unterstellten als mitarbeitende Kollegen sehen.

Einige Testfragen kann sich jeder Vorgesetzte im Alltag immer wieder stellen, um zu überprüfen, ob er oder sie Einfluss nimmt oder doch Macht ausübt:

- Wie ist die Stimmung in Team, Abteilung oder Organisation? Sind die Mitarbeiter locker oder ist die Atmosphäre angespannt, wenn ich hereinkomme?
- Herrscht ein offener Umgangston? Gibt es kontroverse Meinungen? Wird auch mir widersprochen, ohne dass jemand ängstlich schaut? Wird konstruktives Feedback gesucht und gegeben?
- Werden Menschen aktiv, wenn sie neue Probleme entdecken, die eigentlich auf höherer Ebene geregelt werden?
- Hat die Organisation ein Leitbild durchgängiger Kooperation? Wird es von den Obersten vorgelebt?

Diese Liste ließe sich noch erheblich verlängern, aber das Kennen guter Ansätze reicht nicht aus – erst wenn das Können dazu kommt, können Sie ihre positive Wirkung entfalten. ■



PROF. I. R. DR. PHIL. WOLFGANG SCHOLL lehrte Sozial- und Organisationspsychologie an der Humboldt-Universität zu Berlin.

Forum Human Resources & Science am 10. September in Bonn

Was HR-Wissenschaftler und HR-Praktiker voneinander lernen können



Rheinwerk 3, Joseph-Schumpeter-Allee 23-25, Bonn

Anmeldung: Stefanie Geske, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. E-Mail: forum@dgfp.de, Telefon 030 2091699-2

Weitere Informationen: www.haufe.de/dialogforum

Was wollt ihr dann?

Viele Unternehmen experimentieren gerade mit demokratischen Arbeitsstrukturen (siehe Seite 20). Sie wollen Hierarchien abbauen und Entscheidungen im Team treffen. Dass dies den Nerv der Mitarbeiter trifft, zeigt eine Online-Umfrage von Haufe-Lexware: 84 Prozent von 11.880 Teilnehmern wünschen sich mehr Einfluss auf Entscheidungen. Allerdings sind es eher die Entscheidungen in ihrem näheren Umfeld, die sie beeinflussen möchten.

82 Prozent geben an, bei Entscheidungen zu ihrer Abteilung oder ihrem Team mitbestimmen zu wollen. Nur 16 Prozent wünschen sich dies nicht. Weiterhin möchten 61 Prozent vor allem bei Entscheidungen, die sie persönlich betreffen, mitreden. Wesentlich seltener wollen sie bei Fragen der Unternehmensführung mitentscheiden (43 Prozent). Andersherum gefragt, geben sogar 73 Prozent an, dass sie die Entscheidungen der Unternehmensführung nicht beeinflussen wollen.

UMFRAGE



Danach befragt, warum sich die Studienteilnehmer mehr Einfluss wünschen, gibt die Mehrheit an, dass dies ihre Motivation erhöhen würde.

QUELLE: HAUFE-LEXWARE

Fehler im Assessmentcenter

Das Assessmentcenter gehört heute zum Standardrepertoire der Personal-diagnostiker – gerade Konzerne schleusen Massen von Trainees hindurch. Doch wie unprofessionell dies teils geschieht, zeigt ein Fallbeispiel, auf das Professor Uwe Peter Kanning in seiner Kolumne auf haufe.de/personal aufmerksam macht: In einem deutschen Kreditinstitut wurde die prognostische Validität der dort durchgeführten Assessmentcenter untersucht. Das Ergebnis: „Während es sich durch die Brille des Laien betrachtet in jedem der drei Fälle um ein gestandenes Assessmentcenter handelte, lag die Prognosegüte extrem weit auseinander“, erklärt Kanning. „Im schlechtesten Fall ließ sich mit dem Verfahren der berufliche Erfolg nach ein bis zwei Jahren zu Null prognostizieren.“ Die Empfehlung des Wirtschaftspsychologen von der Hochschule Osnabrück: „Gute Personaldiagnostik ist keine Quantenphysik. Mit ein wenig Kenntnis der Forschungsergebnisse lassen sich aussagekräftige Verfahren relativ leicht mit geringem Zusatzaufwand realisieren. Plausibilitätsbetrachtungen sind leider oft schlechte Ratgeber. Gleiches gilt für das Kopieren bestehender Verfahren.“

NEWS DES MONATS

Umziehen Auch in diesem Recruiting-Thema lässt sich nicht wegdiskutieren, dass auf dem Arbeitsmarkt immer mehr die Unternehmen zu Bewerbern werden: 43 Prozent von 1.000 Studienteilnehmern würden für den Job nicht umziehen. Auch die viel zitierte Generation Y zeigt sich nicht flexibler in der Studie im Auftrag von Xing.

Umdenken Nachwuchskräfte mit Studienabschluss und ersten Berufserfahrungen werden knapp, so das Ergebnis einer Studie im Auftrag von LinkedIn mit 281 befragten Unternehmen. Darum versuchen die Unternehmen, nun ihre Strategien für die Mitarbeitersuche zu überarbeiten. Allzu kreativ werden sie aber nicht: Sie suchen vermehrt online sowie im Ausland und setzen dabei auf ihre Arbeitgebermarke.

Umlegen Unternehmen, die auf die Eigeninitiative beim lebenslangen Lernen setzen, können ihre Mitarbeiter auf eine Möglichkeit aufmerksam machen, die bei der Finanzierung von Weiterbildungen hilft: Die Bundesregierung stellt weitere 280.000 Bildungsgutscheine bis Ende 2017 zur Verfügung.

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

Neues von den Stellenmärkten

EINGEFÜHRT. Stellenanzeigen.de hat den branchenspezifischen Online-Stellenmarkt Gastrojobs.de als Pendant zur etablierten österreichischen Spezialisten-Jobbörse Gastrojobs.com an den Start gebracht. Das Portal richtet sich an Jobsuchende in Hotellerie, Gastronomie und Tourismuswirtschaft. www.gastrojobs.de

STILLGELEGT. Vor fünf Jahren war Laufbahner.de als Stellen- und Karriereportal der Süddeutschen Zeitung gestartet, zum 1. Juni wurde der Service abgeschaltet. Das Konzept, das eine karriererepektivische

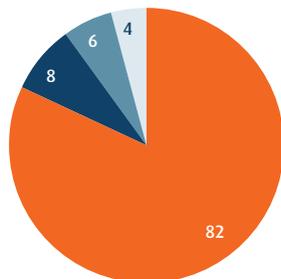
Profildarstellung und eine direkte Kontaktabstimmung zwischen Kandidaten und Unternehmen vorsah, hat sich offenbar nicht durchgesetzt. www.laufbahner.de

ÜBERNOMMEN. Stepstone hat das in Großbritannien tätige Unternehmen Jobsite gekauft, das die Stellenbörse Jobsite.co.uk und Marken wie Cityjobs.com und eMedcareers.com betreibt. Zusammen mit Stepstone, Totaljobs, Saongroup und Your Career Group wird Jobsite eine neue Einheit in der Stepstone-Gruppe bilden. www.stepstone.de

Mehr Besetzungen durch Berater

Die Personalberater erwarten für das laufende Jahr stärkere Impulse für den Stellenmarkt. Die Nachfrage der Klienten bei der Suche nach neuen Mitarbeitern soll steigen und damit zu einem Umsatzwachstum von knapp acht Prozent führen. Im Jahr 2013 hat der Gesamtumsatz der Branche um gut drei Prozent auf 1,6 Milliarden Euro zugelegt. Weitere Ergebnisse der Marktstudie „Personalberatung in Deutschland 2013/2014“: Die Zahl der Positionen bei Fach- und Führungskräften, die durch die Unterstützung von Personalberatern in der deutschen Wirtschaft, Industrie und Verwaltung besetzt werden konnten, ist im vergangenen Jahr auf rund 52.000 angestiegen. 2012 waren es noch 51.000 Besetzungen. Gleichzeitig verschärft sich aber der Wettbewerb in der Branche. In den Jahren 2004 bis 2008 sowie 2010 und 2011 war der Personalberatungsmarkt noch fast durchgängig in zweistelligen Prozentschritten gewachsen. Einige Personalberatungen mussten in jüngster Zeit infolge der schwächer ausfallenden Klientennachfrage ihre Geschäftsaktivitäten aufgeben. www.bdu.de

BERATUNGSFELDER



Suche und Auswahl
Managementdiagnostik
sonstige Dienstleistungen
Besetzung von Aufsichtsräten

Suche und Auswahl der Führungskräfte und Experten bestimmen die Beraterarbeit (Angaben in Prozent).



Businessstraining für Fach- und Führungskräfte

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



(Download der KERN-App)

KERN AG Training
Leipziger Straße 51
60487 Frankfurt/M.

info@kerntesting.com

(0 69) 7 56 07 39-0
www.kerntesting.com

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 · Lyon · Salzburg · Wien

Praktische Probleme lösen

TIPPS. Auch Führungsaufgaben lassen sich in Teilzeit ausüben. Doch damit gehen besondere organisatorische und kommunikative Herausforderungen einher.

Von **Boris Kaehler** und **Anja Karlshaus**

Die Arbeitswelt verändert sich rapide. Technologische Neuerungen, die Notwendigkeit, neue Bewerberzielgruppen zu erschließen und eine insgesamt stärkere Gewichtung von Balancethemen führen dazu, dass auch das Führen in Teilzeit an Bedeutung gewinnt. Dabei sind die Teilzeitmodelle der Führungskräfte vollkommen unterschiedlich: Vier-Tage-Woche, Sechs-Stunden-Tage, rollierende Wochen, geblockte Freiwochen (zum Beispiel während der Schulferien), Doppelspitzen, Top-Sharing oder Tandemführung et cetera – für die verschiedenen Führungskontexte deutscher Manager gibt es kein Standardmodell.

5,8 Prozent der Führungskräfte in Deutschland arbeiten in Teilzeit

Die meisten Publikationen zum Thema Führen in Teilzeit berufen sich auf Daten des Statistischen Bundesamtes oder von Eurostat (Mikrozensus, Labour Force Survey). Demnach variiert der Anteil der Teilzeitführungs-kräfte im europäischen Kontext zwischen ein und zwei Prozent (Türkei, Tschechien, Griechenland, Polen) und teilweise deutlich über zehn Prozent (Niederlande, England, Schweiz, Irland). Der europäische Durchschnitt liegt bei 6,8 Prozent. Deutschland lässt sich mit einer Teilzeitführungsquote von 5,8 Prozent in etwa im Mittelfeld einordnen.

Interessant ist, dass der Anteil der Führungskräfte in Teilzeit mit dem Anteil der Teilzeitkräfte generell korreliert.

In Ländern, in denen Teilzeit ohnehin weit verbreitet ist, wie zum Beispiel in den Niederlanden mit fast 50 Prozent, sowie der Schweiz, England oder Irland, finden sich auch die höchsten Quoten von Teilzeitführungs-kräften. Eine Ausnahme von dieser Regel betrifft allerdings Deutschland mit einer vergleichsweise hohen allgemeinen Teilzeitquote von circa 25 Prozent und einer im EU-Vergleich leicht unterdurchschnittlichen Teilzeitführungsquote, was unter anderem an der stark gestiegenen geringfügigen Beschäftigung in Deutschland liegen könnte.

Schaut man sich die Verteilung der Teilzeitführungs-kräfte nach Geschlecht an, stellt man fest, dass es sich 2012 immer noch um ein frauenspezifisches Phänomen handelt: 14,4 Prozent der weiblichen Führungskräfte – arbeiten in Teilzeit. Im Vergleich zu 2,4 Prozent der männlichen Führungskräfte – arbeiten in Teilzeit. Eine Teilzeitführungs-tätigkeit hängt dabei eindeutig mit der Familiengründungsphase zusammen und korreliert infolgedessen auch positiv mit der Anzahl der Kinder. Auch in der branchenspezifischen Verteilung von Teilzeitführungs-kräften setzt sich das beschriebene Geschlechterphänomen fort. In eher weiblich dominierten Berufen in den Bereichen Bildung, Gesundheit und öffentliche Verwaltung ist ein Anteil von fast zehn Prozent an Teilzeitführungs-kräften auszumachen. Dagegen reduzieren beispielsweise im verarbeitenden Gewerbe, einem eher männlich dominierten Sektor, weniger als zwei Prozent der Führungskräfte ihre Arbeitszeit. In

Deutschland ist immer noch stark von einer Präsenzkultur geprägt. Teilzeitführungs-kräfte beklagen häufig Benachteiligung und mangelnde Akzeptanz.

den Bereichen Finanzdienstleistung, Handel und Verkehr sind ebenfalls lediglich geringe Teilzeitführungsquoten vorzufinden.

Oft vollzeitnahe Teilzeitmodelle

Betrachtet man schließlich die Teilzeitquote von deutschen Führungskräften seit 1995, die damals laut Eurostat bei 4,9 Prozent lag, so hat sich diese im Zeitverlauf leicht erhöht. Jedoch sagt diese Zahl nichts über die zeitliche und organisatorische Ausgestaltung der Führungsmodelle aus, die oftmals als sehr vollzeitnah beschrieben wird und in der Regel bei 70 bis 80 Prozent einzuordnen ist. Deutschland ist immer noch durch eine starke Präsenzkultur geprägt: Eine weibliche Vollzeitführungs-kraft arbeitet im Schnitt 45 Stunden pro Woche, eine männliche sogar 47 Stunden pro Woche. Dabei geben laut dem statistischen Bundesamt 35,8 Prozent der Führungskräfte an, mehr als 48 Stunden zu arbeiten, jede fünfte Führungskraft sogar mehr 60 Stunden.



Doppelspitze: „Top-Sharing“
ist nur eines von vielen
Modellen der Teilzeitführung.

© MARIKANYOVA / SHUTTERSTOCK.COM



FÜNF PRAXISTIPPS

So gelingt das Führen in Teilzeit

Die folgenden Empfehlungen helfen, die organisatorischen, kulturellen und unternehmenspolitischen Herausforderungen der Teilzeitführung zu meistern.

Tipp 1: Führungsaufgaben richtig definieren und abgrenzen

Führen in Teilzeit ist grundsätzlich immer möglich, denn bekanntlich ist jede Stelle das Ergebnis von Arbeitsteilung und daher ihrerseits auch weiter teilbar. Freilich wird man sich dazu mit den konkreten Arbeitsinhalten der Führungstätigkeit auseinandersetzen müssen – wie könnte man etwas sinnvoll teilen, das nicht systematisch festgelegt ist? Daraus folgt: Wenn Teilzeitführung funktionieren soll, müssen zunächst die Führungsaufgaben festgelegt werden. Instrumente hierfür sind zum Beispiel die Stellenanalyse und Stellenbeschreibung. Wichtig ist hierbei die Unterscheidung von Aufgaben der Sachgeschäftsführung („Business Management“) und der Personalführung („People Management“). Ferner sollte auch eine adäquate Anzahl von Trainingstagen berücksichtigt werden, um einer schleichenden Abqualifizierung vorzubeugen.

Tipp 2: Größere Mitarbeiterautonomie erreichen

Das wesentliche Prinzip der Personalführung – Managementpioniere wie Mary Parker Follett und Peter F. Drucker haben dies von jeher betont – sollte generell die Selbststeuerung des Mitarbeiters sein. Der ideale Mitarbeiter kennt seine Aufgaben, organisiert seine Prozesse selbst, motiviert sich selbst, verschafft sich Ressourcen und Feedback, regelt Probleme der Zusammenarbeit et cetera – das heißt er führt sich selbst. Die Führungskraft wird dabei entsprechend entlastet und übernimmt diese Aufgaben dann nur noch kompensatorisch im konkreten Bedarfsfall (komplementäre Führung).

Fördern lässt sich dies zum einen durch die Rekrutierung beziehungsweise den Einsatz von im Bereich Selbstmanagement besonders kompetenten Mitarbeitern. Zum anderen empfiehlt sich ein strategisches Aufgabenmanagement dergestalt, dass die vorhandenen Mitarbeiter mittel- bis langfristig an die Selbstführung herangeführt werden, dabei immer größere Freiräume erhalten und perspektivisch möglichst viele Führungsaufgaben zu möglichst großen Teilen selbst wahrnehmen. Dieses Grundprinzip, das sich auch in Konzepten wie „Empowerment“ oder „Management by Delegation“ wiederfindet, bietet einen großen Hebel zur Reduktion der Aufgabenlast – nicht nur, aber insbesondere auch für Teilzeitführungskräfte.

(Fortsetzung auf der nächsten Seite)

Um sich den typischen Praxisproblemen der Teilzeitführung zu nähern, wurde von den Autoren eine explorative Befragung von 75 Führungskräften mittlerer und großer Unternehmen durchgeführt, die über Erfahrungen mit Teilzeitführung verfügen und von denen 39 selbst in Teilzeit arbeiten. Ergänzend wurde die spärliche Literatur zum Thema ausgewertet. Die genannten Probleme lassen sich in fünf Kategorien einteilen.

Problem eins: Arbeitspensum

Ein oft genanntes Problem liegt im Arbeitspensum, das offenbar häufig nicht der vertraglich reduzierten Arbeitszeit angepasst wird. „Ich muss genauso viel schaffen wie eine Vollzeitkraft“, so lautet eine typische Aussage von Teilzeitführungskräften. Damit aber ist die Überforderung der Stelleninhaber vorprogrammiert, auch wenn oft betont wird, Teilzeitkräfte betrieben ein effektiveres Zeitmanagement. Ein Grund dürfte darin liegen, dass der Zuschnitt von Leitungsstellen in der Praxis häufig nicht klar definiert wird, sondern sich implizit aus den situativen Erfordernissen ergibt. Die dafür erforderlichen großen Zeitpuffer sind jedoch gerade bei Teilzeitstellen nicht vorhanden.

Problem zwei: Mangelnde Selbstständigkeit der Mitarbeiter

Ein zweiter problematischer Bereich kann die mangelnde Selbstständigkeit der Mitarbeiter sein. Die Bereitschaft der Führungskraft, Aufgaben zu delegieren, sowie der Wille und die Fähigkeit der Teammitglieder, Aufgaben zu übernehmen, werden immer wieder als zentraler Aspekt der Teilzeitführung genannt.

Problem drei: Fehlende Arbeitszeitflexibilität

Das dritte Problemfeld liegt in der fehlenden Arbeitszeitflexibilität, die sowohl die formalen als auch die gelebten Arbeitszeitmodelle betreffen kann. Herkömmliche Reduzierungsmodelle in Form von zum Beispiel Sechs-Stunden-

Tagen oder festen freien Wochentagen werden teilweise als sehr starr empfunden. Nicht immer wird dies den schwankenden Leistungserfordernissen gerecht, mit der Folge, dass viele Teilzeitführungskräfte in nicht unerheblichem Maße außerhalb der festgelegten Arbeitszeit aktiv werden. Auch biografisch bedingte unterschiedliche Zeitbedürfnisse in den einzelnen Lebensphasen der Führungskraft – zum Beispiel Familienphase, Krankheiten, Elternpflege oder Vorruhestand – lassen sich so nicht immer abfedern. Eine große Herausforderung stellt auch die Erreichbarkeit der Führungskraft für Rückfragen ihrer Mitarbeiter, Kunden, Kollegen und Vorgesetzten dar. Dies gilt freilich auch bei starker Reise-, Gesprächs- oder Sitzungstätigkeit in Vollzeit.

Problem vier: Teilzeitfeindliche Kultur

Immer wieder wird auch von einer regelrecht teilzeitfeindlichen Kultur berichtet. Beklagt werden eine allgemein zu geringe Akzeptanz, Vorwürfe wie „Sie beteiligen sich ja nie an Sonderprojekten“ und die aus Sicht vieler Betroffener stark verringerten Chancen auf eine Beförderung in höhere Führungszirkel. Traditionell ist das Bild der Führungskraft stark durch Vorstellungen von Vollzeitarbeit oder sogar extremen Arbeitszeiten geprägt. Dahinter steckt beispielsweise der Glaube, dass gute und effektive Managementarbeit nicht mit anderweitigen Verpflichtungen außerhalb des Arbeitsplatzes kompatibel ist.

Problem fünf: Mikropolitische Benachteiligung

Eine fünfte Kategorie von Schwierigkeiten liegt in Einflussnachteilen und der mikropolitischen Benachteiligung. Dies geht über die zuvor beschriebenen allgemeinen Akzeptanzprobleme hinaus und betrifft die Möglichkeiten zur Teilhabe an Unternehmensentscheidungen und der Absicherung der eigenen Machtbasis. Teilzeitführungskräfte beklagen häufig, dass Meetings außerhalb ihrer Arbeits-

Tipp 3: Flexibles Arbeiten ermöglichen

Ob Führungsaufgaben in der gegebenen Zeit bewältigt werden können, hängt nicht nur von der Arbeitsmenge, sondern auch von der gelebten Arbeitszeitflexibilität aller Akteure ab. So sollte das Unternehmen anstelle festgelegter und starrer Arbeitszeitabsprachen flexible Tages-, Wochen-, Monats-, Jahres- oder Lebensarbeitszeitkonten einführen. Darüber hinaus ist es sinnvoll, das Angebot mobilen und häuslichen Arbeitens technisch zu unterstützen. Die Führungskraft muss demgegenüber bereit sein, diese Möglichkeiten zu nutzen und in Notfällen auch außerhalb der vereinbarten Arbeitszeiten zur Verfügung zu stehen. In Bezug auf die Erreichbarkeit der Führungskraft für Rückfragen, helfen festgelegte Zeitkorridore sowie Festlegungen, in welchen Ausnahmefällen außerhalb der Arbeitszeit angefragt werden darf. Da viele Teilzeitführungskräfte regelmäßigen familiären Verpflichtungen nachkommen, spielen für diese auch ergänzende Möglichkeiten der flexiblen Kinderbetreuung eine wichtige Rolle. Mitarbeiter, Führungskollegen, Vorgesetzte und Kunden schließlich müssen diese Art des Arbeitens annehmen.

Tipp 4: Teilzeitführung in die Unternehmenskultur integrieren

Führen in Teilzeit bedeutet auch einen Paradigmenwechsel im Sinne der Abkehr vom Vollzeitideal. Die Bandbreite von Maßnahmen, die Unternehmen ergreifen können, um die Akzeptanz für Teilzeitführung zu erhöhen und Diskriminierung zu unterbinden, ist groß. Besonders wichtig ist dabei die Unterstützung des Themas durch die Unternehmensleitung. Darüber hinaus können verantwortliche Thementreiber benannt, Mentorenkonzepte ins Leben gerufen, Netzwerktreffen initiiert sowie Multiplikatorenworkshops, Schulungen und Coachings durchgeführt werden. Ergänzend empfiehlt sich die Kommunikation von Rollenvorbildern über Medien wie die Mitarbeiterzeitung oder das Intranet. Genaue Zielvorgaben – wie beispielsweise ein Anteil von zehn Prozent Teilzeitführungskräften bis 2015 – können helfen, eine kritische Masse zu überschreiten und solchermaßen einen Kulturwechsel zu bewirken.

Tipp 5: Klare Spielregeln für die Zusammenarbeit schaffen

Führungserfolg setzt grundsätzlich nicht nur inhaltlich gute Arbeit und wirksame Führung der eigenen Mitarbeiter voraus, sondern hat auch eine mikropolitische Komponente. Je weniger strukturiert sich das Arbeitsumfeld darstellt, umso mehr müssen Führungskräfte persönliche Netzwerke nutzen, Einfluss geschickt geltend machen und persönliche Angriffe abwehren. Mit steigender Hierarchieebene erhöht sich im Allgemeinen der Anteil mikropolitischer Aktivitäten. Um Teilzeitführungskräfte hier nicht zu benachteiligen, muss zunächst das Problem als solches ins Bewusstsein gerückt werden. Durch klare Spielregeln hinsichtlich der Sitzungs- und Entscheidungskultur, die Ermöglichung von Netzwerkveranstaltungen und die Förderung der Teilnahme an formeller und informeller Kommunikation lassen sich hier unternehmenspolitische Akzente setzen.

zeiten stattfinden, Netzwerktreffen an Zeitmangel scheitern oder ihre Meinung in Abwesenheit nicht gehört wird.

Fazit: Klare Spielregeln schaffen

Teilzeitführung gewinnt immer stärker an Bedeutung, stellt Unternehmen und Führungskräfte jedoch vor eine ganze Reihe organisatorischer, kultureller und unternehmenspolitischer Herausforderungen. Diese gilt es systematisch zu bewältigen, indem zum Beispiel die Führungsaufga-

ben klar abgegrenzt, Autonomie und Flexibilität gefördert, entsprechende Werte eindeutig kommuniziert und klare Spielregeln geschaffen werden. ■

PROF. DR. BORIS KAEHLER lehrt Personalmanagement an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin.

PROF. DR. ANJA KARLSHAUS ist Hochschullehrerin an der Cologne Business School (CBS).

Zukunft Personal



14.-16. Oktober 2014

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

- Mehr als 16.000 Fachbesucher: Geschäftsführer, CEOs, Personalleiter, IT-Spezialisten... Ihre Zielgruppe
- Mehr als 220 Vorträge und Keynotes, 5 Abendveranstaltungen, 4 Preisverleihungen
- Mehr als 650 Aussteller, 4 thematisch gegliederte Hallen, Sonderbereiche E-Learning und Betriebliches Gesundheitsmanagement, Global Village – Buchen Sie jetzt!



twitter.com/zukunftpersonal #ZP14
www.zukunft-personal.de

Sprechen Sie uns an:



Sponsor

HRM.be

Partner

BPM

Hauptmedienpartner

Arbeit und
Arbeitsrecht

Personalwirtschaft

DATAKONTEXT

Städtische Zeitung

GABAL

personalmagazin

wirtschaft
weiterbildung

„Teilzeit ist kein Karrierekiller“

INTERVIEW. Die Commerzbank will mit einer Kampagne ihre Teilzeitangebote bewerben und den Kulturwandel vorantreiben. Alexandra Warkus erläutert Inhalte und Ziele.

personalmagazin: *Wie hoch ist die Teilzeitquote bei der Commerzbank?*

Alexandra Warkus: Unsere Teilzeitquote hat sich in den vergangenen Jahren kontinuierlich verbessert. Ende 2011 lagen wir bei rund 21 Prozent, Ende 2013 bei 23 Prozent. Und die Zahlen nach dem ersten Quartal 2014 zeigen eine weitere Tendenz nach oben, wir liegen aktuell bei 24,5 Prozent. Das freut uns und zeigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Auf Führungspositionen sind Teilzeitmitarbeiter nach wie vor die Ausnahme, die Tendenz ist aber auch hier steigend.

personalmagazin: *Trotz dieser guten Entwicklung haben Sie kürzlich extra eine Teilzeitkampagne gestartet. Warum? Und was ist das Ziel?*

Warkus: Natürlich haben wir schon seit vielen Jahren Teilzeitangebote. Aber insbesondere mit Blick auf unsere lebensphasenorientierte Personalarbeit haben wir das Thema vor einem Jahr nochmal auf die Agenda gesetzt und geschaut, wie wir unsere Modelle weiterentwickeln können, um den Zukunftsherausforderungen noch besser gerecht zu werden. Wir wollen transparent machen, welche Modelle wir überhaupt anbieten, und wir wollen über die Kampagne auch die Akzeptanz für Teilzeit in der Bank weiter erhöhen.

personalmagazin: *Welche Maßnahmen beinhaltet die Kampagne?*

Warkus: Wir haben unsere bestehenden Teilzeitangebote weiterentwickelt und darüber hinaus neue, innovative Modelle aufgesetzt. Einer der Schwerpunkte war



ALEXANDRA WARKUS ist HR-Bereichsleiterin Principles & Guidelines bei der Commerzbank in Frankfurt am Main und arbeitet selbst als Führungskraft in Teilzeit.

das Thema Führen in Teilzeit. Beim „Top-Sharing“ teilen sich zwei Führungskräfte die fachliche und disziplinarische Führung. Als neues Modell haben wir hier beispielsweise das sogenannte Vertretermodell für Führungskräfte eingeführt.

personalmagazin: *Wie sieht dieses Vertretermodell konkret aus?*

Warkus: Es funktioniert so, dass die Teilzeitführungskraft einen ständigen fachlichen Vertreter – auch außerhalb urlaubsbedingter Abwesenheiten – etabliert. Die disziplinarische Führung bleibt bei der Führungskraft. Diese ist aber bei fachlichen Themen entlastet. Im Arbeitsalltag kann das so aussehen: Wenn

die Führungskraft beispielsweise teilzeitbedingt an einem Management-Board-Meeting nicht teilnehmen kann, schickt sie ihren Vertreter, der dort auch als solcher akzeptiert ist. So ist sichergestellt, dass die Führungskraft aktuelle Informationen trotz Teilzeit pünktlich bekommt und auch pünktlich weitergeben kann. Wir haben während der Pilotierung die Erfahrung gemacht, dass das Modell eine Win-win-Situation für beide Seiten ist: Für den Vertreter ist es eine hohe Wertschätzung, ins Vertrauen gezogen zu werden. Und es ist für ihn eine Möglichkeit, auf eine andere Ebene zu schnuppern. Das hat also etwas mit Personalentwicklung und mit Motivation zu tun. Und die Führungskraft kann sicherstellen, dass sie alle wichtigen Informationen erhält, ohne immer selbst präsent sein zu müssen.

personalmagazin: *Die Telekom hat beispielsweise jetzt für Teilzeitkräfte ein Rückkehrrecht auf Vollzeit eingeführt. Planen Sie Ähnliches?*

Warkus: Wir haben jetzt im Rahmen der Teilzeitkampagne ein neues Modell eingeführt, das sich Schnupperteilzeit nennt. Das geht in eine ähnliche Richtung. Schnupperteilzeit bedeutet, dass Mitarbeiter für eine bestimmte Lebensphase befristet – in der Regel sechs bis zwölf Monate – Teilzeit „ausprobieren“ können. Wenn die Befristung ausläuft, kehrt der Mitarbeiter wieder in Vollzeit zurück. Darüber hinaus sprechen wir für Mütter, die sehr schnell wieder aus der Elternzeit zurückkehren – das heißt bei uns nach sechs Monaten –, eine Rück-

kehrgarantie auf dieselbe Stelle aus. Hier gehen wir über die gesetzlichen Vorschriften hinaus, welche ja nur einen Anspruch auf eine gleichwertige Beschäftigung vorsehen. Für Mitarbeiter in Elternzeit, die informativ eingebunden bleiben wollen und die die Elternzeit vielleicht auch nutzen wollen, um sich weiterzuqualifizieren, haben wir das Programm „Keep in Touch“. Hier kann man mit einem geringen Teilzeitfaktor, also zehn bis 20 Prozent maximal, in Kontakt mit der Bank bleiben. Diese ganzen Angebote wollen wir nun über verschiedene Kanäle weiter bewerben. Beispielsweise über unser Intranet oder unser Mitarbeitermagazin. Darüber hinaus haben wir unsere beratenden HR-Einheiten, die in engem Kontakt mit den Führungskräften stehen, mit Informationen ausgestattet, sodass diese auch auf die Modelle aufmerksam machen und hierzu informieren können.

personalmagazin: *Damit wollen Sie auch den internen Kulturwandel weiter vorantreiben...*

Warkus: Ich bin jetzt seit 15 Jahren bei der Commerzbank. Seither hat sich schon viel verändert. Damals gab es Führung in Teilzeit quasi noch gar nicht. Es war auch nicht normal, dass Frauen überhaupt in Führung waren – und dann auch noch in Teilzeit, das war kaum vorstellbar. Heute ist es völlig normal, dass man auch im Topmanagement als Führungskraft eine Teilzeitposition innehaben kann. Wir sind sogar schon soweit, dass auch im Topmanagement Männer selbstverständlich Elternzeit nehmen oder Teilzeit arbeiten. Das Thema Teilzeit geht aber nahezu jeden an, denn je nach Lebensphase werden die allermeisten Mitarbeiter sich irgendwann einmal Gedanken über eine Teilzeitlösung machen, beispielsweise zum Hausbau, um mehr Zeit für die Kinder zu haben oder aus gesundheit-

lichen Gründen. Hierfür ist eine für Teilzeit offene Unternehmenskultur wichtig. Das wollen wir mit unserer Kampagne flankieren und weiter nach vorne treiben – übrigens auch mit dem Thema Sabbaticals.

personalmagazin: *Warum gerade Sabbaticals?*

Warkus: Wenn eine Frau schwanger wird und in Elternzeit geht, dann ist das akzeptiert. Bisher war es aber noch wenig akzeptiert, einfach einmal ein paar Monate Auszeit zu nehmen. Deshalb haben wir auch unser Sabbatical-Angebot im Rahmen der Teilzeitkampagne neu aufgesetzt. Wir haben die Ausgestaltungsmöglichkeiten auf verschiedene Lebensphasen angepasst und einen Simulationsrechner zur Verfügung gestellt, mit dem der Mitarbeiter sein individuelles Sabbatical ausrechnen kann.

personalmagazin: *Sie sind selbst Führungskraft in Teilzeit. Was sind Ihre persönlichen Erfahrungen?*

Warkus: Als ich 2007 mein erstes Kind bekommen habe, war ich noch Spezialistin in Vollzeit. Ich bin dann nach sechs Monaten Elternzeit wieder zurückgekommen auf diese Spezialistenfunktion, aber in Teilzeit. Meine erste Führungsrolle habe ich 2009 übernommen, mit 80 Prozent verteilt auf vier Tage. Nach einer weiteren sechsmonatigen Auszeit nach der Geburt meines zweiten Kindes Ende 2010 habe ich Ende 2013 eine höhere Führungsebene übernommen, weiterhin mit 80 Prozent. Ich konnte mich also aus einer Teilzeitposition heraus in eine Führungsposition entwickeln und sogar auf der Führungsleiter noch weiter nach oben steigen. Das zeigt, dass Teilzeit eben kein Karrierekiller sein muss und dass Führung in Teilzeit hier in der Commerzbank funktioniert. ■

Das Interview führte **Melanie Rößler**.

Wir schärfen Ihr Profil!



Die Frankfurt School of Finance & Management zählt zu den führenden Business Schools in Deutschland.

Fach- und Führungskräfte, Professionals und Unternehmen profitieren von Seminaren und Zertifizierungen für den systematischen Ausbau von Kompetenzen und den Erhalt von Leistungsfähigkeit.

Nutzen Sie unsere Bildungsvielfalt zur Karriereförderung. Erweitern Sie das fachliche Know-how Ihrer Mitarbeiter durch berufsbegleitende Weiterbildung für Wirtschaft und Management.

Alle Qualifikationen führen wir auch unternehmensspezifisch als Inhouse-Maßnahme durch.

Schärfen Sie Ihr Profil. Lernen Sie uns kennen!

www.frankfurt-school.de/profilmacher

Globaler Gleichklang

PRAXIS. Voith hat schon vor Langem den „Career Compass“ eingeführt. Nun wird die Talentmaßnahme weltweit einheitlich ausgerollt – mit einigen Herausforderungen.

Von **Anja Rohrschneider** und **Jana Heidler**

Hohe Qualität gewährleisten, das ist in einem global agierenden Unternehmen eines der wichtigsten Ziele – und dies an jedem Standort weltweit. Das gilt natürlich einerseits für die Produkte, die bei Voith hergestellt werden; andererseits zählen hierzu aber ebenso die Personalprodukte für die Mitarbeiter unseres Konzerns. Schließlich stehen wir als HR genauso wie andere Organisationseinheiten in der Pflicht, unseren Wertbeitrag zu leisten. Wenn wir wahrgenommen und respektiert werden wollen, müssen wir unsere Arbeit ernst nehmen und sie professionell betreiben.

Das bedeutet für uns, dass wir den Menschen als wichtigste Ressource in den Mittelpunkt unserer Arbeit stellen. Darum wurde schon 2001 der „Career Compass“ als Development Center im Konzernbereich Voith Paper eingeführt. Es war damals bereits ein Tool, welches die Teilnehmer darin unterstützt, ihre Stärken und Entwicklungsfelder zu identifizieren. In verschiedenen Übungen wie Rollenspielen, Fallstudien und Gruppendiskussionen werden die Teilnehmer beobachtet und hinsichtlich ihrer Kompetenzen entsprechend dem Voith-Kompetenzmodell bewertet und eingeschätzt. In einem abschließenden, individuellen Feedbackbericht besprechen die Teilnehmer die Ergebnisse und die weiteren Schritte, die in einen Entwicklungsplan einfließen. Damit soll das Gießkannenprinzip vermieden werden. Denn Entwicklungsmaßnahmen machen

nur dann Sinn, wenn diese an die Bedürfnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen des Mitarbeiters angepasst sind.

Das Ziel ist weltweite Einheitlichkeit

2010 übernahm auch Voith Hydro das Konzept des Development Centers. Die weiteren Konzernbereiche Voith Turbo und Voith Industrial Services folgten. Dabei passte jeder Konzernbereich das Konzept an seine Bedürfnisse und Anforderungen an, sei es bei der Zusammensetzung der Teilnehmergruppen, der grundsätzlichen Dauer des Development Centers oder bei der Art der Übungen und der Kostenverteilung.

Es war ein Paradigmenwechsel, den Mitarbeiter derart in den Mittelpunkt zu stellen. Doch die Einführung eines Tools ist natürlich nur der erste Schritt bei der Umsetzung. Die hohe Kunst beginnt erst dann, wenn das Instrument auch greift – und eben dies mit einer einheitlich hohen Qualität, weltweit und bereichsübergreifend. Nicht zuletzt muss bei diesem Ansatz auch gewährleistet sein, dass die Nachwuchs- und Mitarbeiterförderung vergleichbar ist. Darum haben wir damit begonnen, den „Career Compass“ weltweit zu vereinheitlichen.

Unsere größte Herausforderung in diesem globalen Projekt ist es, vier Regionen aus völlig unterschiedlichen Kultur- und Sprachkreisen zusammenzubringen, um eine einheitliche Förderung zu erhalten. Zudem müssen die Regionen derart gestärkt werden, dass nicht alles aus der Konzernzentrale heraus koordiniert und abgewickelt werden muss. Die regionalen Unterschiede

müssen also Berücksichtigung finden und dies bei einem vergleichbaren Ansatz und hoher Qualität.

Daneben darf man auch nicht die weitere Herausforderung unterschätzen, dass es dabei sehr unterschiedliche Geschäftsbereiche zusammenzuführen gilt. Wie andere große Konzerne hat auch Voith verschiedene Bereiche mit sehr unterschiedlichen Anforderungen. Neben der weltweiten Einheitlichkeit ist also auch die Standardisierung auf Bereichsebene entscheidend.

Über Bereiche und Regionen hinweg

Der Auftrag zur Standardisierung war zudem Anlass, das Konzept auch inhaltlich zu überarbeiten. Nun werden Talente in cross-divisionalen Gruppen über Konzernbereiche hinweg gefördert und somit stärker an das Unternehmen gebunden. Weitere Eckpfeiler des neuen Konzepts sind die einheitliche Durchführungsdauer von drei Tagen sowie die Umsetzung in der jeweiligen Landessprache. Hierdurch lassen sich Synergien erfolgreich schaffen und nutzen. Das mindert letztlich nicht nur den administrativen Aufwand, sondern trägt auch seinen Teil zur Standardisierung der HR-Arbeit bei.

Dafür hat sich insgesamt der Leitsatz „So global wie möglich, so lokal wie nötig“ etabliert. In Rücksprache mit den Regionen und im Hinblick auf die globale Standardisierung wurde beispielsweise festgelegt, dass die Art der Übungen wie zum Beispiel Rollenspiel oder Gruppendiskussion und deren Anzahl sowie die zu beobachtenden Kompetenzen

DAS UNTERNEHMEN

Voith ist ein weltweit agierender Technologiekonzern. Das Portfolio umfasst Anlagen, Produkte und Industriedienstleistungen und bedient die Märkte für Energie, Öl und Gas, Papier, Rohstoffe sowie Transport und Automotive - und dies rund um die Welt. Das operative Geschäft der Voith GmbH ist in vier Konzernbereichen gebündelt: Voith Hydro, Voith Industrial Services, Voith Paper und Voith Turbo. Gegründet im Jahr 1867 zählt Voith heute mehr als 43.000 Mitarbeiter, erwirtschaftet einen Jahresumsatz von 5,7 Milliarden Euro und verfügt über Standorte in mehr als 50 Ländern.

Die Mitarbeiter bei Voith sollen über die Konzernbereiche und Regionen hinweg einheitlich gefördert werden.



vorgegeben sind. Freiraum haben die einzelnen Regionen bei der Wahl des Themas der Übungen. So stehen zum Beispiel für die Fallstudien verschiedene Szenarien zur Verfügung. Ebenso sind die Rahmenhandlungen der Rollenspiele an die Regionen angepasst, wie etwa Namen und der Wirtschaftsraum. Es soll ein Baukastensystem entstehen, bei dem die HR-Mitarbeiter aus entsprechend methodisch fundierten und regional anpassbaren Übungen auswählen können.

Die Beobachter sind im Fokus

Ein besonderes Augenmerk haben wir bei der Neukonzeption auf die Gruppe der Beobachter gelegt. Diese setzen sich nun aus den verschiedenen Konzernbereichen aus HR sowie dem Line Management zusammen. Es gibt pro „Career Compass“ zwei Beobacherteams, die in den Übungen stets die gleichen Teilnehmer einschätzen. Somit wird die Beobachtung fokussiert und intensiviert. Dabei legen wir bewusst darauf Wert, Beobacherteam und Teilnehmer-

gruppe stimmig zueinander zu wählen. Maßgeblich ist, dass die Teilnehmer und die Beobachter sich nicht kennen beziehungsweise aus unterschiedlichen Abteilungen kommen.

Zudem wird vor jedem „Career Compass“ eine Beobachterschulung durchgeführt. Das trägt zur Qualität und Professionalität in der Umsetzung bei. Die Schulungen haben über den „Career Compass“ hinaus den Mehrwert, dass sich Führungskräfte in ihrer Rolle als Beobachter bewusst mit diesem Thema auseinandersetzen. Sie können für sich und für ihren Umgang mit den eigenen Mitarbeitern Empfehlungen mitnehmen.

Sprachtest läuft nebenbei mit

Die Moderation der Veranstaltungen legen wir in die Hände interner Trainer, um die Rolle des Personalbereichs bei Voith weiter zu stärken. Die Durchführungssprache orientiert sich an der Region: Neben Europa (Deutsch oder Englisch) und Asien (Chinesisch) sind dies für Voith vor allem Südamerika

(Portugiesisch) und Nordamerika (Englisch). So werden primär die Voith-Kompetenzen beobachtet und bewusst nicht die Fremdsprachenkenntnisse beurteilt. Da Voith jedoch ein internationales Unternehmen ist und dieser Aspekt nicht gänzlich vernachlässigt werden sollte, wird zudem in drei Regionen eine Übung auf Englisch abgehalten.

Daneben ist es auch in den einzelnen Übungen möglich, Inhalte an regionale Besonderheiten anzupassen. Es wird darauf geachtet, interkulturelle Unterschiede zu berücksichtigen und zu minimieren. So können die Regionen zum Beispiel aus Übungen mit verschiedenen Schwerpunkten auswählen, die sich an regionalen Themen orientieren. Eine für alle einheitliche Agenda mit den genannten regionalen Anpassungsmöglichkeiten stellt dabei die Basis dar.

Den Abschluss des dreitägigen Programms bilden individuelle Feedbackgespräche mit jedem Teilnehmer und die Planung von Entwicklungsmaßnahmen. Ein einheitlicher Feedbackreport in

englischer Sprache gewährleistet einen standardisierten Prozess und eine globale Ausrichtung.

Vor-Ort-Mitarbeiter eingebunden

Ein Erfolgsfaktor bei der Konzeption, der die spätere optimale Umsetzung sicherstellen soll, war das Einbinden der Mitarbeiter aus dem Bereich Personalentwicklung in den Regionen. Die räumliche Entfernung zu einem Mitarbeiter in Brasilien oder China sowie die Sprachbarriere machten diese Zusammenarbeit nicht immer einfach. Es musste garantiert sein, dass über das Gleiche gesprochen wird. Das war vor allem bei Kleinigkeiten wie Verhaltensankern, die Rückschlüsse auf die Voith-Kompetenzen zulassen, herausfordernd. Dabei sind Feinheiten in der jeweiligen Sprache bedeutend.

Hinzu kommen natürlich die kulturellen Unterschiede. Dadurch ergaben sich Fragen nach Gewohnheiten, Kenntnissen und Lernprozessen vor Ort. Es stellte sich als wirkliche Gratwanderung heraus, ein einheitliches Konzept zu erstellen, mit dem alle Bedürfnisse und Ansprüche berücksichtigt und umgesetzt werden können.

Mehr regionale Ressourcen

Unser neuer Ansatz und das globale Konzept bedingen den Aufbau zusätzlicher Ressourcen in den Regionen, da diese nun wie bereits dargestellt stärker involviert sind – außer im administrativen Bereich und bei der Organisation auch bei der Durchführung. Da der Wunsch besteht, die einzelnen Veranstaltungen mit internen Trainern durchzuführen, müssen diese natürlich auch entsprechend ausgebildet und gebrieft werden. Dies nicht nur, damit die Trainer durch den „Career Compass“ führen und Inhalte vermitteln können, sondern auch um ein einheitliches Verständnis von Ziel und Ablauf zu schaffen und die Feedbackgespräche durchführen zu können. Der Aufbau dieser Ressourcen wird im Rahmen unserer HR-Transformation nach und nach verwirklicht.

Die Umsetzung des ersten Piloten des „Career Compass“ mit neuem Konzept findet im Juni 2014 in Deutschland statt. Wir befinden uns aktuell in der Vorbereitung. Die Erfahrungen aus dem ersten Piloten werden anschließend umgehend in die Prozesse und Dokumente eingearbeitet, Feinheiten werden nachjustiert und mit einer zweiten deutschen Pilotgruppe im Juli 2014 getestet. Daraufhin erfolgt die Übersetzung der finalen Dokumente, sodass im September ein erster europäischer Pilot stattfinden kann.

Im Anschluss beginnt der globale Roll-out. Hierfür wird jeweils ein Mitarbeiter aus der Konzernzentrale in die Region reisen, um mit den Kollegen vor Ort alles detailliert vorzubereiten. Sie werden im Sinne von „Train the Trainer“ schulen und bisherige Erfahrungen austauschen. Bei der Umsetzung selbst können die Mitarbeiter nur sehr begrenzt unterstützen, denn sie findet ja in der jeweiligen Landessprache statt.

Nachhaltige Prozesse

Die Erfahrungswerte aus den Piloten und das Wissen, wie der „Career Compass“ entstanden ist, sind in diesem Zusammenhang sehr wertvoll, um weitere Veranstaltungen zu optimieren. Es soll sichergestellt werden, dass der „Career Compass“ nachhaltig und langfristig mit einem global einheitlichen Verständnis umgesetzt wird und so auch noch in mehreren Jahren die gewohnte und gewünschte Qualität und Einheitlichkeit vorzufinden ist.

Daher werden nach dem Roll-out ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess und ein Austausch von Best Practices etabliert. Im Rahmen von regelmäßigen Telefonkonferenzen werden neue Kenntnisse und Erfahrungen geteilt und Best Practices gesammelt. Gegenseitiges Hospitieren soll das Erleben des „Career Compass“ in den Regionen ermöglichen, denn eine gemeinsame Durchführung hat im Vergleich zu einem rein theoretischen Gespräch einen deutlichen Mehrwert. Eine Sharepoint-Seite und

Es stellte sich als Gratwanderung heraus, ein einheitliches Konzept zu erstellen, mit dem alle Bedürfnisse und Ansprüche berücksichtigt werden können.

die zentrale Abteilung „Learning and Development“ als Ansprechpartner unterstützen den Prozess. Hier läuft alles zusammen: Schwierigkeiten sowie Verbesserungsvorschläge können benannt werden; sie werden entsprechend geprüft und anschließend gegebenenfalls konkretisiert und umgesetzt.

Positive Erfahrungen

Seit dem Geschäftsjahr 2011/2012 haben bei Voith etwa 280 Teilnehmer den „Career Compass“ durchlaufen. Mit Gruppen von je acht Teilnehmenden und zirka zwölf Career-Compass-Veranstaltungen pro Jahr wird Voith auch weiterhin seine Nachwuchskräfte und Talente identifizieren und fördern.

Denn das Ziel ist und bleibt weiterhin klar: Das HR-Produkt „Career Compass“ soll die Mitarbeiter im gesamten Voith-Konzern unterstützen. Dass dieses Ziel für viele Mitarbeiter schon jetzt erfüllt wird, zeigt das Fazit einer Mitarbeiterin, die am Programm im Jahr 2013 teilgenommen hat: „Durch das Feedback im Career Compass ist mir klar geworden, in welchen Strukturen ich gut und erfolgreich arbeiten kann. Dies war eine für mich wertvolle Erkenntnis.“ ■



ANJA ROHRSCHEIDER ist Head of Learning and Development bei der Voith GmbH.



JANA HEIDLER ist HR-Manager Learning and Development bei der Voith GmbH.



Abrufbar unter
www.personalmagazin.de



Das »personalmagazin« – jederzeit und überall lesen

- ✓ Kostenlos für Abonnenten
- ✓ Für alle Desktop- und Tablet-PCs
- ✓ Digitales Heftarchiv mit den Ausgaben der letzten vier Jahre

HAUFE.



NACHGEFORSCHT

Zaudern bei Flexibilisierung

Trotz Smartphone, Laptop und Tablet: Die große Mehrheit (79 Prozent) der Arbeitnehmer ist weltweit weiterhin ortsgebunden an Desktop-Computern tätig – und nur 36 Prozent nutzen mobile Geräte. Das ergab eine Studie, für die das Marktforschungsinstitut Ipsos im Auftrag des Büroeinrichters Steelcase 7.324 Teilnehmer in zehn Ländern befragt hat. Nur 39 Prozent geben an, sie könnten mindestens einen Tag der Woche an alternativen Arbeitsorten arbeiten. Das führt zu Kritik: Gut jeder Zweite beklagt sich, nicht bestimmen zu können, wo er arbeitet. Diese Ergebnisse könnten darauf hindeuten, dass Produktivitätspotenziale verschenkt werden. So stieg laut einer Untersuchung des Ökonomeprofessors Nicholas Bloom von der Stanford-Universität die Produktivität von Callcenter-Mitarbeitern im Homeoffice um 13 Prozent. Laut einer Analyse des Psychologen Thomas O'Neill von der Universität von Calgary in Kanada spielt aber die Mentalität der Arbeitnehmer eine große Rolle: Wer zum Aufschieben neigt, ist im Homeoffice besonders gefährdet, Zeit zu vergeuden.



Deutschland verbucht weniger Arbeitsstunden als die Rest-EU, aber höhere Löhne.

Arbeitsstatistik: Kosten hoch, Zeit gering

Deutsche Arbeitnehmer sind laut Statistik teuer. Und sie arbeiten auch noch im Vergleich zu ihren EU-Kollegen unterdurchschnittlich viel. Das lässt sich aus Zahlen des statistischen Bundesamts über Arbeitskosten und -zeit in Deutschland und der EU ablesen. So arbeiten die meisten Vollzeitbeschäftigten weiterhin etwa 40 Stunden pro Woche in Deutschland. Zählt man die Arbeitszeiten der Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigten zusammen, sind es im Schnitt 35,3 Wochenstunden – die meisten EU-Länder liegen darüber, belegt das Statistische Bundesamt. Die Arbeitnehmer mit einem Vollzeitjob verbrachten nach eigener Einschätzung im vergangenen Jahr

40,6 Stunden pro Woche an ihrem Arbeitsplatz, im Jahr davor waren es 40,7 Stunden. Bei den in Teilzeit beschäftigten Arbeitnehmern stieg deren Arbeitszeit von 18,3 auf 18,4 Stunden. Selbstständige kamen danach im vergangenen Jahr auf 50,2 Stunden, im Vorjahr waren es 50,4 Stunden.

Bei den Arbeitskosten schafft es Deutschland unter die Top 10: Im EU-Vergleich ist Deutschland das siebt teuerste Land: Nach den Berechnungen des Statistischen Bundesamts hat eine Arbeitsstunde im vergangenen Jahr in Deutschland 31,70 Euro gekostet. Das macht ein Plus von 2,1 Prozent gegenüber dem Vorjahr aus.

NEWS DES MONATS

Motiviert In Deutschland steigen laut einer Studie erstmals seit der Wirtschaftskrise die Engagementwerte. Wer für höheres Engagement sorgen will, sollte vor allem gute Karrierechancen anbieten. Diese liegen bei den Engagementtreibern auf Platz eins. Die Vergütung spielt dagegen für die deutschen Befragten kaum eine Rolle. Global gesehen liegt sie immerhin an vierter Stelle.

Suchend Ein Drittel aller Topmanager im deutschen Mittelstand sucht laut einer Studie des Personalberaters Intersearch Executive Consultants derzeit aktiv nach einem neuen Job. Nach Einschätzung der Studienautoren ist vor allem die persönliche Beziehung zwischen Topmanager und Inhaber ein Grund für Unzufriedenheit.

Gefährdet Mehr als jeder zweite deutsche Mittelständler war laut einer Studie der Beratung Result in den vergangenen fünf Jahren Opfer von Wirtschaftskriminalität. Vor allem die Industrie ist betroffen. Dabei kamen in 60 Prozent der Fälle die Attacken aus der Belegschaft.

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

Datenschutz und Sicherheit für Dokumententausch in der Cloud

Das auf sogenannte Enterprise-Content-Management-Lösungen (ECM) spezialisierte Unternehmen Forcont in Leipzig und das tschechische Softwarehaus Xitee haben gemeinsam die Forcont-Web-Disk entwickelt. Mit diesem Cloud-Service soll es möglich sein, Dokumente einfach und schnell mobil zu bearbeiten und mit Dritten zu teilen, während zugleich ein intelligentes Regelwerk diskret alle Abläufe sorgfältig protokolliert. Dies soll die Compliance sicherstellen, ohne den Nutzer zu behindern.

Geschäftsdokumente einfach teilen und bearbeiten, überall, jederzeit und ohne sich über Berechtigungen Gedanken zu machen – davon träumen nicht selten Projekt- und Vertriebsmitarbeiter. IT-Abteilungen und Datenschutzbeauftragte

sehen hierin allerdings ein absolutes Tabu. Geschäftsdokumente müssen revisions-sicher sein, und wirklich jede Änderung soll sich nachvollziehen lassen. ECM-Systeme bilden diese Anforderungen problemlos ab, eignen sich aber nicht dafür, mal eben schnell Dokumente zu teilen. Aus Gewohnheit, Zeitdruck, aber vor allem, um schnell und unkompliziert Projekte voranzutreiben, umgehen Mitarbeiter daher häufig diese Regelungen oder Systeme und tauschen Dokumente via E-Mail oder über Webspeicher bekannter Onlineanbieter aus. Hier soll die Forcont-Web-Disk Abhilfe schaffen und die Funktionalität und Usability von Consumerlösungen wie etwa Dropbox mit der Sicherheit und Verfügbarkeit professioneller ECM-Systemen verbinden.

www.forcont.de



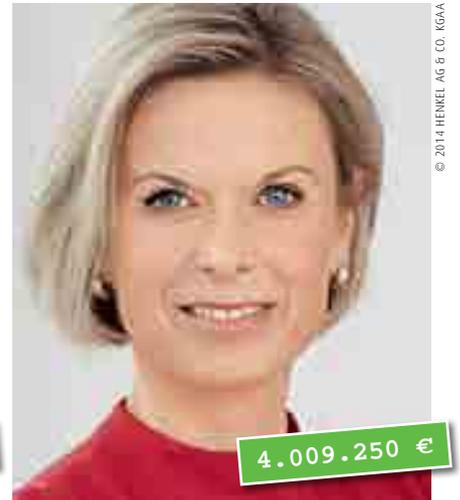
Datenklau? Professionelle Cloudlösungen sind sicherer als Consumer-Angebote.

Wissenschaftliche Basis für digitales BGM

Die Vitaliberty GmbH, Anbieter von digitalen Lösungen im betrieblichen Gesundheitsmanagement und das Kompetenzzentrum der Health Vision Heidelberg kooperieren. Ziel ist die Integration von kennzahlenbasierten Systemen der Health Vision zur Gesundheit in Unternehmen und der individuellen digitalen Gesundheitsförderung zu einem ganzheitlichen Gesundheitsmanagementsystem, aus dem evidenzbasierte Empfehlungen für einzelne Mitarbeiter, aber auch Effizienzvergleiche und Handlungsempfehlungen für das Unternehmen abgeleitet werden können. Vitaliberty-Geschäftsführer Harald Holzer sieht hierin einen wichtigen Schritt zu einem 360-Grad-Company-Report für Unternehmensgesundheit und einem Corporate-Health-Index als Kennziffer. www.vitaliberty.de

Abrechnung per E-Payslip

Eine neue Lösung zur Versendung von Gehaltsabrechnungen als E-Payslip hat Aconso, Experte für digitales Dokumentenmanagement, mit der „Jedermann-Akte Connector“ vorgestellt. Ziel der Businesslösung ist es, Unternehmen einen zeitgemäßen Kommunikationskanal zu eröffnen, um Mitarbeiter- und Kundendokumente einfach und sicher via One-way-Kommunikation zu versenden. Über einen Zugang mit Benutzernamen und Passwort kann der Mitarbeiter die von der Personalabteilung zur Verfügung gestellten Dokumente aus dem Datenraum direkt in seinen privaten Archivierungsbereich der Jedermann-Akte ziehen und dort abspeichern. Der Mitarbeiter kann zusätzlich seine privaten Schriftstücke in seine private Jedermann-Akte importieren, diese dort verwahren, einsehen und exportieren. Die Dokumente können als Webapplikation und als App auf dem iPhone oder iPad abgerufen werden. Maximale Datensicherheit und Dokumentverschlüsselung nach deutschen Datenschutzrichtlinien wird dabei von Aconso garantiert. www.aconso.com



Unter den Spitzenverdienern der Personalvorstände: Prof. Dr. Horst Neumann (VW), Dr. Kai Beckmann (Merck) und Kathrin Menges (Henkel)

Im Olymp der Personaler

ANALYSE. Was verdienen die obersten Personaler in den Dax-30-Unternehmen? Eine Analyse zeigt die blanken Zahlen, erklärt aber auch die Hintergründe.

Von **Katharina Schmitt** (Red.)

Der durchschnittliche Personalvorstand in Dax-30-Unternehmen verdiente im letzten Jahr 2,62 Millionen Euro. Zu viel? Zu wenig? Dem – je nach Firmengröße – zwischen 48.000 und 119.000 Euro Jahresgehalt stehenden Personalleiter (vergleiche Personalmagazin Vergütungs-Check, Heft 3/14, Seite 74) mag das viel erscheinen: im Vergleich zu 13 Millionen Vorstandsvorsitzendengehalt von VW-Chef Martin Winterkorn verliert die Zahl wieder an Bedeutung.

Insgesamt aber macht sich der in den letzten zwei Jahren bei der Vorstandsvergütung festgestellte Trend der Stagnation auch im Bereich der Personalvorstände bemerkbar. Das zeigt eine Auswertung der Dax-Geschäftsberichte

2013 im Hinblick auf die Vergütung der Personalvorstände durch die Unternehmensberatung HKP Gruppe für das Personalmagazin. Regine Siepman, Senior Managerin bei HKP und Mitautorin der Studie, wertet diesen Trend als Ergebnis der nach der Finanzkrise eingeführten Regularien. „Die aktuellen gesetzlichen Vorgaben zur Neugestaltung und Angemessenheit in der Vorstandsvergütung scheinen zu wirken“, erklärt sie. Die Obergrenze in der Vergütung sei erreicht, die Vorgabe der grundsätzlichen Mehrjährigkeit durch langfristige Bestandteile weitgehend umgesetzt.

Explizite Personalvorstände sind die Ausnahme

Zur näheren Betrachtung der Bezüge jener Vorstände, die das Personalressort innehaben, müssen die in bör-

sennotierten Unternehmen herrschenden Besonderheiten, aber auch die unternehmensspezifischen Gegebenheiten berücksichtigt werden. Nicht jedes Dax-30-Unternehmen hat einen expliziten Personalvorstand. Nur in sieben Unternehmen gibt es einen Vorstand, der sich ausschließlich um das Ressort Personal kümmert (so bei BMW, Continental, Daimler, Deutsche Post, Deutsche Telekom, Lanxess und Volkswagen), bei Heidelbergcement und Infineon liegt die Personalverantwortung beim Vorstandsvorsitzenden.

Im Regelfall aber haben die Ordentlichen Vorstandsmitglieder neben dem Personalressort zusätzliche Aufgabengebiete: Bei Adidas, Beiersdorf, Deutsche Börse, Linde und SAP ist der Personalvorstand gleichzeitig Finanzvorstand, bei vier Unternehmen bestehen kom-

VERGÜTUNG GANZJÄHRIG TÄTIGER VORSTÄNDE

Unternehmen	Name CHRO	Titel und Ressorts	Direktver- gütung CHRO	Abweichung CHRO/VV	Abweichung CHRO/Ø OVM
Adidas	Robin J. Stalker	Finanzvorstand, Arbeitsdirektor	1.637.000 €	-57,48 %	-8,27 %
Allianz	Dr. Werner Zedelius	Insurance German Speaking Countries, Human Resources	3.480.000 €	-42,22 %	-1,54 %
BASF	Margret Suckale	Human Resources, Engineering & Maintenance, Environment, Health & Safety sowie das Verbund Site Management Europe	2.254.000 €	-57,28 %	-13,35 %
Beiersdorf	Dr. Ulrich Schmidt	Finance, Supply Chain, Human Resources	1.787.000 €	-57,97 %	9,90 %
BMW	Milagros Caiña Carreiro-Andree	Personal- und Sozialwesen, Arbeitsdirektorin	3.462.041 €	-49,92 %	-14,79 %
Commerzbank	Ulrich Sieber (bis 31.12.2013)	Non-Core Assets, Vorstand Human Resources	1.585.000 €	20,76 %	-0,02 %
Continental	Elke Strathmann	Personal, Arbeitsdirektorin, Corporate Social Responsibility	2.293.000 €	-43,03 %	-3,46 %
Daimler	Wilfried Porth	Personal & Arbeitsdirektor	2.975.000 €	-63,93 %	-6,08 %
Deutsche Bank	Dr. Stephan Leithner	CEO Europe (ohne Deutschland und Großbritannien), Human Resources, Legal & Compliance, Government & Regulatory Affairs	4.706.250 €	-37,04 %	-0,09 %
Deutsche Börse	Gregor Pottmeyer	Financial Accounting & Controlling, Chief Risk Officer, Chief Compliance Officer, Strategic Finance, Investor Relation & Treasury, Human Resources, Group Organizational Services	2.099.000 €	-39,72 %	-0,04 %
Deutsche Post	Angela Titzrath	Personal	2.037.767 €	-63,57 %	-25,19 %
Deutsche Telekom	Prof. Dr. Marion Schick (bis 04/2014)	Personal und Arbeitsdirektorin	1.965.510 €	-49,76 %	-13,25 %
Fresenius	Dr. Jürgen Götz	Recht, Compliance und Personal/Arbeitsdirektor	1.996.000 €	-50,99 %	-15,26 %
Fresenius Medical Care	Dr. Rainer Runte (bis 1.4.2014)	Recht, Compliance, Intellectual Property, Business Development, Arbeitsdirektor	1.122.000 €	-52,01 %	-25,73 %
Heidelbergcement	Dr. Bernd Scheifele	VV hat Ressort Personal inne	n/a	n/a	n/a
Henkel	Kathrin Menges	Personal und Infrastruktur-Services	4.009.250 €	-40,43 %	0,00 %
Infineon	Dr. Reinhard Ploss	VV hat Ressort Personal inne	n/a	n/a	n/a
K+S	Dr. Thomas Nöcker	Corporate HR & Arbeitsdirektor, Corporate IT, Business Center, K+S Transport GmbH	1.375.000 €	-34,91 %	-3,23 %
Lanxess	Dr. Rainier van Roessel	Arbeitsdirektor	1.354.000 €	-40,25 %	0,00 %
Linde	Georg Denoke	Beschaffung, Bilanzen, Controlling, Finanzen, Growth & Performance, Investitionen, Mergers & Acquisitions, Risikomanagement, Steuern, Versicherungen, Arbeitsdirektor	2.378.765 €	-65,48 %	-4,09 %
Merck	Dr. Kai Beckmann	Group Human Resources, Group Information Services, Site Operations, Inhouse Consulting	4.928.000 €	-32,34 %	-13,30 %
Münchener Rück	Dr. Joachim Wenning (CHRO seit 1.10.2013)	Life, Human Resources, Arbeitsdirektor	1.907.980 €	-54,09 %	-15,87 %
RWE	Uwe Tigges (Arbeitsdirektor seit 1.4.2013)	Konzernsicherheit, Konzerneinkauf, Personal- und Führungskräfte-Management, Tarif-/Mitbestimmungssteuerung	2.039.000 €	-53,92 %	-16,30 %
SAP	Dr. Werner Brandt	Finanzvorstand, Personalvorstand und Arbeitsdirektor	3.237.900 €	-53,95 %	0,00 %
Siemens	Klaus Helmrich	Chief Technology Officer, Corporate Technology, Human Resources und Arbeitsdirektor	2.872.921 €	n/a	-5,58 %
Volkswagen	Prof. Dr. Horst Neumann	Personal und Organisation	5.367.217 €	-59,22 %	1,13 %
Durchschnitt			2.620.000 €	-46 %	-7 %

VV = Vorstandsvorsitzende/r CHRO = Personalvorstand OVM = Ordentliches Vorstandsmitglied

grün: positive Abweichung; rot: Abweichung > 10 %

Die Tabelle zeigt die Direktvergütung (Grundvergütung + einjährige variable + mehrjährige variable Vergütung) der ganzjährigen Dax-

30-Personalvorstände 2013. Die Spalten rechts zeigen die Abweichungen vom Durchschnittsgehalt der Vorstandskollegen.

QUELLE: H&P GROUP 2014

binierte Verantwortlichkeiten für die Bereiche Recht und Personal: Deutsche Bank (zusätzlich operatives Ressort), Deutsche Lufthansa, Fresenius und Fresenius Medical Care. In den restlichen Unternehmen werden zum Personalressort weitere Ressorts (zum Beispiel operative Unternehmensbereiche, Technologie/IT, Einkauf et cetera) mitverantwortet.

Tendenz: Vergütung für HR leicht unter dem Durchschnitt

Angesichts der unterschiedlichen Ressortzuschnitte ließe sich keine allgemeingültigen Aussagen zur Vergütung der Personalvorstände im Vergleich zum restlichen Vorstand treffen, betont Siepman. Doch in der Tendenz liegt die Vergütung leicht unterhalb der Vergütung der Vorstandskollegen (63 Prozent der Fälle). In Euro und Cent ergibt sich ein durchschnittliches Jahresgehalt aller Vorstandsmitglieder ohne Einbezug des Vorstands mit der Verantwortung für das Personalressort von 2,82 Millionen Euro – im Vergleich zur Vergütung des Personalvorstands durchschnittlich sieben Prozent mehr.

Doch zeigt die Tabelle (Seite 41) im Einzelfall deutliche Abweichungen vom rechnerischen Durchschnittswert:

Die Bandbreite bei den Dax-30-Unternehmen liegt dabei zwischen einer um 10 Prozent über den Bezügen der Vorstandskollegen liegenden Vergütung von Dr. Ulrich Schmidt bei Beiersdorf und einer um 26 Prozent geringeren Vergütung bei Fresenius Medical Care und der Deutschen Post. Bei Letzterer hat Angela Titzrath die Personalverantwortung inne. Ist ihr persönlicher Vergütungsabfall gegenüber den Vorstandskollegen ein Anzeichen, dass auch in Vorstandsetagen ein Gender Gap besteht?

Mitnichten, erklärt Siepman und verweist als Gegenbeispiel auf Kathrin Menges, die mit vier Millionen Euro Jahresverdienst bei Henkel genau im Gehaltsschnitt der Vorstandskollegen liegt. Den Grund für Titzraths geringere Vergütung vermutet Siepman eher im Senioritätsprinzip: „Bei vielen Dax-Konzernen geht eine Erstberufung zunächst mit reduzierter Vergütung einher, die sich erst mit zunehmender Dauer der Vorstandszugehörigkeit erhöht.“ Angela Titzrath ist neu im Vorstand, auch die Vorstandsvergütung bei der Post richtet sich nach Eingangsstufen.

Das erklärt auch die im Vergleich zu den Kollegen geringeren Gehälter, die weitere weibliche Personalvorstände noch als Einstiegsgehalt hinnehmen

müssen: So liegt etwa Margret Suckales BASF-Gehalt mit 2,25 Millionen über 13 Prozent niedriger als das der Vorstandskollegen, ebenso die Vorstandsvergütung von Professor Marion Schick bei der Telekom mit 1,96 Millionen für das Jahr 2013. Und BMW-Arbeitsdirektorin Carreiro-Andree weicht mit 3,46 Millionen um fast 15 Prozent von der Durchschnittsvergütung nach unten ab. Das bestätigte die Vergütungsstruktur bei BMW, erklärt Vergütungsexpertin Siepman: „BMW sagt sehr deutlich, welche Vergütungsstufen für welches Dienstalter vorgesehen ist.“

Ressortspezifische und personenindividuelle Unterschiede

Bei der Abweichung nach oben spielen teilweise auch die Zusammensetzung des Ressorts eine große Rolle, erklärt Siepman: Schmidt verantwortet bei Beiersdorf zugleich das Finanzressort. Ähnlich verhält sich die Relation bei Dr. Stephan Leitner von der Deutschen Bank: Mit 4,7 Millionen Euro Jahresgehalt verdient er so viel wie die Vorstandskollegen, ein Tribut an die höhere Verantwortung, weil er einen Teil des operativen Geschäfts mitverantwortet, vermutet Siepman. Insgesamt aber zeigten sich im Dax weniger res-



Am unteren Ende der Gehaltsliste: Dr. Ulrich Schmidt (Beiersdorf), Ulrich Sieber (Commerzbank bis 12/2013), Dr. Rainier v. Roessel (Lanxess)

VERGÜTUNG NICHT GANZJÄHRIG TÄTIGER CHROS

Unternehmen	Name CHRO	Titel	Direktvergütung CHRO
Bayer	Michael König (OVM seit 1.4.2013)	Personal, Technologie, Nachhaltigkeit	1.591.000 €
	Dr. Richard Pott (OVM bis 31.5.2013)	Strategie & Personal	968.000 €
Deutsche Lufthansa	Dr. Bettina Volkens (OVM seit 1.7.2013)	Personal und Recht, Arbeitsdirektorin	999.752 €
	Stefan Lauer (OVM bis 30.6.2013)	Arbeitsdirektor, Ressort Verbund-Airlines und Konzernpersonalpolitik	654.946 €
Eon	Mike Winkel (OVM seit 1.4.2013)	Erzeugung, Erneuerbare Energien, Personal, Operational Efficiency	1.790.250 €
	Regine Stachelhaus (OVM bis 30.6.2013)	Beratung, Einkauf & Real Estate Management, IT, Personal (Arbeit & Soziales), Recht & Compliance	800.000 €
Thyssen Krupp	Oliver Burkhard (OVM seit 1.2.2013, Arbeitsdirektor seit 1.4.2013)	Human Resources Strategy, People Development & Executives Management, Regional Services Germany, Corporate Services, zuständig für Regionen Deutschland, Subsahara-Afrika und Westeuropa	1.625.000 €
	Ralph Labonte (OVM bis 31.3.2013)	Corporate Center Human Resources, ThyssenKrupp Business Services, Thyssen Krupp IT Services, Thyssen Krupp Corporate Services, Thyssen Krupp Real Estate, zuständig für die Regionen Deutschland und Westeuropa II	1.804.000 €

In vier der Dax-30-Unternehmen wechselte die Verantwortung für das Personalressort 2013. Diese Vorstände wurden nicht in den Vergleich mit aufgenommen.

QUELLE: HKP 2014

sortspezifische, sondern vielmehr personenindividuelle Vergütungsunterschiede. Diese könnten neben einer individuell herausgehobenen Position im Vorstand auch in einer langjährigen Vorstandszugehörigkeit begründet sein.

Konstellationen, bei denen grundsätzlich alle Vorstandsmitglieder ein vergleichbares Gehalt bekommen, wie beispielsweise bei Henkel (Kathrin Menges), Lanxess (Dr. Rainier van Roessel) oder SAP (Dr. Werner Brandt) führt Siepmann auf eine dem Aktiengesetz geschuldete Denkweise zurück: „Da alle Vorstände nach dem

Aktiengesetz gleich haften, wird auch bei der Vergütung kein Unterschied gemacht.“

Größere Unterschiede zeigen sich beim Vergleich der Bezüge von Vorstandsvorsitzenden und Vorstandsmitgliedern. Trotz gemeinschaftlicher Haftung sei die Position des Vorsitzenden meist deutlich herausgestellt, erklärt Siepmann. So verdient der Vorstandsvorsitzende im Schnitt über 46 Prozent mehr als der Kollege, der das Personalressort (mit-) inne hat. Über 60 Prozent Differenz bestehen bei Linde, der Deutschen Post und bei Daimler. ■



QUALIFIZIEREN STATT REKRUTIEREN

Die SRH FernHochschule Riedlingen ist Spezialist für flexibles Studieren. Wir entwickeln Führungspersönlichkeiten mit Fachkompetenz – interdisziplinär, neben dem Beruf.

Ihre Vorteile:

- Innovative Lehr- und Lernmethoden, wie z. B. Mobile Learning per iPad
- Effiziente Arbeit in kleinen Gruppen
- Flexible Studiengestaltung
- Intensive und persönliche Betreuung
- Praxisnähe und hohe Erfolgsquote

Bachelor-Studiengänge (Auswahl):

- Betriebswirtschaft und Management (B.A.)
- Medien- und Kommunikationsmanagement (B.A.)
- Wirtschaftspsychologie (B.Sc.)
- Prävention und Gesundheitspsychologie (B.A.)

Master-Studiengänge (Auswahl):

- Business Administration (MBA)
- Corporate Management & Governance (M.A.)
- Medien- und Kommunikationsmanagement (M.A.)
- Wirtschaftspsychologie, Leadership & Management (M.A.)
- Wirtschaftspsychologie & Change Management (M.Sc.)

Informieren Sie sich bei einer unserer Online-Infoveranstaltungen. Sehr gerne beraten wir Sie auch in einem persönlich vereinbarten Gespräch.

SRH FernHochschule Riedlingen

Lange Straße 19

88499 Riedlingen

Telefon +49 (0) 7371 9315-0



Verantwortung für Gesundheit

HANDLUNGSANLEITUNG. Durch Vorbild und authentische Gesundheitsdialoge können Führungskräfte die Eigenverantwortung aller Mitarbeiter stärken.

Von **Dirk Lümekemann** und
Melanie Linnenschmidt

Präventionsprogramme müssten einer nachhaltigen Gesundheitsvorsorge dienen und dürften nicht als Marketinginstrumente der Krankenkassen missbraucht werden. Außerdem müsse die Zukunft mehr darin liegen, „Prävention zu einem Instrument intelligenter und differenzierter Gesundheitsvorsorge zu machen“ – mit dieser Forderung betonte die Bundesärztekammer auf ihrem jüngsten Ärztetag den momentan noch geringen und nicht ausreichend belegten Nutzen, den Unternehmen durch vereinzelte und häufig

verhalten wird meist als Privatsache deklariert, die Bedeutung von verhaltensbedingten Gesundheitsrisiken unterschätzt. Wahrscheinlich auch aus diesem Grund wird Präsentismus in der deutschen Literatur meist unvollständig beschrieben.

Produktivitätskiller Präsentismus

Unter Präsentismus wird hierzulande vor allem der Verlust an Produktivität verstanden, der durch das Verhalten von Mitarbeitern, trotz Krankheit zur Arbeit zu kommen, entsteht. Auch wird die Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit durch chronische Erkrankungen teilweise mit einbezogen. Ausgeklammert und

Umfassende Studien aus Amerika weisen einen Produktivitätsverlust von 2,4 Prozent pro vorhandenem Risikofaktor nach – umgekehrt konnten Interventionsstudien zeigen, dass die Produktivität von Mitarbeitern steigt, wenn verhaltensbedingte Gesundheitsrisiken durch entsprechende Verhaltensänderungen gesenkt werden. Die wissenschaftliche Untersuchung eines Projekts, das wir als Padoc – Health and Productivity Management bei der KKH-Allianz durchführten, ergab einen durchschnittlichen Produktivitätszuwachs von 2,6 Prozent pro Mitarbeiter und bestätigt damit die Ergebnisse der amerikanischen Studien. In Bezug auf die 166 Studienteilnehmer und einen Projektzeitraum von zehn Monaten bedeutete dies 198.000 Euro mehr Produktivität, was einer jährlichen Produktivitätssteigerung von 1.700 Euro pro Person entspricht.

Verhaltensbedingte Risiken

Die Bedeutung des individuellen Gesundheitsverhaltens für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ist deshalb so brisant, weil verhaltensbedingte Gesundheitsrisiken nicht nur in einem hohen Maß Produktivitätsverluste verursachen, sondern gleichzeitig auch sehr häufig vorkommen. Erschreckend ist zudem die Tatsache, dass sich viele Menschen ihres persönlichen Gesundheitsrisikos gar nicht bewusst sind. Eine Auswertung von 10.000 Manageruntersuchungen hat gezeigt, dass 75 Prozent der Führungskräfte mit diagnostiziertem Bluthochdruck davon nichts wussten. Die Auswirkungen des mangelnden ei-

Größte Herausforderung für Führungskräfte im BGM ist, die Mitarbeiter bei der Wahrnehmung ihrer Eigenverantwortung zu unterstützen und sie zur selbstbestimmten Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen.

unwirksame Maßnahmen für die Mitarbeitergesundheit erzielen.

Die Eigenverantwortung und Gesundheitskompetenz von Mitarbeitern können auch aus unserer Erfahrung effektiver und nachhaltiger gestärkt werden, als derzeit angenommen und praktiziert wird. Evaluierbare Konzepte hierfür gibt es. Nur sind sie einerseits kaum bekannt, zum anderen trauen sich viele Unternehmen an dieses anspruchsvolle Thema nicht heran. Gesundheits-

nach wie vor unterschätzt werden aber die Potenziale, die durch die Verringerung verhaltensbedingter Gesundheitsrisiken bei den anwesenden Mitarbeitern erschlossen werden könnten. Zu den Produktivitätskillern gehören unter anderem Bewegungsmangel, Fehlernährung, mangelndes Stressmanagement sowie Rauchen und Übergewicht, die zu weiteren gesundheitlichen Risikofaktoren wie Diabetes, Bluthochdruck und schlechten Cholesterinwerten führen.

Erweiterte Führungsaufgabe Gesundheit

Die Jacobs Universität Bremen und Padoc untersuchen Stand und Bereitschaft von Unternehmen zur Umsetzung der „Erweiterten Führungsaufgabe Gesundheit“.

Unternehmen können kostenlos bis 15. August 2014 an der Befragung teilnehmen. Eine persönliche Einladung und weitere Informationen erhalten Sie auf Ihre Mail an s.lippke@jacobs-university.de oder efg@padoc.de.

Gegenstand der Studie sind die Voraussetzungen, die die Umsetzung der Vorbildfunktion von Führungskräften in Bezug auf ihr eigenes Gesundheitsverhalten begünstigen oder hemmen, und die Frage, inwieweit Führungskräfte Mitarbeiter in ihrer gesundheitsbezogenen Eigenverantwortung unterstützen. Weitere Info: www.haufe.de/personal

genen Gesundheitsverhaltens werden somit vielfach unterschätzt, weshalb ein insgesamt besorgniserregender Gesundheitszustand bei Führungskräften ermittelt wurde. Bestätigt wird dieses Ergebnis durch unsere eigenen Untersuchungen zur körperlichen Fitness bei rund 700 Führungskräften. Lediglich ein Drittel der Teilnehmer liegt dabei oberhalb der Minimalanforderungen an die körperliche Fitness zum Erhalt der Gesundheit und Leistungsfähigkeit. Trotz einer in der Regel hohen Bildung und Handlungsfähigkeit, scheinen hier zum einen die mangelnde Risikowahrnehmung, zum anderen die fehlende Kompetenz, gesundheitsbezogenes Wissen in Verhalten umzusetzen, ursächlich dafür, dass es auch Führungskräften nicht gelingt, gesundheitswirksames Verhalten in ihren Alltag zu integrieren.

Stärkung der Eigenverantwortung

Obwohl verhaltensbedingte Gesundheitsrisiken eine hohe Relevanz für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens haben, liegt der Schwerpunkt im betrieblichen Gesundheitsmanagement häufig bei einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen wie Arbeitsorganisation, Arbeitsschutz oder Führungsstil. Die wichtigste und wahrscheinlich größte Herausforderung aber, die Mitarbeiter bei der Wahrnehmung ihrer Eigenverantwortung gezielt zu unterstützen und sie zur selbstbestimmten Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen, wird vernachlässigt. Die Frage ist, wie Unternehmen nachhaltig, effektiv und effizient die gesundheitsbezogene Eigenverantwortung von Mitarbeitern positiv beeinflussen können. Übliche Maßnahmen zur Verhaltensprävention wie Informationen über Gesundheitsrisiken und einen gesunden Lebensstil, das Setzen von Anreizen sowie das Schaffen von Gesundheitsangeboten reichen nicht aus. Der Kampf des Einzelnen mit dem inneren Schweinehund wird meist verloren. Ohne kontinuierliche Steuerung und Unterstützung ist ein individueller

Prozess zur nachhaltigen Veränderung des Gesundheitsverhaltens unwahrscheinlich.

Aus unserer Erfahrung ist der Top-down-Ansatz ein wichtiges Prinzip des Gesundheitsmanagements, um Mitarbeiter bei der Wahrnehmung ihrer Eigenverantwortung gezielt zu unterstützen und somit Wirksamkeit und Nachhaltigkeit zu erzielen. Beginnend mit der Unternehmensleitung wird Eigenverantwortung durch die Führungsaufgabe Gesundheit mit zwei wesentlichen Elementen gestärkt: durch die Vorbildfunktion und durch einen kontinuierlichen Gesundheitsdialog. Gesundheitsbezogenes Vorbild zu sein heißt, eigenverantwortlich zu handeln. Im Rahmen der Führungsaufgabe Gesundheit starten daher alle Führungskräfte selbst mit einem persönlichen Entwicklungsprozess zur Verbesserung ihrer Gesundheit. Um als Vorbild in Bezug auf die gesundheitsbezogene Eigenverantwortung wirken zu können, müssen Mitarbeiter eine konkrete Verhaltensänderung bei ihrem Vorgesetzten erkennen können, mit der er seinen persönlichen Gesundheitsrisiken entgegenwirkt. Je sichtbarer dieser Lern- und Entwicklungsprozess für alle Mitarbeiter ist, desto größer ist der motivierende Effekt für ein besseres Gesundheitsverhalten bei den Mitarbeitern.

Fördern durch wertschätzende Dialoge

Die zweite wichtige Teilaufgabe im Rahmen der Führungsaufgabe Gesundheit ist, genau diesen Prozess bei den Mitarbeitern zu fördern und sie dabei zu unterstützen, ihre Eigenverantwortung

wahrzunehmen. Dies gelingt, indem die Führungskraft mit jedem Mitarbeiter in einen kontinuierlichen und motivierenden Gesundheitsdialog tritt, unabhängig von dessen Gesundheitszustand. Das kann ein kurzer Wortwechsel oder ein Gespräch unter vier Augen sein. Die Gesundheitsdialoge sind dabei so vielfältig, wie die Mitarbeiter unterschiedlich. Entscheidend für den Dialog ist die Vertrauensbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ebenso wie die kommunikative Kompetenz der Führungskraft.

Im Rahmen ihrer Führungsaufgabe Gesundheit ist die Führungskraft weder Hobbypsychologin noch arbeitet sie in den Gesprächen mit Annahmen, Appellen, Ratschlägen oder gar fertigen Lösungen. Es geht darum, durch interessiertes Fragen und Zuhören den Mitarbeiter selbst Handlungsbedarf erkennen und konkrete Ideen zur Verbesserung seines Gesundheitsverhaltens entwickeln zu lassen. So wird die Führungskraft zum entscheidenden Erfolgsfaktor für ein nachhaltiges Gesundheitsmanagement, das den einzelnen Mitarbeiter bei seiner Gesundheit wertschätzend unterstützt. ■



DR. DIRK LÜMKEMANN
ist Sportmediziner und Inhaber von Padoc – Health & Productivity Management.



MELANIE LINNENSCHMIDT
ist Psychologin sowie Beraterin und Trainerin bei Padoc.

Fremde in Familienunternehmen

STUDIE. Fast jeder zweite von außen kommende Manager in Familienunternehmen scheitert innerhalb der ersten zwei Jahre. Eine Studie zeigt, was HR dagegen tun kann.

Von **Gabriela Jaeger**

Die Zusammenarbeit von familienexternen Führungskräften mit Inhaberfamilien ist oft nicht von langer Dauer: Nahezu jeder zweite Fremdmanager verlässt das Familienunternehmen innerhalb der ersten zwei Jahre wieder. Die Studie „Das Verhältnis von familieninternen geschäftsführenden Gesellschaftern und externen Geschäftsführern“ der Gabriela Jäcker GmbH und des IFM-Instituts untersucht die Gründe für das Scheitern von Fremdgeschäftsführern und zeigt, was HR bei der Kandidatensuche, -auswahl und Einführung beachten muss.

Klares Profil zur Kandidatensuche

Eine der Hauptursachen für das Scheitern ist die fehlende Erfahrung bei der Auswahl eines Fremdmanagers. Obers-

tes Ziel einer erfolgreichen Besetzung innerhalb von Familienunternehmen ist, dass diese langfristig besetzt wird – das bedeutet in Familienunternehmen etwa zehn Jahre. Diesen Anspruch wird eine Führungskraft in einem Familienunternehmen nur erfüllen können, wenn sie neben den fachlichen Fähigkeiten die Persönlichkeit mitbringt, die mit dem Werte- und Zielesystem des Unternehmens und der Eigentümerfamilie übereinstimmt.

Die Unternehmenskultur von Familienunternehmen ist gekennzeichnet von den klassischen Tugenden und Werten wie Ehrlichkeit, Vertrauen, Zuverlässigkeit, Qualität, Kontinuität, Engagement, der Übernahmen von Verantwortung sowie Leistungsbereitschaft. Entscheidende Soft Skills für Manager in Familienunternehmen sind vor allem verantwortungsvolles und unternehmerisches Handeln, Werteorientierung, Integrität,

hohes Kostenbewusstsein und uneingeschränkte Loyalität, vor allem gegenüber dem Unternehmen und seinen Gesellschaftern.

Wichtig ist, dass die Suche nach dem Fremdmanager als Prozess verstanden wird, bei dem unterschiedliche Rekrutierungsmethodiken zur Anwendung kommen. Bei der Kandidatensuche muss HR darauf achten, dass – insbesondere wenn mithilfe einer Personalberatung extern gesucht wird – ein klares Verständnis vom Ideal-Kandidaten als konkretes Soll-Profil besteht. Soll innerhalb der Branche gesucht werden? Sind Quereinsteiger möglich? Wie wichtig ist die regionale Verhaftung oder darf gependelt werden? Familienunternehmen haben sehr konkrete Vorstellungen über Persönlichkeitsstruktur, Branchenerfahrung, Führungskompetenz, Internationalität und Ähnliches.

Auch berufliche Kontinuität und Erfahrungen sind in Familienunternehmen ausschlaggebende Kriterien. Ein typischer „Job-Hopper“ aus Großkonzernen findet in mittelständisch geprägten Strukturen mit flachen Hierarchien meist nicht sein persönliches Karrierfeld. Ein Blick auf den Lebenslauf lässt erkennen, wer Kontinuität gezeigt hat und diese auch sucht. Der Ideal-Kandidat hat schon mindestens sieben Jahre in einem Familienunternehmen gearbeitet.

Strukturierte Interviews und Audits

Es wird deutlich, dass sich ein derartig umfassendes Bild über den Kandidaten nicht nach einem Gespräch zeichnen

Der Kandidat muss ins Profil passen – doch dieses ist gerade in Familienunternehmen nicht immer eindeutig.



CHECKLISTE

Regeln zur erfolgreichen Rekrutierung

Damit der Kandidat auch langfristig ins Familienunternehmen passt, sollte HR schon bei Auswahl und Einführung die folgenden Regeln beachten.

- Systematische Auswahl: Erstellen Sie ein detailliertes Sollprofil und nutzen Sie diagnostische Verfahren.
- Vorherige Karrierestationen prüfen: Fremdmanager haben größere Erfolgschancen, wenn sie bereits in einem Familienunternehmen gearbeitet haben.
- Job-Hopper vermeiden: Prüfen Sie den Lebenslauf auf Kontinuität. Familienunternehmen suchen Kandidaten, die sich langfristig an ein Unternehmen binden wollen (7 Jahre +).
- Selbstdarsteller unerwünscht: Familienunternehmen meiden in der Regel die öffentliche Bühne – dies sollten auch deren Führungskräfte beherzigen.
- Die Familie geht vor: Oft haben die Mitglieder der Eigentümerfamilie bei wichtigen Entscheidungen großes Mitspracherecht oder gar das letzte Wort. Prüfen Sie, ob der Kandidat sich gegenüber dem Unternehmen und der Eigentümerfamilie zurücknehmen kann.
- Kommunikationsfähigkeit richtig einschätzen: Fremdmanager in Familienunternehmen müssen auch unangenehme Sachverhalte diplomatisch ansprechen können.
- Sparsamkeit: Wie geht der Kandidat mit knappen Ressourcen des Familienunternehmens um? Nur wer Maß hält, kann nachhaltig erfolgreich sein. (Diese und weitere Eigenschaften können mithilfe von Rollenspielen analysiert werden.)
- Wertesysteme prüfen: Fragen Sie gezielt nach den Zielen, Werten persönlichen Zukunftsvorstellungen des Kandidaten – diese sollten zum gelebten Wertesystem der Eigentümerfamilie und der Unternehmenskultur passen.
- Turnusmäßiger Austausch: Führen Sie regelmäßige Besprechungstermine zwischen dem Fremdmanager und dem Inhaber ein. Die frühe Ansprache von Problemen vermeidet Konflikte.
- Beratererfahrung nutzen: Arbeiten Sie nur mit Personalberatungen zusammen, die das komplizierte Zusammenspiel von Kandidat, Unternehmern und Eigentümerfamilie verstehen und einschätzen können – für langfristige Lösungen.

lässt. Strukturierte Interviews sollten heute gängige Praxis sein. Darauf aufbauend hat sich der Einsatz von diagnostischen Verfahren und Einzelaudits bewährt. Letzteres bietet beiden Seiten – dem potenziellen neuen Mitarbeiter und dem einstellenden Unternehmen – die Möglichkeit, sich in einer relativ wirklichkeitsnahen Arbeitssituation kennenzulernen.

Um eine noch bessere Passung zu gewährleisten, sollte das Einzelaudit individuell auf das Unternehmen und auf die spezifische Position entwickelt werden. Idealerweise enthält es verschiedene Elemente wie Strategieaufgaben, situative Fallstudien aus dem tatsächlichen

operativen Geschäft des Unternehmens und eventuell ein Rollenspiel zum Thema Führung.

Wichtig ist, dass neben dem potenziellen Kandidaten und dem Einstellungsverantwortlichen auch der Unternehmer, weitere Familienmitglieder oder Vertreter des Beirats teilnehmen. Vor den Vertragsverhandlungen ist auch ein gemeinsames Abendessen mit Lebenspartnern oder ein Tag im Grünen nicht unüblich – vor allem wenn es um Geschäftsführer oder Unternehmensnachfolger geht. Alles dient dem Zweck, weitere persönliche Facetten auf beiden Seiten kennenzulernen und Vertrauen aufzubauen. Referenzen aus dem Markt

ergänzen das Profil des potenziellen Fremdmanagers weiter.

Begleitete Einstiegsphase

Mit Vertragsabschluss ist HR noch längst nicht aus der Verantwortung für die erfolgreiche Rekrutierung entlassen: Selbst wenn ein Kandidat die besten Voraussetzungen mitbringt, kommt der Einstiegsphase in das neue berufliche Umfeld eine wesentliche Bedeutung zu. Die ersten Arbeitstage beginnen und es kann anfangen zu knirschen. Oft sind es nicht die großen Themen, die infrage gestellt werden, sondern die berühmten Kleinigkeiten, wie „der Neue läuft nie oder zu wenig durch die Produktion“, „bei Meetings sitzt er immer oben am Kopfende und bei Geschäftsessen bestellt er immer das teuerste Essen auf der Karte“. Auf Nachfrage beim Unternehmen, ob diese Punkte angesprochen wurden, kommt meist ein „Nein“ und „so jemand auf der Ebene muss das doch wissen“. Um dem entgegenzuwirken, ist ein auf mehrere Monate angelegter sogenannter Onboarding-Prozess sinnvoll. Individuell konzipiert, nehmen hier wieder alle Beteiligten in regelmäßigen persönlichen und ganz wichtig, moderierten Treffen teil. Danach sollte der Dialog natürlich kontinuierlich weitergehen und ein offener Austausch auf beiden Seiten erfolgen und gelebt werden.

Mithilfe von strukturierten und professionell ausgeführten Rekrutierungsprozessen für Fremdmanager in Familienunternehmen lässt sich die Wahrscheinlichkeit eines Scheiterns und des daraus entstehenden Schadens für alle Seiten deutlich reduzieren. Und ja, das berühmte Quäntchen Glück gehört natürlich auch immer mit dazu. ■



GABRIELA JAECKER ist Gründerin und Geschäftsführerin der Gabriela Jaeger GmbH Personal- und Nachfolgeberatung für Familienunternehmen.

HR-Kennzahlen richtig einsetzen

SERIE. In vielen Unternehmen fallen riesige HR-Datenmengen an. Im Berufsalltag der Personalspezialisten werden diese jedoch häufig noch nicht gewinnbringend genutzt.

Von **Gunda Cassens-Röhrig**

Viele HR-Abteilungen sind vom Umfang der Personaldaten überfordert und nicht in der Lage, aus der großen Datenmenge, die zur Verfügung steht, aussagekräftige Schlüsse zu ziehen. Denn häufig fehlen ihnen die passenden Instrumente dafür. Dies verdeutlicht zum Beispiel eine Studie des Anbieters von Talentbewertungslösungen SHL, für die 592 Personalverantwortliche weltweit befragt wurden. Laut Studie wissen 77 Prozent der Befragten nicht, wie sich das Potenzial der Belegschaft auf den Geschäftserfolg auswirkt. Nur 44 Prozent der Personalverantwortlichen gaben an, dass Personalentscheidungen auf Grundlage objektiver Daten zu den Kompetenzen und Kenntnissen der Mitarbeiter getroffen würden.

Kennzahlen als Chance nutzen

Der Einsatz der richtigen Instrumente, wie beispielsweise HR-Kennzahlen mit einer ansprechenden Visualisierung der Daten, stellt eine große – wenn auch noch häufig ungenutzte – Chance für Unternehmen dar. Denn sie versetzen Personalverantwortliche in die Lage, wichtige HR-relevante Fragen zu beantworten. Darüber hinaus sind HR-Kennzahlen für Personalverantwortliche wichtig, um den Erfolg ihrer Arbeit nachweisbar zu machen.

Doch bislang setzen die Personalabteilungen häufig auf Kennzahlen, die wenig Aussagekraft haben. Wie die DGFP-Studie „HR-Kennzahlen auf dem Prüfstand“



SERIE

In Zusammenarbeit mit



- Ausgabe 05/2014: HR-Megatrends fordern Personalabteilungen heraus
- Ausgabe 06/2014: Workforce Management in der Praxis
- Ausgabe 07/2014: Aussagekräftige HR-Kennzahlen

zeigt, gibt es zahlreiche Kennzahlen, die zwar weit verbreitet sind, aber für vergleichsweise wenig steuerungsrelevant gehalten werden.

Im DGFP-Report wird weiterhin deutlich, dass der demografische Wandel und der Wertewandel die HR-Megatrends sind, die sich nach Einschätzung der befragten Personalmanager

am stärksten auf das Personalmanagement auswirken werden. So erwarten 82 Prozent der Befragungsteilnehmer, dass sich der demografische Wandel sehr stark oder stark auf das Personalmanagement in ihrem Unternehmen auswirken wird. 70 Prozent rechnen mit sehr starken oder starken Auswirkungen des Wertewandels.

Dennoch haben all diese Erkenntnisse bisher noch nicht dazu geführt, dass für Personalverantwortliche ein Werkzeug entwickelt wird, mit dem sie den Erfolg ihrer Arbeit im Hinblick auf die Bewältigung der neuen Herausforderungen, die mit den HR-Megatrends einhergehen, steuern und messen können. Dieser Aufgabe werden wir uns stellen, indem wir im laufenden Jahr HR-Kennzahlen entwickeln, die einen konkreten Bezug zu diesen aktuellen und relevanten Themen haben. Im Folgenden bieten wir einen ersten Überblick dazu.

Die Motivationskennzahl

In Zeiten des „War for Talents“ kämpfen Unternehmen nicht nur darum, Top-Talente zu gewinnen, sondern die Herausforderung beginnt bereits beim Recruiting kritischer Mitarbeitergruppen. Der demografische Wandel hat Spuren auf dem Arbeitsmarkt hinterlassen. Vor diesem Hintergrund kommen Unternehmen nicht darum herum, sich mit Themen der Arbeitgeberattraktivität zu beschäftigen. Das klassische Nine-to-five-Modell hat schon lange Zeit ausgedient. Das Thema Work-Life-Balance spielt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle, da familienfreundliche und lebensphasenbezogene Arbeitszeitmodelle gefragt sind denn je. Denn Familie, Beruf und Freizeit in Einklang zu bringen, ist der Anspruch künftiger Generationen an Unternehmen und Personalverantwortliche. Um ein Absinken der Motivation und der Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern zu vermeiden, gilt es Werkzeuge zu finden, die HR-Verantwortliche dabei unterstützen.

Dem Wunschbuch, das als integrierter Bestandteil einer Personaleinsatzplanung zum Einsatz kommen kann, kommt dabei eine besondere Funktion zu, da dieses dazu genutzt werden kann, dass Teilzeitkräfte, berufstätige Mütter und andere Arbeitnehmer ihre Wunschkarten einreichen können. Auch kann über das Wunschbuch ermittelt werden, welche Mitarbeiter bereit sind, in beson-

deren Schichten, zum Beispiel in der Nachtschicht, zu arbeiten.

Natürlich ist es Personalern nicht möglich, immer alle Wünsche ihrer Mitarbeiter zu erfüllen. Um sich aber selbst überprüfen und Schlüsse über die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter ziehen zu können, entwickelt GFOS die Motivationskennzahl, die unter anderem ermittelt, wie viele Wünsche der Mitarbeiter berücksichtigt und genehmigt werden konnten.

Die Gerechtigkeitskennzahl

Vor diesem Hintergrund spielt das Thema Gerechtigkeit ebenso eine wichtige Rolle. Denn die Motivation von Mitarbeitern kann in hohem Maße durch die Gestaltung der Arbeitszeit beeinflusst werden. Der Einsatz einer automatischen Personaleinsatzplanung stellt die Einhaltung festgelegter Planungsparameter sicher. Einige Beispiele dafür sind maximale Einsätze am Wochenende oder an Feiertagen, gleichmäßige Verteilung der Mitarbeiter auf Früh-, Spät- und Nachtarbeitszeiten, maximale Anzahl von Arbeitstagen je Woche oder maximal aufeinander folgende Arbeitstage.

Mithilfe der Gerechtigkeitskennzahl können HR-Verantwortliche die Qualität der durchgeführten Planung und somit die Gestaltung der Arbeitszeiten kontrollieren – schließlich kann es, bedingt durch Krankheitsfälle oder andere Besonderheiten, auch dazu kommen, dass Pläne geändert werden müssen. Da es dabei nicht zu Ungerechtigkeiten kommen soll und darf, kann dies mithilfe dieser Kennzahl pro Mitarbeiter oder Planungsbereich überprüft werden.

Darüber hinaus kann die Gerechtigkeit der Planung auch hinsichtlich der Planungsqualität überprüft werden, indem die Personalabteilung schnell und anschaulich einen Überblick darüber gewinnen kann, wie gut die Konsistenz der Planung ist: Wie sehr hält sich der Planungsverantwortliche an die automatische Planung? Wie viele Änderungen werden noch manuell durchgeführt? Mit

In Unternehmen werden zahlreiche Kennzahlen erhoben. Diese sind zwar weit verbreitet, werden aber für wenig steuerungsrelevant gehalten.

welchem zeitlichen Vorlauf erfolgen Änderungen, falls sie notwendig sind? Was kann den Mitarbeitern dabei zugemutet werden? Dies sind wichtige Fragen mit Blick auf die Planungsgerechtigkeit und somit zugleich Kernfragen für viele Mitarbeiter.

Die Vielfaltsquote

Die inhaltliche Qualität der Planung kann mithilfe der Vielfaltsquote überprüft und veranschaulicht werden: In vielen Unternehmen ist ein zunehmender Trend zur Mehrgenerationenbelegschaft festzustellen. Durch das Planen des Personals in altersgemischten Teams kann sichergestellt werden, dass ein Know-how-Transfer von den erfahrenen an jüngere Mitarbeiter erfolgt. Denn auch die Qualifizierung von Mitarbeitern spielt im Umfeld des demografischen Wandels eine immer wichtigere Rolle.

Darüber hinaus ist es bei der Teamgestaltung sinnvoll, auch auf die kulturelle – und damit einhergehend auf die sprachliche – Vielfalt zu achten, da diese Form der Diversität sich häufig positiv auf die Kreativität und die Innovationsfähigkeit auswirkt. ■



GUNDA CASSENS-RÖHRIG

ist Mitglied der Geschäftsführung und Bereichsleiterin Workforce & Security bei der GFOS mbH mit Sitz in Essen.

Das Kassenranking kehrt zurück

AUSBLICK. Ab dem 1. Januar 2015 setzen sich die Beiträge zur Krankenversicherung neu zusammen. Zusatzbeiträge werden dann zu individuellen Beitragssätzen führen.

Von **Thomas Muschiol** (Red.) und **Stefan Sieben**

Im Jahr 2009 war sie eingeführt worden. Die große Systemveränderung in der gesetzlichen Krankenversicherung. Kernpunkt war dabei der neue Gesundheitsfonds. Das bis dahin geltende Prinzip, dass jede Kasse ihre eigene Beitragskalkulation macht, wurde aufgehoben und durch einen einheitlichen Beitragssatz ersetzt. Dieser verharrt seitdem bei 15,5 Prozent.

Die große Koalition hält zwar am Gesundheitsfonds fest, ändert jedoch das Abrechnungssystem radikal. Das Abzugsverfahren sieht derzeit noch wie folgt aus: Der Arbeitgeber wird mit 7,3 Prozent belastet, dem Arbeitnehmer werden dagegen 8,2 Prozent, also ein Mehranteil von 0,9 Prozentpunkten, in Abzug gebracht. Falls die Kassen mit den ihnen zugewiesenen Finanzmitteln aus dem Gesundheitsfonds nicht auskommen, sind sie nach dem bisherigen System gehalten, Zusatzbeiträge außerhalb des Lohnabzugsverfahrens direkt beim Versicherten einzufordern.

Entgeltabrechner sollten sich mit dem Zusatzbeitrag nach der bisherigen Rechtslage allerdings dann auseinandersetzen müssen, wenn der Beschäftigte aufgrund eines geringen Einkommens durch die Zusatzbeiträge über Gebühr belastet wäre. In diesem Fall sollte im Rahmen der Entgeltabrechnung ein sogenannter Sozialausgleich durchgeführt werden, eine Maßnahme, zu der es bisher nicht gekommen ist, da der dafür notwendige Parameter des durchschnittlichen Zusatzbeitrags stets auf

„Null“ festgesetzt worden war. Ab dem 1. Januar 2015 wird diese Beitragssystematik nun verändert.

Zurück zu den Wurzeln der paritätischen Beitragserhebung

Künftig wird der einheitliche Beitragssatz auf 14,6 Prozent gesenkt und die Beiträge vom Arbeitgeber und Arbeitnehmer in gleicher Höhe von jeweils 7,3 Prozent erhoben. In Wegfall gerät also bei der Grundberechnung der derzeit allein vom Arbeitnehmer zu tragende Anteil von 0,9 Prozent. Man geht in der gesetzlichen Krankenversicherung zunächst zurück auf den für die Sozialversicherung geltenden Grundsatz der paritätischen Beitragsaufteilung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

Die dadurch den Krankenkassen entstehenden Einnahmeverluste in Höhe von elf Milliarden Euro wurden vom Gesetzgeber durchaus gesehen. Seine Intention dabei ist, auf den bisherigen Eigenbetrag von 0,9 Prozent nicht zu verzichten, sondern ihn in die Verantwortung der Krankenkassen zu übertragen. Diese und nicht der Gesetzgeber sollen

sich in Zukunft Gedanken darüber machen müssen, ob und inwieweit Arbeitnehmer über ihren paritätischen Anteil hinaus an den Kosten der Krankenversicherung beteiligt werden müssen. Mit anderen Worten: Durch die Absenkung des einheitlichen Beitragssatzes wird es für die Arbeitnehmer wohl nicht zu einer Entlastung kommen. Sie müssen mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit damit rechnen, dass sich die Krankenkassen die Mindereinnahmen jetzt in Form von einkommensabhängigen Zusatzbeiträgen wieder hereinholen.

Zusatzbeiträge führen zu direkten Änderungen in der Entgeltabrechnung

Nach dem bisherigen System werden Zusatzbeiträge in fixen monatlichen Eurobeträgen von den Kassen festgesetzt. Vom 1. Januar 2015 an erfolgt eine Umrechnung der notwendigen Mehraufwendungen durch eine Erhöhung des Krankenversicherungsbeitrags der jeweiligen Krankenkasse. Das führt dazu, dass sich die Entgeltabrechner ab Januar zwar theoretisch an den neuen einheitlichen Beitragssatz von dann 14,6 Prozent zu halten haben, in der praktischen Durchführung aber zunächst bei jeder Einzugsstelle anfragen müssen, wie hoch der individuelle Kassenbeitrag unter Berücksichtigung der darin enthaltenen Zusatzbeiträge ist.

Krankenkassen-Hopping künftig wieder ein Thema

Die Abwicklung der Zusatzbeiträge weg von festen Beträgen und hin zu einer prozentualen Umrechnung führt im



Fachbeitrag Neues zu Zusatzbeitrag, Kassenwahl und Monatsmeldung (HI6643964)

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

www.haufe.de/hi6643964



Ab 2015 wird es wohl wieder unterschiedliche Beitragsätze geben.

Ergebnis wieder zu den Bedingungen wie in alten Zeiten, in denen stets unterschiedliche Beitragssätze in Abhängigkeit von der individuellen Zugehörigkeit eines Arbeitnehmers zu einer Krankenkasse zu beachten und vor allem zu überwachen waren. Auch ist jetzt wieder verstärkt mit Krankenkassenwechseln zu rechnen, was den administrativen Aufwand in der Entgeltabrechnung erhöhen wird.

Sozialausgleich wird zur Angelegenheit der Krankenkassen

Was geschieht jedoch mit dem nach der bisherigen Gesetzeslage in der Entgelt-

abrechnung durchzuführenden Sozialausgleich, mit dessen Hilfe geringverdienende Arbeitnehmer hätten entlastet werden sollen? Hier sieht das neue Gesetz eine radikale Veränderung vor, denn dieser betriebliche Sozialausgleich wird durch einen im Krankenkassensystem durchzuführenden sogenannten vollständigen Einkommensausgleich abgelöst.

Für gering verdienende Arbeitnehmer und Entgeltabrechner ist diese Änderung gleichermaßen ein Segen. Denn bedürftige Arbeitnehmer werden jetzt auch in dem Beitragsbereich des früher zur Grundberechnung gehörenden Ar-

beitnehmeranteils von 0,9 Prozent entlastet, da dieser ja jetzt Bestandteil des Zusatzbeitrags geworden ist.

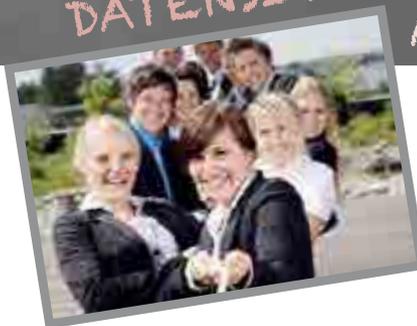
Die Entgeltabrechner in den Unternehmen können sich darüber freuen, dass der bisher geplante höchst komplizierte und bürokratische betriebliche Sozialausgleich, der zwar bisher nicht aktiviert werden musste, jetzt endgültig vom Tisch ist. ■

STEFAN SIEBEN ist stellvertretender Abteilungsleiter, Abteilung Finanzen/Ver-sicherung beim Verband der Ersatzkassen (VDEK) in Berlin.

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

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



b | r | z



Begleitmusik beim Mindestlohn

GESETZGEBUNG. Das neue Mindestlohngesetz beinhaltet auch spezielle Regelungen über die Frage, wie der Mindestlohn mit Arbeitszeitkonten kombiniert werden kann.

Von **Thomas Muschiol** (Red.)

Wenn der neue Mindestlohn kommt, ist von den betroffenen Unternehmen nicht nur die neue Mindestgrenze von derzeit 8,50 Euro einzuhalten. Vielmehr enthält das neue Gesetz auch zwingende Vorschriften über die Frage, zu welchem Zeitpunkt der Mindestlohn dem Arbeitnehmer ausbezahlt ist. Nach § 2 Abs. 1 des neuen Mindestlohngesetzes wird insoweit bestimmt: „Der Arbeitgeber ist verpflichtet, der Arbeitnehmerin oder dem Arbeitnehmer den Mindestlohn

1. zum Zeitpunkt der vereinbarten Fälligkeit,
2. spätestens am letzten Bankarbeitstag (Frankfurt am Main) des Monats, der auf den Monat folgt, in dem die Arbeitsleistung erbracht wurde, zu zahlen. [...]“

Rechtslage bisher: Keine gesetzliche Verpflichtung zur Spätzahlung

Nach den bisherigen allgemeinen arbeitsrechtlichen Grundsätzen, die weiterhin für alle Löhne oberhalb der neuen Mindestlohngrenze gelten, gibt es die folgenden Möglichkeiten, die Lohnauszahlung zu verschieben.

Variante 1: Sofern eine Verbeitragung des Arbeitsentgelts im Entstehungsmonat erfolgt, steht einer einvernehmlichen späteren Auszahlung des Nettolohns auf gesetzlicher Ebene bisher nichts entgegen. Zwar hat der Arbeitnehmer in der Regel einen arbeits- oder tarifvertraglichen Anspruch auf Auszahlung des Nettolohns zu einem bestimmten Zeit-

punkt. Eine Abweichung davon wird jedoch bisher nicht gesetzlich sanktioniert. Vielmehr liegt es am Arbeitnehmer, hier seine vertraglichen Rechte geltend zu machen.

Variante 2: Es besteht allgemein die Möglichkeit, Arbeitsentgelt nicht im Entstehungsmonat zu verbeitragen und auch arbeitsvertraglich nicht zur Auszahlung zu bringen, wenn es im Rahmen einer flexiblen Arbeitszeitvereinbarung mit späteren „Fehlstunden“ verrechnet wird.

Variante 3: Es besteht die Möglichkeit, Arbeitsentgelt nicht im Entstehungsmonat zur Auszahlung zu bringen, wenn es über den Rahmen einer flexiblen Arbeitszeitvereinbarung hinausgeht und als sogenanntes Wertguthaben einschließlich der Sozialversicherungsbeiträge angelegt wird.

Der Mindestlohn wird zum Sonderfall in der Entgeltabrechnung

Anders wird dies jetzt, soweit ein Mindestlohn entstanden ist. Hier besteht zunächst ohne Wenn und Aber die beschriebene Verpflichtung für eine Zahlung spätestens am Ende des Folge-monats. Auf diese kann auch einzelvertraglich nicht verzichtet werden und sie wird unabhängig davon, ob der Arbeitnehmer selbst auf einer fristgemäßen Erfüllung besteht, quasi von Amts wegen überprüft.

Wie aber sieht es mit den unter den Varianten 2 und 3 beschriebenen Möglichkeiten der flexiblen Arbeitszeitkonten beziehungsweise Wertguthaben aus? Hier hat der Gesetzgeber offensichtlich



ARBEITSHILFE

Checkliste Die Rechtsgrundlage für einen Mindestlohn ermitteln (HI6756075)

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

www.haufe.de/hi6756075

aus den Schwierigkeiten in der Differenzierung von Kurz- und Langzeitkonten gelernt, denn häufig ist unklar, wann Arbeitsstunden gerade noch über ein flexibles Arbeitszeitkonto verrechenbar sind und wann schon eine Pflicht greift, nicht ausbezahlte Arbeitsstunden in Wertguthaben umzuwandeln (lesen Sie dazu auch nebenstehenden Expertenrat auf Seite 55).

Für den neu definierten Mindestlohnbereich sind diese potenziellen Streitfälle jetzt ausgeschlossen, denn der § 2 des Mindestlohngesetzes enthält Spezialregelungen für Mindestlohnfälle. Zunächst wird klargestellt, dass auch Arbeitsstunden im neuen Mindestlohnbereich auf Langzeitkonten zur späteren Verwendung zur Seite gelegt werden können. Hier sind also unterschiedslos zu Vereinbarungen oberhalb von Mindestlöhnen die Vorschriften der §§ 7b bis 7f SGB IV zu beachten.

Auch von der Möglichkeit eines (wertguthabenfreien) flexiblen Arbeitszeitkontos kann man im Bereich des Mindestlohns Gebrauch machen. Im Unterschied zum bisherigen und für Löhne oberhalb des Mindestlohns weiterhin

EXPERTENRAT

Bei Arbeitszeitmodellen strikt trennen

In der Praxis sind die unterschiedlichsten Begriffe für Arbeitszeitmodelle zu finden. Abgrenzungen erfolgen dabei oft zunächst ohne rechtliche Wertung. Wie muss diese Abgrenzung aber im Ernstfall erfolgen? Arbeitsrechtler Dr. Oliver Ebert klärt auf.



DR. OLIVER EBERT
ist Rechtsanwalt im
Hannoveraner Büro
der Kanzlei Brandi
Rechtsanwälte.

„Der Gesetzgeber definiert den Begriff des Arbeitszeitkontos nicht, sondern grenzt lediglich Wertguthabenvereinbarungen (oder Wertkonten) zu sonstigen Arbeitszeitkonten ab. Die Unterscheidung ist sehr bedeutsam. Denn für Arbeitszeitmodelle, die nicht unter den Begriff der Wertguthabenvereinbarung fallen, treten die für Wertguthabenvereinbarungen angeordneten Rechtsfolgen und Verpflichtungen nicht ein. Dabei geht es vor allem um die Insolvenzsicherungspflicht, aber auch um Aufzeichnungs- und Informationspflichten, eine sogenannte Wertgarantie und Anlagevorgaben für das Wertguthaben.

Der Gesetzgeber nimmt die Unterscheidung zwischen Wertguthabenvereinbarungen und sonstigen Arbeitszeitkonten anhand einer schwer nachvollziehbaren Negativabgrenzung in § 7b SGB IV vor, wonach die Wertguthabenvereinbarung nicht das Ziel der flexiblen Gestaltung der werktäglichen oder wöchentlichen Arbeitszeit oder des Ausgleichs von Produktionsschwankungen haben darf. Im Ergebnis bedeutet dies, dass zwei Arten von Arbeitszeitkontenregelungen von den Wertguthabenregelungen und den daraus folgenden Verpflichtungen ausgenommen sind: Zum einen Gleitzeit-

konten – diese Vereinbarungen sollen den Arbeitnehmern die Möglichkeit zur eigenverantwortlichen Gestaltung und Einteilung der Arbeitszeit innerhalb eines festgelegten Rahmens bieten; die vereinbarte Regelarbeitszeit ist dabei im Referenzzeitraum einzuhalten. Zum anderen betrifft dies sogenannte Flexikonten, die eine Verteilung der Arbeitszeit entsprechend des am zyklischen Arbeitsaufkommens orientierten Arbeitsbedarfs gewährleisten, ohne dass die Arbeitszeit verlängert oder verkürzt wird. Beiden Arten ist gemein, dass sie auf eine flexible Gestaltung der werktäglichen Arbeitszeit bei gleichzeitiger Verstetigung des Arbeitsentgelts ausgerichtet sind.

Um etwaige Nachteile zu vermeiden, ist Unternehmen dringend zu empfehlen, eine strikte Trennung zwischen Wertguthabenvereinbarungen und sonstigen Arbeitszeitkonten einzuhalten. In der Praxis werden die unterschiedlichen Arten von Arbeitszeitkonten häufig vermischt und kombiniert. Werden die verschiedenen Ziele in jeweils gesonderten Vereinbarungen geregelt, ist schon viel gewonnen. Die Betriebspartner sollten lieber eine Betriebsvereinbarung mehr abschließen, als große Rechtsunsicherheit durch die Verbindung unterschied-

licher Regelungsgegenstände und -inhalte zu riskieren.

Eine Abgrenzung über die Zeiträume vorzunehmen, die in den Arbeitszeitkonten erfasst werden, ist zwar nicht rechtssicher. Klar ist aber, dass im Arbeitszeitkonto erfasste Zeiträume von mehr als einem Jahr ein deutliches Indiz für eine Wertguthabenpflicht sind. Gleitzeitkonten erfassen eher kürzere Zeiträume von einer Woche, einem Monat oder einem Quartal. Die auf mittel- und langfristige Arbeitszeitflexibilisierung abzielenden Flexikonten sind selten auf über ein Jahr hinausgehende Zeiträume ausgelegt. Besteht das „Primärziel“ der arbeitsrechtlichen Regelung darin, durch die Ansparung der auf das Konto eingehenden Arbeitsstunden eine Freistellung zu erlangen, ist von Wertguthabenpflicht auszugehen. Kann der Arbeitnehmer etwa bestimmen, wann eine Freistellung beginnen soll, wird regelmäßig eine Wertguthabenvereinbarung vorliegen. Auch bei ausgewogen im Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteresse liegenden Vereinbarungen sollte vorsichtigerweise von einer Wertguthabenpflicht ausgegangen werden. Liegen die Ziele der Vereinbarung aber vor allem oder ausschließlich im Arbeitgeberinteresse, besteht keine Wertguthabenpflicht.“

geltenden Rechts unterliegt ein solches flexibles Arbeitszeitkonto jedoch den im Folgenden dargestellten Besonderheiten.

Obergrenze der Arbeitszeit und Saldierungspflicht

So gilt die hälfte Arbeitszeit als Obergrenze. Die auf ein flexibles Arbeitszeitkonto eingestellten Arbeitsstunden dürfen also monatlich jeweils 50 Prozent der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit nicht übersteigen. Zudem müssen auf

Arbeitszeitkonten eingestellte Arbeitsstunden aus Mindestlöhnen spätestens innerhalb von zwölf Kalendermonaten nach ihrer monatlichen Erfassung durch bezahlte Freizeitgewährung oder Zahlung des Mindestlohns ausgeglichen werden.

Monatsfrist bei Beschäftigungsende und Schriftformerfordernis

Im Fall der Beendigung des Arbeitsverhältnisses hat der Arbeitgeber nicht ausgeglichene Arbeitsstunden spätes-

tens in dem auf die Beendigung des Arbeitsverhältnisses folgenden Kalendermonat auszugleichen.

Achtung: Bisher gibt es für wertguthabenfreie flexible Arbeitszeitvereinbarungen kein Schriftformerfordernis. Das ändert sich mit Inkrafttreten des Gesetzes für den Mindestlohnbereich. Hier sieht der § 2 Abs. 2 Mindestlohngesetz zwingend eine schriftliche Vereinbarung über ein flexibles Arbeitszeitkonto vor. ■

„Auch eine Compliance-Frage“

INTERVIEW. Wer jetzt nicht reagiert, muss mit Nachverbeitragungen bei „Versorgungswerkern“ rechnen. Die Rechtslage ist unübersichtlich – und konfliktrichtig.

personalmagazin: Es herrscht Aufregung über das BSG, also das Bundessozialgericht, das Unternehmensjuristen die Berechtigung abgesprochen hat, sich von der gesetzlichen Rentenversicherung zugunsten des Rechtsanwaltsversorgungswerks befreien zu lassen. Ist der Ärger aus Ihrer Sicht gerechtfertigt?

Rainer Kienast: Das BSG hat am 3. April in der Tat mit einer jahrzehntelangen Praxis gebrochen und zwingt nun viele Unternehmensjuristen in die ungeliebte gesetzliche Rentenversicherung. Daher sind die heftigen Reaktionen verständlich. Immerhin hat das Gericht aber einen gewissen Vertrauensschutz für diejenigen angekündigt, die bereits einen Befreiungsbescheid haben.



DR. RAINER KIENAST ist Partner und Fachanwalt für Arbeitsrecht bei CMS Hasche Sigle in Düsseldorf.

personalmagazin: Was bedeutet das?

Barbara Bittmann: Bislang gibt es leider nur eine Pressemitteilung, die viele Fragen offen lässt. So viel dürfte aber feststehen: Vertrauensschutz kommt in der Regel nur für die Arbeitnehmer in Betracht, die für ihre konkrete Beschäftigung über eine Befreiung von der gesetzlichen Rentenversicherung verfügen. Hat der Arbeitnehmer den Arbeitgeber gewechselt, ohne sich erneut befreien zu lassen, oder hat er seine Tätigkeit seit der letzten Befreiung wesentlich geändert, greift dieser Schutz voraussichtlich nicht. Das folgt aus den Entscheidungen, die das BSG – von vielen unbemerkt – bereits im Oktober 2012 getroffen hat. Besonders misslich: Bis zu diesen Entscheidungen war es landläufige Meinung, übrigens auch der Deutschen Rentenversicherung, dass eine einmal erteilte Befreiung ausreicht, sofern auch die neue Tätigkeit die Befreiungsvoraussetzungen erfüllt. Ein neuer Befreiungsantrag schien nicht erforderlich. Nach der neuesten BSG-Rechtsprechung vom April werden Befreiungsanträge nun serienmäßig abgelehnt.

personalmagazin: Sind wenigstens all jene auf der sicheren Seite, die für ihre konkrete Beschäftigung einen Befreiungsbescheid in den Händen halten?

Kienast: Viel spricht dafür, sofern bei der Befreiung alles mit rechten Dingen zugegangen ist. Aufgrund der vagen Ankündigung des BSG ist aber leider nicht sicher, wie weit der Vertrauensschutz letztlich reicht: Nur für die Vergangenheit? Oder auch für die Zukunft? Unbegrenzt? Wel-

cher Stichtag ist gegebenenfalls maßgeblich? Hinzu kommt, dass sich die Praxis der Deutschen Rentenversicherung in den vergangenen Jahrzehnten gewandelt hat. Die sogenannten vier Kriterien, mit denen das BSG jetzt den angekündigten Vertrauensschutz begründet, werden erst seit zirka zehn Jahren bei der Prüfung herangezogen. Es wird daher befürchtet, dass die Juristen, deren Befreiungsbescheide älteren Datums sind und die unter Zugrundelegung der sogenannten Vier-Kriterien-Theorie nicht befreit worden wären, möglicherweise keinen Vertrauensschutz zugesprochen erhalten. Das hielten wir zwar für falsch, kann aber leider niemand im Moment sicher ausschließen. Klarheit bringen hier hoffentlich die Urteilsgründe, die in ein bis zwei Monaten vorliegen müssten.

personalmagazin: Was ist mit anderen berufsständisch Versicherten?

Kienast: Die Rechtsprechung richtet sich keineswegs allein gegen Unternehmensjuristen, wie zuweilen zu hören ist. Auch die Befreiungen etwa von Apothekern, Ärzten und Architekten, die in großer Zahl in Unternehmen beschäftigt werden, gehören auf den Prüfstand.

personalmagazin: Was müssen Arbeitgeber jetzt tun?

Bittmann: Arbeitgeber müssen spätestens nach Bekanntgabe der Urteilsgründe handeln und die vorliegenden Befreiungen aller berufsständisch Versicherten überprüfen und bewerten. Keine leichte Aufgabe. Denn die Befreiungsbescheide wurden im Lauf der Zeit höchst unter-

schiedlich formuliert. Die Prüfung darf – leider – auch vor bestandskräftigen, zum Teil recht weit gefassten Bescheiden keinen Halt machen. Denn nach der Rechtsprechung der Sozialgerichte ist nicht in jedem Fall eine vorherige Aufhebung erforderlich. In vielen Fällen wird aus Compliance-Gründen an der Anmeldung zur Deutschen Rentenversicherung kein Weg vorbeiführen.

personalmagazin: *Wie weit zurück kann eine Nachverbeitragung erfolgen – wenn man unterstellt, dass das Argument „Vertrauensschutz“ nicht weiterhilft?*

Bittmann: Nach § 25 SGB IV verjähren Ansprüche der Sozialversicherungsträger auf Beiträge grundsätzlich in vier Jahren nach Ablauf des Kalenderjahrs, in dem sie fällig geworden sind. Die Verjährungsfrist verlängert sich auf 30 Jahre, wenn der Arbeitgeber die Beiträge vorsätzlich nicht abgeführt hat. Schon bedingter Vorsatz schadet. Vorsätzlich handelt ein Arbeitgeber daher schon dann, wenn er die Beitragspflicht für möglich hält und die Nichtabführung – wie es heißt – „billigend in Kauf nimmt“. Immerhin: Die Beweislast für den – auch bedingten – Vorsatz des Arbeitgebers trifft die Rentenversicherung.

personalmagazin: *Der Arbeitgeber haftet gegenüber der Rentenversicherung auch für den Arbeitnehmeranteil. Kann er diesen im Fall der Nachverbeitragung vom Arbeitnehmer ersetzt verlangen?*

Kienast: Das ist leider nur sehr begrenzt möglich, was an § 28g SGB IV liegt – einer Vorschrift, die vielen Arbeitgebern nicht bekannt ist. Hiernach kann der Erstattungsanspruch des Arbeitgebers gegenüber dem Arbeitnehmer nur durch Abzug vom Arbeitsentgelt geltend gemacht werden. Vor allem aber ist der Abzug – von wenigen Ausnahmen abgesehen – auf die nächsten drei Gehaltszahlungen beschränkt, die auf den jeweiligen Monat, in dem der Abzug unterblieben ist, folgen. Hierbei sind außerdem die Pfändungsfreigrenzen zu beachten.



DR. BARBARA BITTMANN ist Partnerin und Fachanwältin für Arbeitsrecht bei CMS Hasche Sigle in Düsseldorf.

personalmagazin: *Wie kann der Arbeitgeber seine Doppelbelastung mildern? Kann er vom falsch beurteilten Mitarbeiter die Beiträge verlangen, die er für ihn an das Versorgungswerk gezahlt hat?*

Bittmann: Im Grundsatz steht dem Arbeitgeber ein Erstattungsanspruch zu, und zwar nach dem Recht der ungerechtfertigten Bereicherung (§ 812 Abs. 1 BGB). Denn der Arbeitnehmer ist um den Zuschuss, den der Arbeitgeber zum Beitrag an das Versorgungswerk geleistet hat, bereichert. Der Arbeitgeber hat den Arbeitgeberzuschuss auch ohne Rechtsgrund gezahlt. Rechtsgrund für die Zahlungen war nach dem gemeinsamen Verständnis der Vertragsparteien die Vorschrift des § 172a SGB VI, wonach der Arbeitgeber für von der Rentenversicherungspflicht befreite Arbeitnehmer einen Zuschuss zum Versorgungswerk zu zahlen hat. § 172a SGB VI erfordert jedoch eine wirksame Befreiung des Arbeitnehmers von der Rentenversicherungspflicht, die in den hier diskutierten Fällen gerade nicht vorliegt. Ob die Zahlung direkt vom Arbeitgeber an das Versorgungswerk geleistet oder der Arbeitgeberanteil an den Arbeitnehmer überwiesen und der Gesamtbetrag von diesem abgeführt wurde, macht dabei keinen Unterschied.

personalmagazin: *Aber müssen Arbeitgeber nicht mit juristischen Einwänden der betroffenen Arbeitnehmer rechnen,*

gerade wenn diese selbst Juristen sind?

Kienast: Es sind viele Einwände denkbar, die der Arbeitnehmer der Rückforderung entgegensetzen kann. Ob und welche davon durchgreifen, ist noch nicht geklärt. Fest stehen dürfte hingegen, dass Ausschlussklauseln – gleich ob in Arbeits- oder in Tarifverträgen – der Rückforderung entgegenstehen. Derartige Ausschlussklauseln sehen im Regelfall vor, dass sämtliche nicht innerhalb von drei oder sechs Monaten ab Fälligkeit geltend gemachten Ansprüche aus dem Arbeitsverhältnis verfallen. Vorausgesetzt, der Anspruchsteller hat von den anspruchsbegründenden Umständen Kenntnis erlangt oder hätte hiervon ohne grobe Fahrlässigkeit Kenntnis erlangen müssen. Das könnte man in den hier in Rede stehenden Fällen bejahen müssen, mag der Arbeitgeber auch – wie der Arbeitnehmer – die vorliegende Befreiung falsch eingeschätzt haben. Hier wird es auch auf die Umstände des Einzelfalls ankommen. Auch die Verjährung des Rückforderungsanspruchs ist möglich, aber nur relevant, wenn nicht bereits eine – kürzere – Ausschlussfrist eingreift. Es gilt die gewöhnliche Verjährungsfrist von drei Jahren.

personalmagazin: *Das Thema kann pikant sein, wenn Unternehmensjuristen Aussagen über die eigenen Fälle treffen müssen ...*

Bittmann: Personal- und Rechtsabteilung müssen sich hier abstimmen. Natürlich werden bei vielen Juristen zwei Herzen in einer Brust schlagen, wobei letztlich das Unternehmensinteresse ausschlaggebend sein muss – auch im Interesse der Juristen. Denn wer will sich später vorhalten lassen, wegen Betroffenheit nicht sachgerecht beraten zu haben? Um schon den Anschein zu vermeiden, eigene Interessen könnten bei der Bewertung eine Rolle spielen, holen übrigens auch viele Rechtsabteilungen aus Compliance-Gründen externen Rechtsrat ein. ■

Das Interview führte **Thomas Muschiol**.

Noch viel Luft nach oben

UMFRAGE. Nur wenige Anbieter von Lohnsoftware erfüllen die Ansprüche ihrer Kunden, jeder sechste Anwender ist sogar gänzlich unzufrieden.

Von **René Fischer**

Im Frühjahr 2014 startete die Exact Software Deutschland GmbH eine deutschlandweite Kurzumfrage unter Lohnabrechnern. Das Ziel: herauszufinden, wie zufrieden die Anwender mit dem jeweiligen Hersteller ihrer Lohnsoftware sind – unabhängig davon, welche Lohnsoftware sie benutzen. Dazu wurden etwa 20.000 Lohnabrechner und Geschäftsführer in der gesamten Bundesrepublik kontaktiert. Exact wollte von ihnen wissen: „Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Lohnanbieter?“ Das Feedback ergab einen hohen Optimierungsbedarf – deutlich höher als gedacht.

Ergebnis: Meistens unzufrieden

Insgesamt 500 Befragte beantworteten die online und per schriftliche Fragebogen durchgeführte Umfrage. Nur 44 Prozent der Teilnehmer gaben an, vollauf zufrieden zu sein. Die restlichen 56 Prozent der Befragten hatten an ihrem jeweiligen Lohnsoftwareanbieter etwas auszusetzen. Mal finden sie die Zusammenarbeit gerade noch in Ordnung, mal ist das Geschäftsverhältnis hart an der Grenze.

Mit diesem Ergebnis hat Exact-Geschäftsführer Daniel Csillag nicht gerechnet: „Bei der Umfrage unter unseren eigenen Kunden kamen wir auf eine wesentlich bessere Quote. Wir hätten nicht erwartet, dass bei einer produktunabhängigen Betrachtung deutschlandweit eine so hohe Unzufriedenheit herrscht. Über die Hälfte der Anwender hatte an ihrem jeweiligen Softwareanbieter etwas auszusetzen, jeder sechste ist sogar völlig

unglücklich mit der momentanen Situation.“ Aber woher kommt das hohe Maß an Unzufriedenheit mit Lohnsoftwareanbietern im gesamten Bundesgebiet?

Was Lohnbuchhalter zufrieden macht

„Lohnabrechnung ist sehr komplex und braucht daher zuverlässige, anwenderfreundliche IT-Unterstützung. Ist die Software kompliziert zu bedienen oder benötigt lange Wartezeiten, kostet das den Nutzer unnötig Zeit und Nerven“, erklärt Daniel Csillag. Eine intuitiv bedienbare Lohnsoftware bringt entsprechend genauso Pluspunkte wie integrierte Maßnahmen zur Fehlervermeidung und schnelle Datenverarbeitung innerhalb

des Programms. Gleichzeitig verkomplizieren gesetzliche Änderungen die Entgeltabrechnung und sorgen stets für einen hohen Aktualisierungsbedarf. Mancher Lohnsoftwareanbieter ist damit überfordert oder kann neue Regelungen nicht zeitig umsetzen. Dadurch sind Probleme mit der Lohnabrechnung und Fehler im Meldewesen vorprogrammiert. Ebenso bieten versteckte Kosten und schlechter Service Anlass, seinen Lohnanbieter zu hinterfragen.

Wie können Lohnsoftware-Anbieter stattdessen für mehr Zufriedenheit sorgen? Ein gutes Produkt, ein faires Verhältnis zwischen Preis und Leistung, guter Service, Vertrauen und Zuverlässigkeit.



Wenig Geduld, keine Kompetenz – viele Anwender ärgern sich über Anbieterhotlines.



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. Gleichermäßen 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.

**Zukunft
braucht
Verlässlichkeit.**

bav@fil.com
www.fidelity.de/institutionelle



Innovative betriebliche
Altersversorgungslösungen



CHECKLISTE

	ja	nein
Sind Leistungsumfang sowie Vergütungsberechnung der Software klar definiert?		
Müssen Sie mit Zusatzkosten rechnen oder kaufen Sie ein Komplettpaket?		
Sind Reporting und Auswertungen kostenfrei?		
Ist das Meldewesen inkludiert?		
Ist das Preismodell transaktionsbasiert?		
Erfolgt bei gesetzlichen Änderungen und Neuerungen ein zeitnahes (kostenfreies) Update?		
Passt die Software zur Serverlandschaft?		
Gibt es eine gut funktionierende Schnittstelle zur ERP- und HRM-Software?		
Ist die Payroll-Lösung eine spezialisierte Software oder nur kleiner Part eines HR-Systems?		
Werden alle Unternehmensgrößen bedient oder müssen sie bei Änderungen wechseln?		
Bei Bedarf: Werden auch spezifische Abrechnungsmodalitäten wie Baulohn abgedeckt?		
Können Sie auf Wunsch Hosting (ASP) oder Outsourcing (BPO) der Lohnabrechnung buchen?		
Werden deutsche Datenschutzerfordernungen erfüllt?		
Wird ein zuverlässiger Zugriff auf die Software garantiert?		
Ist die Software flexibel und kann an individuelle Unternehmensbedürfnisse angepasst werden?		
Gibt es flexible Vertragsmodalitäten wie zum Beispiel Laufzeit und monatliche Zahlweise?		
Kann der Anbieter als Hersteller der Software auch Sonderprogrammierungen realisieren?		
Ist eine revisionssichere Archivierung der Lohndaten möglich?		
Kann man im Ernstfall einen Notfall-Lohnservice buchen?		
Hat die Software einen guten Ruf? Gibt es namhafte Referenzkunden?		
Ist die Reputation des Anbieters im Markt gut?		
Ist die Kundenzufriedenheit mit Produkt und Anbieter hoch?		
Hat der Anbieter langjährige Erfahrung am Markt und gewährleistet ein nachhaltiges Angebot?		
Ist der zuständige Ansprechpartner beim Lohnanbieter kompetent und gut erreichbar?		
Stehen verschiedene Kontaktwege zur Verfügung?		
Ist der Support kostenlos?		
Gibt es ein umfassendes Schulungs- und Beratungsangebot?		
Stehen kostenfreie Informationsangebote zur Verfügung, um stets auf dem neuesten Stand rund um Gesetze und Software zu bleiben?		

Die Checkliste zeigt die grundlegenden Anforderungen an einen service- und kompetenzorientierten Softwareanbieter. Jedes „Nein“ ist ein Grund, den Anbieter zu wechseln.

Fehlt eine dieser Komponenten, sinkt automatisch das Maß an Zufriedenheit. Und das ist nicht verwunderlich: Jeden Monat verbringen Lohnabrechner Stunden vor dem Rechner, bis alle Besonderheiten in das Programm eingegeben, alle Meldungen verschickt und alle Lohnabrechnungen fertig sind. Taucht dann eine Fehlermeldung auf, die die Finalisierung verzögert oder gar unmöglich macht, ist guter – und kurzfristiger! – Rat teuer. Parallel zur Produktqualität ist daher die Servicequalität von Bedeutung.

Service-To-Dos für Softwareanbieter

Grundvoraussetzung für ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Lohnanbieter und Softwareanwender ist die Möglichkeit, innerhalb kurzer Zeit einen kompetenten Mitarbeiter beim Hersteller zu erreichen, der bei der Bewältigung der alltäglichen Herausforderungen unterstützt. Idealerweise geht das Serviceverständnis über reine Produkthilfen hinaus, sodass zusätzliche Informationen rund um die Lohnabrechnung und Gesetzesänderungen bereitgestellt werden. Möglichkeiten sind beispielsweise kostenfreie Übersichten über aktuelle Neuerungen oder eine kurze Nachricht, wenn ein für die Lohnabrechnung relevantes Gesetz in Kraft tritt.

„Um über den Servicetellerrand hinauszuschauen, ist ein Sichtwechsel nötig“, meint Daniel Csillag. Deshalb sehe sein Unternehmen sich nicht mehr nur als Softwarehersteller und Outsourcingdienstleister, sondern versuche dem Kunden ein Partner zu sein – mit allen Konsequenzen. „Wir versuchen, diese Rolle stringent zu Ende zu denken. Das fängt bei einer kostenfreien Hotline an und hört bei verschiedensten Serviceangeboten für Kunden und Personalfachleute noch lange nicht auf.“ ■



RENÉ FISCHER ist Leiter Produktmarketing bei Exact Software Deutschland.

check  it!

www.anbietercheck.de/personal

Personal

Check it! Die Marktübersicht für den gesamten HR-Bereich mit allen relevanten Softwareanbietern, Personaldienstleistern und Stellenmärkten. Recherchieren und finden Sie bequem Produkte und Dienstleistungen die zu Ihnen passen. **Jetzt kostenlos informieren!**



Servicewüste Lohnabrechnung?

STELLUNGNAHMEN. Warum sind so viele Kunden unzufrieden mit dem Service ihrer Abrechnungsprogramme? Anbieter nennen die Gründe und Lösungsmöglichkeiten.

Von **Katharina Schmitt** (Red.)

Große Unzufriedenheit herrscht aufseiten der Anwender mit den Serviceleistungen ihres Gehaltsabrechnungsprogramms, so die Ergebnisse der Umfrage von Exact Software (siehe Seite 58 f.). Doch woran liegt das? Und lässt sich das ändern? Keiner kann diese Fragen wohl besser beantworten als diejenigen, die den Service selbst anbieten – also fragten wir

verschiedene Hersteller von Lohn- und Gehaltssoftware direkt.

Forderung nach mehr Service steigt

Einen Grund für die Unzufriedenheit vieler Kunden sieht Andreas Kiefer, Geschäftsführer von ADP, im weit verbreiteten Irrglauben, dass das billigste Angebot den besten Service beinhalten könne. „Man kann Kunden nicht oft genug darauf hinweisen, genau die Angebote zu prüfen. Oftmals sind diese

aufgrund aggressiver Preisgestaltung mit nur halbherzigen Servicepaketen ausgestattet. Abstriche bei Software und Service stellen sich dann bei gesetzlich vorgeschriebenen Updates oder Wartungen heraus. Vor allem kleinere Anbieter können die gesetzlichen Anforderungen aufgrund der Komplexität und Häufigkeit oft nicht mehr rechtzeitig und vollständig liefern. Oftmals fehlt es dann zusätzlich an Flexibilität, schneller Servicebereitschaft und Interimsma-



„Gesetzgebung, Technologie und Datenmanagement erfordern Experten an der Seite qualifizierter Mitarbeiter.“

Prof. Andreas Kiefer, Geschäftsführer von ADP

nagement, wenn zum Beispiel der Abrechner krankheitsbedingt ausfällt. Da sind Know-how und qualifizierte Teams nicht greifbar. Die Forderung nach mehr Service seitens der Kunden wird aber in Zukunft zunehmen: Rahmenbedingungen, Gesetzgebung, Technologie, Datenmanagement, Compliance und vieles mehr erfordern schon heute mehr denn je qualifizierte Mitarbeiter, die wiederum Experten an ihrer Seite brauchen, um effiziente Prozesse und präzise Lösungen sicherzustellen. Hier werden die Anforderungen an Service, Technologie und Datenschutz sehr viel deutlicher zunehmen. Die steigende Bedeutung der Mitarbeiter und Fachkräfte, das Meldewesen, Datenmanagement und HCM geben hier den Takt vor. Guter Service für die Unternehmen findet sich dann in flexibler Ausgestaltung eines Full-Service-Angebots. Nach unserer Erfahrung sind die Kunden damit sehr zufrieden.“

Rundum-Sorglos-Pakete gewünscht

„Das Arbeitsfeld Lohn- und Gehaltsabrechnung stellt sehr hohe Anforderungen an die Software und deren Anwender, unter anderem weil sich die ohnehin schon komplexen gesetzlichen Rahmenbedingungen sehr häufig ändern. Anwender wünschen sich hier von ihrem Softwareanbieter möglichst ein

Rundum-Sorglos-Paket aus Software, Hotline und Schulung“, sagt Franz Stein, Prokurist und Leiter Produktmanagement und Support bei Agenda. Diese Dienstleistungen sind seiner Ansicht nach deshalb mittlerweile das wichtigste Entscheidungskriterium bei der Auswahl des Anbieters: „Ziel des Softwareanbieters muss sein, den Anwender bestmöglich zu entlasten, einer-



„Anwender erwarten zunehmend Schulungen. Das ist für Anbieter Herausforderung und Chance zugleich.“

Franz Stein, Leiter Produktmanagement und Support bei Agenda

seits mit einer funktionalen und einfach zu bedienenden Softwarelösung, andererseits mit qualifiziertem Support und Schulungen. Gerade die Bedeutung dieser Services hat in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Diese Herausforderung haben viele Anbieter erkannt, wobei es bei der Umsetzung noch deutliche Unterschiede gibt. Bei Fragen erwarten Anwender schnelle Unterstützung von ihrem Softwareanbieter. Voraussetzung hierfür ist eine gut erreichbare Hotline, die qualifiziert und

sofort Auskunft geben kann. Bei Agenda setzen wir beispielsweise für die Hotline ausschließlich Steuerfachleute mit Praxiserfahrung ein. Daneben erwarten Anwender von ihrem Softwareanbieter zunehmend Schulungen. Das ist Herausforderung und Chance zugleich: Der Softwareanbieter besitzt das Know-how, über rechtliche Änderungen zu informieren und gleichzeitig auf deren praktische Umsetzung in der Software hinzuweisen. Unsere Erfahrung ist, dass Anwender solche Angebote wie beispielsweise die Agenda-Online-Seminare dankend annehmen.“

Investition in Personal nötig

Guter Kundenservice als personalintensiver Veränderungsprozess kann

nur professionellen und dienstleistungsorientierten Softwareherstellern gelingen, die in Personal investieren und gemeinsam mit ihrer Kundenbasis ein Beratungs- und Seminarkonzept entwickeln können, meint Raphaela Rose, Vertriebsleiterin bei SP Data. „Personalabrechnungssoftware gehört zu den änderungsintensivsten Systemen in Deutschland. Blicken wir mit verklärtem Blick zurück: wie rund war die Welt, als die Gesetzesänderungen in der Jahresmitte und zum Jahresende in die Software implementiert wurden. Willkommen in der Gegenwart: „Elena“ integriert und gleich darauf werden wir von der Dame verlassen; den Sepa-Tisch gedeckt und der Besuch verschiebt den Termin... Die Mitarbeiter in der Entgeltabrechnung benötigen heute mehr Know-how als der Chefin lieb ist, gleichzeitig werden vom Softwarehaus



„Guter Kundenservice kann nur dem gelingen, der mit den Kunden gemeinsam ein Beratungskonzept entwickelt.“

Raphaela Rose, Vertriebsleiterin, SP Data GmbH & Co. KG

intensive Beratung und automatisierte Prozesse erwartet. Beim Herstellerservice, der früher unter der Bezeichnung Hotline im Wartungsvertrag verankert war, geht es nicht mehr um die Eingabe in die Software, sondern um fachlichen Background. Software für komplizierte Abrechnungsverfahren muss automatische Workflows in Gang setzen, verläss-

den Softwarehersteller – mit Firmen aus der gleichen und aus anderen Branchen und lassen Sie sich vom Anbieter Referenzlisten mit kooperativen Anwendern geben, die nicht als Aushängeschild dienen, sondern die man auch kontaktieren darf und kann. Es gibt bei den Herstellern von Entgeltabrechnungssoftware – genauso wie bei vielen

er überzeugt: „Schlechter Service muss nicht sein. Allerdings können Anbieter – auch wir – im Bereich Entgelt oft nur reagieren. Nicht umsonst haben wir unseren Kunden bereits 2012 einen Update-Manager zur Verfügung gestellt, der Anpassungen an kurzfristige gesetzliche Anforderungen sofort verfügbar macht. Damit konnten wir die durchschnittliche Bearbeitungszeit (von der Meldung bis zur Auslieferung) von 27 Kalendertagen auf 7,4 Kalendertage reduzieren. Ich verstehe den Ärger vieler Abrechner: Auf der einen Seite stehen elektronische Meldeverfahren, die nicht ausgereift sind und immer wieder Fehler produzieren. Auf der anderen Seite sind die Mitarbeiter, die ihr Gehalt korrekt und pünktlich erhalten sollen. Funktioniert das nicht, steht der Abrechner in der Schusslinie. Da hilft eigentlich nur ein Kundenservice, der dieses Dilemma begreift und auch fachlich schnell unterstützen kann. Die Ergebnisse der Exact-Studie können wir uneingeschränkt bestätigen. Viele unserer Kunden sind beispielsweise zu uns gewechselt, weil sie mit dem Service ihres Anbieters nicht zufrieden waren.



„Mein Rat zur Auswahl: Lassen Sie sich Referenzlisten mit Anwendern geben, die Sie kontaktieren können.“

Hans-Joachim Sterrer, SBS Software GmbH

lich und vor allem anwenderfreundlich sein. Exemplarisch haben wir deshalb unsere neue Produktgeneration vor der Freigabe von Kunden testen lassen. Wichtig war uns das Meldeverfahren für Steuer- und Sozialversicherung inklusive Rückmeldungen im automatisierten Meldecenter. Handarbeit überfordert hier den Anwender. Wir sind erstaunt, wie häufig in diesem Zusammenhang immer noch die antiquierten Themen von getrennten Meldeszenarien auf den Tisch kommen.“

Qualität hat ihren Preis

Ein schnelles, anwendergerechtes Updateverhalten sowie ausreichend und gut geschultes Personal gibt es nicht zu Dumpingpreisen – darauf verweist Hans-Joachim Sterrer von SBS Software. „Auch beim Kauf von Entgeltabrechnungssoftware gilt: Qualität hat „einen“, nämlich „ihren“ Preis. Auch wenn teuer nicht immer gut ist, wer der Ansicht ist, beim Kauf auf das billigste Pferd setzen zu müssen, kann schnell als Letzter über die Ziellinie gehen. Die beste Empfehlung, die ich Interessenten von Gehaltsabrechnungssoftware geben kann, ist die: Sprechen Sie – unabhängig von der Produktinformation durch

anderen Dienstleistungsanbietern – die sogenannten Versprecher. Das heißt im Vorfeld wird, was die Leistungsfähigkeit der Software und den Service rund um das Produkt betrifft wie Beratung und Betreuung oder Updates, das Blaue vom Himmel versprochen. Sobald der Kaufvertrag jedoch unter Dach und Fach ist, zeigt sich die nackte Realität. Beispiele



„Abrechner stehen oft in der Schusslinie. Sie brauchen einen Service, der das begreift und schnell unterstützt.“

Dr. Ralf Gräßler, Geschäftsführender Gesellschafter der Veda GmbH

sind lediglich ein bis zwei Updates im Jahr, Zusatzkosten für die telefonische Betreuung und schlecht geschultes Personal.“

Verständnis für Ärger der Anwender

Erschwerte Bedingungen für Softwareanbieter durch die Komplexität und Kurzfristigkeit der Gesetzgebung sieht auch Ralf Gräßler, Geschäftsführender Gesellschafter von Veda. Dennoch ist

Sie suchen nicht nur Softwarespezialisten, sondern einen Anbieter, der bei der Optimierung der gesamten administrativen Prozesskette hilft. Oft ist hier Outsourcing die richtige Lösung. Entweder im „Application Service Provider“, durch Zugriff auf jederzeit aktuelle Software, aber auch im Teil- oder Fullservice lagern immer mehr Kunden ihr Meldewesen oder die gesamte Personalabrechnung aus.“ ■



Von Deutschlands Personalexperthen zum Champion gekürt.

Setzen Sie auf die Nummer 1: Verlässliche, speziell für die Personalarbeit aufbereitete Inhalte, erstklassige Arbeitshilfen und die einfache Bedienung haben überzeugt! Personalexperthen deutscher Unternehmen haben entschieden und die Haufe Personal Office Familie zum Marktführer bei Personalfragen gekürt.

Jetzt informieren:

www.haufe.de/personal-office

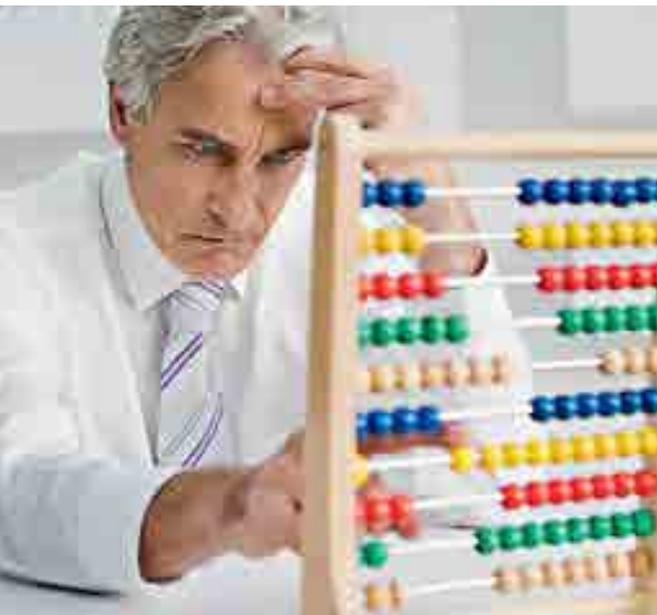
HAUFE.

Keine Betriebsrente mit 63

Wer die Möglichkeit hat, beim Vorliegen von 45 Beitragsjahren abschlagsfrei Rente zu beziehen, kann dies nicht mit einer vorzeitigen Betriebsrente kombinieren. Die neuen Voraussetzungen für die „Rente mit 63“ gehen nicht mit einer entsprechenden Regelung für eine vorzeitige Fälligkeit von Betriebsrenten einher. Betriebliche Renten, so begründet der Gesetzgeber diese Nichtberücksichtigung, haben ihre Stärken als betriebsbezogene und passgenaue Versorgungslösungen. Eine Übertragung der ge-

setzlichen 63er-Regelung würde diese Flexibilität einschränken. Zudem würde eine solche Anpassung zu einer weiteren Verkomplizierung der betrieblichen Altersversorgung beitragen und insbesondere für kleinere Betriebe zu einem unverhältnismäßig hohen Verwaltungs- und Kostenaufwand führen. Dadurch wäre vermutlich die Akzeptanz einer solchen Regelung gering.

Weniger komplex: Die Betriebsrente wird nicht vorzeitig fällig.



Was ist ein Omnibusgesetz?

Wenn im Bundesgesetzblatt neue Gesetze veröffentlicht werden, dann sollte sich aus der Überschrift ergeben, worum es im jeweiligen Vorhaben geht. Sollte, tut es aber nicht immer. Denn mitunter haben Gesetzesüberschriften wenig mit dem nachfolgenden Inhalt zu tun. Der Grund: Nicht selten werden in einem vermeintlich unscheinbaren Gesetzesvorhaben die Änderungen von Paragraphen bereits bestehender Gesetze, die nicht immer im Zusammenhang mit dem aus der Überschrift ersichtlichen neuen Gesetz stehen, verpackt. Dieses Vorgehen spart der Regierung ein separates parlamentarisches Verfahren und man springt gewissermaßen auf einen vorbeifahrenden Omnibus auf. Was alles in einem solchen Omnibus an Überraschungen diskret versteckt sein kann, musste die Fachwelt beispielsweise im Jahr 2002 erfahren. Viele hatten seinerzeit nach der Gesetzesüberschrift „Änderung des Seemannsgesetzes“ nicht weitergelesen und übersehen, dass im Gesetzesomnibus „Seemannsgesetz“ noch eine höchst wichtige Änderung zum Betriebsübergang mitfuhr.

NEWS DES MONATS

Fristlose Kündigungen können auch während der Freistellungsphase der Altersteilzeit erfolgen, wenn etwa ein Arbeitnehmer des öffentlichen Dienstes in dieser Zeit eine Straftat begangen hat. Auch während der Freistellung besteht das Arbeitsverhältnis mit beiderseitigen Pflichten fort und der Arbeitgeber muss unredliches Verhalten des Arbeitnehmers nicht hinnehmen, entschieden die Richter des LAG Schleswig-Holstein (Urteil vom 20.5.2014, Az. 2 Sa 410/14).

Die Monatsmeldung sollte nach einer ersten Ankündigung abgeschafft werden. Jetzt rudert der Gesetzgeber wieder zurück und die Monatsmeldung bleibt bestehen, jedoch mit einer anderen Ausrichtung und angepassten Inhalten. Der Arbeitgeber soll nur noch auf Anforderung der Einzugsstelle der Meldeverpflichtung nachkommen müssen.

Statusentscheidungen der Clearingstelle binden nicht alle Sozialversicherungszweige – die Unfallversicherung bleibt außen vor. Das entschied das Landessozialgericht Baden-Württemberg. Geklagt hatte ein GmbH-Geschäftsführer, der in den anderen Sozialversicherungszweigen versicherungsfrei war.

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

Tiefpunkt der Tariffucht überwunden?

Seit Jahren geht es abwärts mit der Bereitschaft der Unternehmen und deren Arbeitnehmer, sich die Gestaltung ihrer Arbeitsverhältnisse durch Tarifvertragsparteien abnehmen zu lassen. Während 1996 noch 70 Prozent der Beschäftigten in Betrieben, in denen ein Branchentarifvertrag galt, arbeiteten, fiel die Quote bis 2013 auf 52 Prozent. In den neuen Bundesländern sank der Tarifbindungsanteil gar auf 35 Prozent.

Jetzt haben Auswertungen des Instituts für Berufsforschung (IAB) ergeben, dass es mit diesem Abwärtstrend zu Ende geht. Rund 60 Prozent aller Ar-

beitnehmer, so hat das IAB festgestellt, werden in tarifgebundenen Unternehmen beschäftigt. Fachleute gehen davon aus, dass die derzeit geplanten Gesetzesvorhaben der Großen Koalition den bisherigen Trend sogar umkehren können.

Von der Rückkehr in die Tarifbindung sind vor allem die Branchen betroffen, in denen der geplante gesetzliche Mindestlohn durch Tarifverträge unterschritten, beziehungsweise die damit zusammenhängenden Arbeitszeitkontenführung tarifvertraglich auch abweichend vom kommenden Mindestlohngesetz geregelt werden kann.



Mehr Bindung: Der Anteil der Beschäftigten in tarifgebundenen Betrieben nimmt zu.

Unglaublich! Woher haben die nur immer ihre neuen Spitzenkräfte?

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

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

www.horizontjobs.de/mediadaten

URTEIL DES MONATS

Auch im Sonderurlaub entsteht Erholungsurlaub

Der gesetzliche Urlaubsanspruch entsteht unabhängig davon, ob während des Kalenderjahrs überhaupt eine Arbeitsleistung erbracht worden ist. Eine Kürzung für den Fall, dass das Arbeits-

verhältnis ruht, ist nur dann möglich, wenn es durch ein Gesetz zugelassen wird. Für die Inanspruchnahme eines Sonderurlaubs, der zur Pflege eines Angehörigen in Anspruch genommen

wird, hat der Gesetzgeber eine solche Kürzung nicht vorgesehen. Daher sammeln sich auch während dieser Zeiten Urlaubsansprüche zumindest in Höhe des gesetzlichen Mindesturlaubs an.

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat mit dieser Entscheidung klargestellt, dass die Kürzung des gesetzlichen Mindesturlaubs im Fall eines ruhenden Arbeitsverhältnisses nur dann erlaubt ist, wenn es dafür eine spezialgesetzliche Regelung gibt. Hauptanwendungsfall einer solchen Kürzungsmöglichkeit ist die Auszeit wegen Inanspruchnahme der Elternzeit, während der durch ausdrückliche Regelung der Arbeitgeber berechtigt ist, den Erholungsurlaub zu kürzen. Diese Kürzungsmöglichkeit hatte im vorliegenden Rechtsstreit das Arbeitsgericht in der Eingangsinstanz auch auf den Sonderurlaub nach dem Pflegezeitgesetz angenommen. Eine solche analoge Heranziehung des Bundeselternzeitgesetzes auf vergleichbare Auszeiten hatte aber schon das Landesarbeitsgericht Berlin-Brandenburg in der Berufungsinstanz abgelehnt. Vielmehr habe der Gesetzgeber durch die Einräumung einer Kürzungsmöglichkeit während der Elternzeit aufgezeigt, dass ohne eine solche Ausnahmegesetzgebung stets vom Grundsatz auszugehen ist, dass allein durch den rechtlichen Bestand eines Arbeitsverhältnisses und unabhängig von der Frage, ob eine tatsächliche Arbeitsleistung vorliegt, der Urlaubsanspruch entsteht. Dieser Ansicht hat sich nun das BAG ausdrücklich angeschlossen. Klargestellt wird mit dieser Entscheidung auch, dass es nicht darauf ankommt, ob das Arbeitsverhältnis nach



Trotz Sonderurlaub kann der Erholungsurlaub nicht gekürzt werden.

dem Ende des Sonderurlaubs wieder aktiv aufgenommen wird oder wie im vorliegenden Fall mit dem Ablauf des Sonderurlaubs endete. Hier hatte sich nach den allgemeinen Grundsätzen des Urlaubsrechts der Anspruch auf Naturalgewährung in den Urlaubsabgeltungsanspruch wegen Beendigung des Arbeitsverhältnisses umgewandelt.

Quelle BAG, Urteil vom 6.5.2014, Az. 9 AZR 678/12

MITBESTIMMUNG

ZUSAMMENFASSUNG Will der Arbeitgeber mit einem Beschäftigten über dessen krankheitsbedingte Fehlzeiten Gespräche führen, so muss er dafür zunächst die Zustimmung des Betriebsrats einholen.

RELEVANZ Das LAG hat sich in seiner Entscheidung vor allem mit der Frage auseinandergesetzt, ob einem Mitbestimmungsrecht entgegengehalten werden kann, dass es um Fragen des Einsatzes am konkreten Arbeitsplatz geht, also nur um solche, die das (mitbestimmungsfreie) Arbeits- und nicht das Ordnungsverhalten betreffen. Hier haben die Richter klargestellt, dass auch bei einer Absicht, die Rückkehrgespräche aus arbeitsplatzspezifischen Gründen zu führen, das Ordnungsverhalten betroffen ist, soweit es hier um Themen geht, die aus arbeitsvertraglichen Nebenpflichten resultieren.

Quelle LAG München, Beschluss vom 13.2.2014, Az. 3TaBV 84/13

DIENSTGEHEIMNIS AUF FACEBOOK

ZUSAMMENFASSUNG Die Veröffentlichung von Fotos eines betreuten Kinds bei Facebook stellt nicht automatisch einen außerordentlichen Kündigungsgrund dar. Auch hier hat eine auf den konkreten Fall bezogene Schlussabwägung zu erfolgen.

RELEVANZ Das Urteil zeigt, dass auch bei schweren Verstößen gegen die Schweigepflicht und das Persönlichkeitsrecht wie bei jeder Kündigung eine abschließende Abwägung nach dem Grundsatz der Verhältnismäßigkeit zu erfolgen hat. Auch bei schweren Verfehlungen ist zu prüfen, ob es dem Arbeitgeber nach den konkreten Gesamtumständen zuzumuten ist, das Arbeitsverhältnis fortzusetzen und stattdessen zunächst eine Abmahnung zu erteilen.

Quelle LAG Berlin-Brandenburg, Urteil vom 11.4.2014, Az. 17 Sa 2200/13

TARIFBINDUNG

ZUSAMMENFASSUNG Der arbeitsrechtliche Gleichbehandlungsgrundsatz findet keine Anwendung, wenn ein Arbeitgeber mit einer Gewerkschaft im Rahmen von Tarifverhandlungen vereinbart, für deren Mitglieder bestimmte Zusatzleistungen zu erbringen. Aufgrund der Angemessenheitsvermutung von Verträgen tariffähiger Vereinigungen findet eine Überprüfung anhand des arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatzes nicht statt.

RELEVANZ Das Urteil zeigt, dass es in tarifgebundenen Unternehmen zu Differenzierungen nach der Gewerkschaftszugehörigkeit kommen kann. Dies jedenfalls dann, wenn es bei der von den Tarifparteien ausgehandelten Leistung nicht um eine klassische Lohn- oder Gratifikationszahlung handelt, sondern es um den Zuschuss zu einer Erholungsmaßnahme geht, die selbst nicht vom Arbeitgeber, sondern von der Gewerkschaft ihren Mitgliedern zugewandt wird.

Quelle BAG, Urteil vom 21.5.2014, Az. 4 AZR 120/13

AGG-FRIST

ZUSAMMENFASSUNG Die nach § 15 Abs. 4 Satz 1 AGG erforderliche Schriftform zur Geltendmachung von Schadensersatz- und Entschädigungsansprüchen (§ 15 Abs. 1 und 2 AGG) kann auch durch eine Klage gewahrt werden. Es genügt der rechtzeitige Eingang der Klage bei Gericht, wenn die Klage demnächst zugestellt wird.

RELEVANZ Das BAG korrigiert mit diesem Urteil quasi ein hausgemachtes Missverständnis. Zwar nicht als Urteil aber innerhalb von Entscheidungsgründen einer anderen Angelegenheit hatten sich die Richter des Achten Senats in einem sogenannten „obiter dictum“ schon einmal zur Frage der rechtzeitigen Fristwahrung nach dem AGG geäußert (Urteil vom 21.6.2012, 8 AZR 188/11). Von dieser gegenteiligen Rechtsansicht rückte das BAG jetzt wieder ab.

Quelle BAG, Urteil vom 22.5.2014, Az. 8 AZR 662/13

SCHWERBEHINDERUNG

ZUSAMMENFASSUNG Einem Entschädigungsanspruch aufgrund einer Nichteinladung zu einem Vorstellungsgespräch kann auch von einem öffentlichen Arbeitgeber der Einwand des Rechtsmissbrauchs entgegengehalten werden.

RELEVANZ Das Urteil gibt Aufschlüsse für die Praxis, inwieweit der Bewerber selbst auf seine Schwerbehinderung hinweisen muss. Im konkreten Fall führten die Richter des Arbeitsgerichts aus, dass ein Bewerber, der zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen werden möchte, es selbst in der Hand habe, sich klar, unmissverständlich und eindeutig auszudrücken. Er handle jedoch dann missbräuchlich, wenn er dem öffentlichen Arbeitgeber die fehlende Einladung zu einem Vorstellungsgespräch als Indiz für eine Benachteiligung vorhält, obwohl der Bewerber lediglich versteckte und missverständliche Hinweise auf seine Schwerbehinderteneigenschaft gegeben hat.

Quelle Arbeitsgericht Stuttgart, Urteil vom 29.1.2014, Az. 11 Ca 6438/13

Gesucht: Mitarbeiter mit Potenzial

Erfolgreiche Unternehmen managen Veränderungen besser als ihre Konkurrenz. Dafür brauchen sie Mitarbeiter, die Ideen entwickeln, Lösungen finden und umsetzen können. Gefordert sind hier vor allem Personalentwickler und Führungskräfte, denn: Sie haben es in der Hand, ihre Mitarbeiter so zu unterstützen, dass diese ihre Fähigkeiten optimal weiterentwickeln können.

Konkrete Tipps, wirksame Strategien sowie aktuelle Trends finden Personalentwickler und Führungskräfte in der **kostenlosen Sonderveröffentlichung** von Haufe Akademie und Personalmagazin.



Mehr Informationen und kostenloser Download unter:

[www.haufe-akademie.de/
entwicklung-erleichtern](http://www.haufe-akademie.de/entwicklung-erleichtern)



Arbeitskampf einer Spartengewerkschaft: Ein Gesetz zur Tarifeinheit erscheint unwahrscheinlich, daher müssen Unternehmen umdenken.

Tarifrecht am Scheideweg

HINTERGRUND. Die Abkehr des Bundesarbeitsgerichts vom Grundsatz der Tarifeinheit macht ein neues tarifrechtliches Denken in den Unternehmen notwendig.

Von **Andrea Bonanni** und **Björn Otto**

Durch eine Reihe öffentlichkeitswirksamer Arbeitskämpfe gibt es wieder mehr Forderungen nach einer Rückkehr zu dem sogenannten Grundsatz der Tarifeinheit (siehe Kasten auf der nächsten Seite). In der Sache geht es um den Wunsch, in jedem Betrieb lediglich einen Tarifvertrag anzuwenden und Tarifvertragsverhandlungen nur mit einer Gewerkschaft führen zu müssen. Die Große Koalition hat eine gesetzliche Regelung angekündigt, das Thema aber zunächst zurückgestellt. Laut Koalitionsvertrag will sie den

„Grundsatz der Tarifeinheit nach dem betriebsbezogenen Mehrheitsprinzip unter Einbindung der Spitzenorganisationen der Arbeitnehmer und Arbeitgeber gesetzlich festschreiben“, um den „Koalitions- und Tarifpluralismus in geordnete Bahnen zu lenken.“ Durch „flankierende Verfahrensregelungen“ soll den „verfassungsrechtlich gebotenen Belangen Rechnung“ getragen werden.

Diese relativ unbestimmten Vorgaben werfen nicht nur Fragen nach der praktischen Umsetzbarkeit, insbesondere nach den Verfahren zur Ermittlung der Repräsentativität einer Gewerkschaft, auf, sondern offenbaren auch das we-

sentliche Problem: die Gewährleistung der Verfassungskonformität eines Tarifeinheitsgesetzes. Im Folgenden sollen die rechtspolitischen Ansätze vor dem Hintergrund der im Jahr 2010 erfolgten Änderung der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) zur Tarifeinheit beziehungsweise Tarifpluralität sowie die sich daraus möglicherweise ergebenden Handlungserfordernisse für die Praxis dargestellt werden.

Diskussionsstand bei BDA und DGB

Da das BAG in den vergangenen Jahren zugleich die Grenzen des Streikrechts zugunsten der Gewerkschaften ausge-

weitete hat und beispielsweise Unterstützungs-, Solidaritätsstreits und auch Streikmaßnahmen gegen am Arbeitskampf unbeteiligte Dritte grundsätzlich als zulässig ansieht, wird das mit der Abschaffung des Grundsatzes der Tarifeinheit verbundene Nebeneinander von Tarifverträgen sowie die dadurch eröffnete Potenzierung möglicher Arbeitskämpfe vielfach kritisiert. Arbeitgeber – und die Öffentlichkeit – fürchten die Streikmacht der Spartengewerkschaften. Die etablierten DGB-Gewerkschaften sorgen sich um die Konkurrenz durch die Funktionseliten. Vor diesem Hintergrund gab es verschiedene Vorhaben, die das Prinzip der Tarifeinheit durch eine gesetzliche Regelung wieder einführen wollen.

Ein gemeinsamer Entwurf von BDA und DGB vom Juni 2010 sieht „zur Sicherung der Funktionsfähigkeit der Tarifautonomie“ vor, im bestehenden Tarifvertragsgesetz (TVG) den Grundsatz der Tarifeinheit im Betrieb gesetzlich festzuschreiben. Hierdurch werde eine Zersplitterung des Tarifvertragssystems,

eine Spaltung der Belegschaften und eine Vervielfachung kollektiver Konflikte verhindert. Laut BDA und DGB müsse in den Betrieben für alle Beteiligten klar sein, welcher Tarifvertrag gilt. Insofern wurde vorgeschlagen, dass bei einer Überschneidung der Geltungsbereiche mehrerer Tarifverträge unterschiedlicher Gewerkschaften nur der Tarifvertrag anwendbar sein solle, an den die Mehrzahl der Gewerkschaftsmitglieder im Betrieb gebunden sei. Maßgeblich wäre bei solchen sich überschneidenden Tarifverträgen folglich, welche der konkurrierenden Gewerkschaften im Betrieb mehr Mitglieder hat (Grundsatz der Repräsentativität). Treffen demnach zum Beispiel zwei Entgelttarifverträge zusammen, die das Entgelt zumindest teilweise gleicher Arbeitnehmergruppen regeln, gilt im Betrieb der Tarifvertrag, an den die größere Anzahl von Gewerkschaftsmitgliedern gebunden ist.

Für die Laufzeit des nach diesem Grundsatz im Betrieb anwendbaren Tarifvertrags gilt – wie bisher – die Friedenspflicht. Diese würde durch die

gesetzliche Regelung auch auf konkurrierende Tarifverträge erstreckt werden, die nach dem Grundsatz der Tarifeinheit nicht zur Geltung kommen könnten. Die Friedenspflicht gilt damit während der Laufzeit des vorrangigen Tarifvertrags auch gegenüber anderen Gewerkschaften. Wenn zum Beispiel eine Gewerkschaft für eine Berufsgruppe einen Entgelttarifvertrag verlangt, obwohl für diese Arbeitnehmer ein Tarifvertrag der repräsentativeren Gewerkschaft gilt, so besteht auch gegenüber der Spartengewerkschaft die Friedenspflicht für die Laufzeit des bestehenden Tarifvertrags. Arbeitskämpfe um solche Tarifverträge durch eine im Betrieb nicht repräsentative Gewerkschaft wären daher während der Laufzeit eines vorrangigen Tarifvertrags ausgeschlossen.

Eine solche gesetzliche Regelung schaffe – so BDA und DGB – Rechtsklarheit für den Fall einer Kollision unterschiedlicher Tarifverträge. Möglich bleibe aber wie bisher auch, dass sich verschiedene Tarifparteien darauf verständigen, in einem Betrieb unterschiedliche Tarifverträge für unterschiedliche Arbeitnehmergruppen zu vereinbaren (vereinbarte Tarifpluralität).

Neben dem Umstand, dass dieser Entwurf und die entsprechenden gesetzlichen Anpassungen bereits erheblichen verfassungsrechtlichen Bedenken begegnen, hat nunmehr der DGB selbst im Rahmen des diesjährigen Bundeskongresses in Berlin kundgegeben, dass er eine gesetzliche Regelung zur Tarifeinheit ablehne, sofern damit eine Einschränkung der Tarifautonomie und des Streikrechts verbunden sei. Bereits 2011 hatte der DGB mitgeteilt, dass er keine Möglichkeit mehr sehe, die Initiative von DGB und BDA weiterzuverfolgen.

Professoren gegen Betriebsmehrheit

Bereits zuvor, im September 2010, hatte es einen alternativen Professorenentwurf gegeben, der ebenfalls die Tarifeinheit zugunsten des Mehrheits-tarifvertrags vorsieht. Allerdings regelt

RÜCKBLICK

Das Ende der Tarifeinheit im Jahr 2010

Jahrzehntelang hatte es Bestand: das Grundprinzip, dass im Unternehmen nur ein Tarifvertrag gelten kann. Bis sich das BAG von seinen eigenen Grundsätzen distanzierte.

Das BAG hat mit Urteil vom 7. Juli 2010 (Az. 4 AZR 549/08) seine bisherige Rechtsprechung zur Tarifpluralität aufgegeben, nachdem der 10. Senat des BAG mit Beschluss vom 23. Juni 2010 (Az. 10 AS 3/10) dieser Rechtsprechungsänderung zugestimmt hatte. Zuvor wirkte sich der ungeschriebene Grundsatz der Tarifeinheit, wenn innerhalb eines Betriebs verschiedene Tarifverträge mit unterschiedlichen Gewerkschaften zur Anwendung kommen konnten, so aus, dass der speziellere Tarifvertrag die anderen verdrängte.

Folge der Rechtsprechungsänderung war, dass die Rechtsnormen eines Tarifvertrags, die den Inhalt, den Abschluss und die Beendigung von Arbeitsverhältnissen ordnen, für die Beschäftigten, die Mitglied der tarifschließenden Gewerkschaft waren, auch dann unmittelbar galten, wenn für den Betrieb noch ein oder mehrere andere Tarifverträge anwendbar waren, die als spezieller zu qualifizieren waren. Nach Ansicht des BAG gibt es nämlich gerade keinen übergeordneten Grundsatz, dass für verschiedene Arbeitsverhältnisse derselben Art in einem Betrieb nur einheitliche Tarifregelungen zur Anwendung kommen können.

der Vorschlag, dass es insoweit nicht auf die absolute Mehrheit im Betrieb, sondern auf die relative Mehrheit der Gewerkschaftsmitglieder im Überschneidungsbereich ankommen soll. Im Wesentlichen sieht der entsprechende Vorschlag vor, dass sich bei einer Konkurrenz von Tarifverträgen, die von verschiedenen Gewerkschaften abgeschlossen wurden, jener Tarifvertrag durchsetzt, der durch die relative Mehrheit der Gewerkschaftsmitglieder im Überschneidungsbereich legitimiert ist. Der Arbeitgeber, der an mehrere Tarifverträge verschiedener Gewerkschaften gebunden ist, muss für Arbeitsverhältnisse derselben Art nur den Tarifvertrag anwenden, der von der Gewerkschaft geschlossen wurde, die mehr Mitglieder unter den betreffenden Arbeitnehmern hat. Tarifverträge, die danach vollständig verdrängt werden würden, sollen auch nicht erstreikbar sein. Zudem soll zur Vermeidung der Vervielfachung von Arbeitskämpfen von einem Vorrang des Streikrechts jener Gewerkschaft auszugehen sein, die bei einer Auseinandersetzung um einen Firmentarifvertrag über die meisten Mitglieder im Unternehmen beziehungsweise bei jener um einen Verbandstarifvertrag in den betroffenen Unternehmen verfügt.

Muss Verfassung geändert werden?

Beide rechtspolitischen Initiativen und auch der Programmsatz im Koalitionsvertrag werfen vor dem Hintergrund eines möglichen Eingriffs in die durch Art. 9 Abs. 3 GG grundrechtlich gewährleistete Koalitionsfreiheit verfassungsrechtliche Fragen auf. Offen ist bereits, ob das beabsichtigte Gesetzesvorhaben überhaupt auf einfachgesetzlicher Ebene umsetzbar oder eine Änderung des Art. 9 GG erforderlich wäre. Soweit der Koalitionsvertrag von – allerdings leider nicht näher beschriebenen – „flankierenden Verfahrensregelungen“ spricht, durch die den „verfassungsrechtlich gebotenen Belangen“ Rechnung getragen werden soll, zeigt dies zumindest, dass das

HINWEIS

Vorsorglich die Flucht antreten?

Unternehmen werden sich innerhalb der aktuellen Diskussion auch die Frage stellen, ob sie sich den Problemen des Tarifrechts durch einen Verbandsaustritt entziehen können.

Betroffenen tarifgebundenen Arbeitgebern bleibt zwar die Flucht aus dem Arbeitgeberverband. Ein entsprechender Austritt schützt für sich gesehen allerdings nur vor künftigen Tarifierhöhungen. Das im Austrittszeitpunkt erreichte Tarifniveau bleibt erhalten. Zudem kann die Gewerkschaft Arbeitskampfmaßnahmen auch mit dem Ziel einer Tarifbindung führen. Insofern wird der Verbandsaustritt in der Praxis oft mit begleitenden Umstrukturierungsmaßnahmen verknüpft, die eine Veränderung von Arbeitsbedingungen ermöglichen. Daran wird sich auch durch eine etwaige gesetzliche Regelung zur Tarifeinheit nichts ändern.

Problem erkannt wurde. Insbesondere muss dabei der Gesichtspunkt berücksichtigt werden, dass die Verdrängung eines Tarifvertrags einer „Minderheitengewerkschaft“ zu einem Eingriff in deren grundrechtlich geschützte Koalitionsbetätigungsfreiheit führt. Ob dies mit dem Argument eines erheblichen Vollzugsproblems im tarifpluralen Betriebs beziehungsweise der Befürchtung der Vervielfachung von Arbeitskampfmaßnahmen gerechtfertigt werden kann, ist zweifelhaft.

Es bleibt abzuwarten, ob der Gesetzgeber tätig werden und die Überlegungen der beiden Vorschläge zur Schaffung einer gesetzlichen Regelung aufgreifen wird. Nachdem der Bundestag zwischenzeitlich die Regierungspläne zur Rente mit 63 beschlossen hat (lesen Sie dazu Personalmagazin 5/2014, Seite 82 ff.), wäre zwar eine gewisse Gesetzgebungskapazität frei. Gleichwohl ist eine Umsetzung aufgrund der damit einhergehenden verfassungsrechtlichen Bedenken ungewiss. Denn kleinere Gewerkschaften würden so letztlich in ihrer Koalitionsfreiheit begrenzt werden.

Bezugnahmefälle dringend prüfen

Für die Praxis dürfte es bis dahin wichtig sein, arbeitsvertragliche Bezugnahmeklauseln an mögliche Tarifpluralität

anzupassen. Denn die heute in der Regel verwendeten Klauseln unterstellen regelmäßig, dass für den Arbeitgeber kraft Gesetzes nur ein Tarifvertrag gelten kann, in dessen Geltungsbereich das Arbeitsverhältnis fällt.

Keine Dauerlösung durch Gerichte

Sollte es nicht zu einer gesetzlichen Regelung kommen, liegt es – erneut – an den Gerichten, die in den Betrieben auftretenden Konfliktsituationen einer Lösung zuzuführen. Die derzeit in diesem Zusammenhang diskutierten Probleme – insbesondere die (gefühlte) Zunahme von Streiks einzelner Berufsgruppen und Spartengewerkschaften – dürften dadurch indes nicht ohne Weiteres gelöst werden. Denn nach der neueren, aus Art. 9 GG abgeleiteten Rechtsprechung ist im Arbeitskampf bis zur Grenze des Verzichtungsstreiks (fast) alles erlaubt. ■



DR. ANDREA BONANNI ist Partnerin bei CMS Hasche Sigle, Köln.



DR. BJÖRN OTTO ist Partner bei CMS Hasche Sigle, Köln.

Bewerten, einordnen, anpassen

PRAXIS. Welche arbeitsrechtlichen Aspekte bei der Durchführung und Umsetzung eines Job-Grading-Systems im Unternehmen zu beachten sind.

Von **Tobias Neufeld** und **Janna Schumacher**

Der Praxisbericht „Vergleichbarkeit ohne Grenzen“ aus dem Personalmagazin beschreibt eingehend, wie BMW im Wege eines Grading-Systems weltweit eine Stellen- und Positionsbewertung vorgenommen hat (siehe Ausgabe 4/2014, ab Seite 42). Die Bewertung hat der Autobauer genutzt, um zu einem einheitlichen Stellen- und Vergütungssystem zu gelangen. Dieser Beitrag beleuchtet die arbeitsrechtlichen Aspekte bei der Durchführung und Umsetzung eines solchen Grading-Systems.

Phase 1: Analyse und Durchführung

Der erste Schritt hin zu einem einheitlichen Stellenbewertungs- und Vergütungssystem ist die Durchführung eines Grading-Systems – sei es wie bei BMW durch Entwicklung eines hauseigenen, maßgeschneiderten Grading-Systems oder durch Einschaltung der marktbekanntesten Anbieter von Grading-Systemen. Dabei werden die vorhandenen Stellen des Unternehmens anhand einheitlicher auf das jeweilige Unternehmen zugeschnittener Kriterien bewertet. So wird beispielsweise anhand der vorhandenen Stellenprofile und unternehmensspezifischer Referenzpositionen überprüft, ob die vorhandenen Stellen (noch) richtig eingestuft sind und der Unternehmenswirklichkeit entsprechen. Wesentliches Element eines solchen Grading-Systems ist das Gespräch mit Mitarbeitern und Vorgesetzten. Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bestehen auf dieser „ersten

Stufe“ des Grading-Systems nicht. Insbesondere handelt es sich bei der Durchführung des Grading-Systems noch nicht um einen Teil der Personalplanung, da es hier keinen Einfluss auf die betrieblichen Abläufe hat. Durch das Grading werden lediglich die vorhandenen Strukturen erfasst und bewertet. Dennoch gilt es, die allgemeinen Aufgaben des Betriebsrats gemäß § 80 Abs. 1 BetrVG zu beachten, zu deren Durchführung dem Betriebsrat ein umfassendes Unterrichtsrecht gemäß § 80 Abs. 2 Satz 1 BetrVG zusteht.

Phase 2: Die Umsetzung des Grading-Systems

Nach Durchführung eines Grading-Systems stellt sich auf der zweiten Stufe die Folgefrage: Wie ist das Ergebnis des Grading-Systems im Unternehmen richtig umzusetzen? Nach Durchführung eines Grading-Systems verfügt

der Arbeitgeber über eine ausführliche Landkarte der Stellen im Unternehmen und er weiß, wie diese (richtigerweise) zu bewerten sind. Das Vorliegen eines solchen Grading-Systems, wie das Beispiel von BMW zeigt, nimmt oft mehrere Monate, manchmal sogar Jahre in Anspruch. Das Grading allein ändert jedoch (noch) nichts an dem bestehenden Stellen- oder Rollensystem. Das Grading hat keine normative Wirkung und damit keinen Einfluss auf die bestehenden Eingruppierungen der Mitarbeiter. Es obliegt vielmehr der Entscheidung des Arbeitgebers, welche Konsequenzen er aus dem Grading ziehen möchte.

Grundsätzlich stehen dem Arbeitgeber insoweit zwei Wege zur Verfügung: Er ändert im Hinblick auf die bestehenden Arbeitsverhältnisse nichts und berück-



© ROBOCITY/FOOTIA.COM

TARIFRECHT

Die Tarifverträge bleiben unberührt

Wollen Unternehmen die Ergebnisse des Gradings umsetzen, so sind die Vorgaben bestehender Tarifverträge zu beachten.

Auch nach dem Grading bleibt der Arbeitgeber an die geltenden Tarifverträge gebunden und ist verpflichtet, die Mitarbeiter entsprechend einzugruppieren. Hierauf hat das Grading keinen Einfluss. Häufig wird jedoch im Rahmen des Gradings ermittelt, dass die bisherige Eingruppierungspraxis des Arbeitgebers nicht (mehr) mit den tariflichen Anforderungen übereinstimmt, da die Stellen (inzwischen) anders zu bewerten sind. In diesem Fall können – soweit rechtlich zulässig – entsprechende Umgruppierungen vorgenommen werden beziehungsweise ist bei Neueinstellungen das Gradingergebnis bei der Eingruppierung zu berücksichtigen. Sollen die individuell auf das Unternehmen zugeschnittenen Gradingergebnisse vollumfänglich und zeitnah in eine (neue) tarifliche Struktur überführt werden, so kann sich gegebenenfalls im Anschluss an das Grading der Abschluss eines Haustarifvertrags anbieten.

MITBESTIMMUNG

Das Verhältnis zur Personalplanung

Bei der Durchführung und Umsetzung eines Gradings sind Betriebsratsrechte zu berücksichtigen – soweit die Schwelle zur Personalplanung überschritten ist.

Unter Personalplanung ist nach der Rechtsprechung des BAG jede Planung zu verstehen, die sich auf den gegenwärtigen und künftigen Personalbedarf in quantitativer und qualitativer Hinsicht, auf dessen Deckung im weitesten Sinne und auf den abstrakten Einsatz der personellen Kapazität bezieht. Das erfasst die Planung des Personalbedarfs, der Personalbeschaffung, des Personaleinsatzes sowie der Personalentwicklung (BAG vom 6.11.1990, Az. 1 ABR 60/89).

Das Grading als solches stellt demnach noch keinen Teil der Personalplanung dar, da es lediglich dazu dient, den Status quo der Stellen zu bewerten und vor seiner Umsetzung keinen Einfluss auf die betrieblichen Abläufe hat. Zieht der Arbeitgeber aus dem Grading jedoch im nächsten Schritt seine Konsequenzen, indem er seine Planungen hieran ausrichtet beziehungsweise das Gradingergebnis zur Basis seiner Personalplanung macht, so wird es Teil der Personalplanung des Arbeitgebers. In diesem Zusammenhang gilt es, die Beteiligungsrechte des Betriebsrats aus § 92 BetrVG zu beachten. Danach ist der Arbeitgeber verpflichtet, den Betriebsrat über den gegenwärtigen und künftigen Personalbedarf sowie über die sich daraus ergebenden personellen Maßnahmen und Maßnahmen der Berufsbildung anhand von Unterlagen rechtzeitig und umfassend zu unterrichten. Des Weiteren hat der Arbeitgeber mit dem Betriebsrat über Art und Umfang der erforderlichen Maßnahmen und über die Vermeidung von Härten zu beraten. Demnach ist der Betriebsrat bei der Umsetzung des Gradings zu beteiligen. Ein Beteiligungsrecht des Betriebsrats aus § 92 Abs. 1 BetrVG besteht jedoch nur insoweit, als es um allgemeine Maßnahmen der Personalplanung geht. Personelle Einzelmaßnahmen, wie zum Beispiel Umgruppierungen, unterliegen als personelle Einzelmaßnahmen dem Mitbestimmungsrecht aus § 99 Abs. 1 BetrVG, nicht aber der Personalplanung.

sichtigt das Gradingergebnis nur bei Neueinstellungen und Versetzungen oder er setzt das Gradingergebnis auch im Hinblick auf die bestehenden Arbeitsverhältnisse um – soweit dies rechtlich überhaupt möglich ist. Ignoriert er das Gradingergebnis hingegen gänzlich, besteht die Gefahr, dass der Betriebsrat bei künftigen Einstellungen oder Versetzungen seine Zustimmung mit der Begründung verweigert, die Eingruppierung sei fehlerhaft erfolgt.

Auch besteht das Risiko, dass der betroffene Arbeitnehmer sich gegen die nicht gradingkonforme Eingruppierung wendet und eventuell eine höhere Eingruppierung verlangt. Insoweit hat das Grading jedenfalls eine Indizwirkung.

Entscheidet sich der Arbeitgeber zwar grundsätzlich gegen eine Umsetzung des Gradings, berücksichtigt es aber dennoch stillschweigend bei der Auswahl von Mitarbeitern, zum Beispiel, indem er diese danach auswählt, ob sie die im Grading beschriebenen Stellenvoraussetzungen erfüllen, so gilt es, die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats aus § 95 BetrVG zu beachten. Gemäß § 95 Abs. 1 BetrVG bedürfen Richtlinien über die personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen der Zustimmung des Betriebsrats. Indem der Arbeitgeber seine Personalentscheidungen entsprechend des Gradingergebnisses trifft, macht er dieses zu einem mitbestimmungspflichtigen konkreten Auswahlssystem.

Anpassung der Stellenprofile

Regelmäßig haben sich die bisherigen (älteren) Stellenprofile aufgrund des Gradings überholt. Vielfach ist – wie der Praxisbericht des Autobauers BMW zeigt (siehe Personalmagazin 4/14, Seite 42 ff.) – aufgrund heterogener Strukturen im Unternehmen und entsprechend vielfältiger Stellenprofile eine Vergleichbarkeit der Stellen anhand der bisherigen Stellenprofile nicht oder nicht mehr möglich. In diesen Fällen ist



Fachbeitrag Beteiligung des Betriebsrats bei der Personalplanung (HI1505449)

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

www.haufe.de/hi1505449

es – wie das Beispiel BMW zeigt – sinnvoll, ein Grading durchzuführen und die vorhandenen Stellen anhand (konzern-) einheitlicher Kriterien neu zu bewerten.

Durch ein Grading fallen die bisherigen Stellenprofile freilich nicht ersatzlos weg, sie müssen vielmehr angepasst werden, um das mit dem Grading verfolgte Ziel der Vergleichbarkeit der Stellen zu erreichen. Die Anpassung der Stellenprofile ist daher eines der zentralen Elemente bei der Implementierung des Gradingergebnisses.

Ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei der Erstellung und Anpassung der Stellenprofile besteht nicht (BAG vom 31.1.1984, Az. 1 ABR 63/81). Zu berücksichtigen sind in diesem Zusammenhang jedoch die Unterrichts- und Beratungsrechte des Betriebsrats gemäß § 92 Abs. 1 BetrVG. Da anhand der Stellenprofile regelmäßig ermittelt wird, wie viele Arbeitskräfte mit welcher Qualifikation an welchem Ort zu einem bestimmten Zeitpunkt gebraucht werden, sind sie wesentlicher Teil der Personalbedarfsplanung (BAG vom 31.5.1983, Az. 1 ABR 6/80). Insbesondere dann, wenn durch das Grading festgestellt wird, dass die bisherigen Stellenprofile überholt sind und damit gegebenenfalls auch eine andere Eingruppierung vorzunehmen ist, schlägt sich dies auf die Personalbedarfsplanung durch. Der Arbeitgeber muss den Arbeitskräftebedarf aufgrund der Änderungen der Stellenprofile neu kalkulieren.

Umgruppierung: Vertrag anpassen

Die Umgruppierung stellt regelmäßig eine arbeitsvertragliche Änderung dar, – das gilt sowohl im Fall einer Höhergruppierung als auch im Fall einer Abgruppierung. Eine solche Änderung kann ohne Weiteres durch den Abschluss einer Änderungsvereinbarung zum Arbeitsvertrag herbeigeführt werden. Im Fall einer Höhergruppierung wird der betroffene Arbeitnehmer auch kaum zögern und das Angebot des Arbeitgebers auf Abschluss einer entsprechenden Änderungsver-

einbarung annehmen. Anders kann dies jedoch bereits dann sein, wenn es um eine Umgruppierung vom Tarif- in den außertariflichen Bereich geht und der Arbeitnehmer hierdurch tarifvertragliche Rechte (wie zum Beispiel tariflichen Kündigungsschutz, Urlaubs- oder Gratifikationsansprüche) verliert.

Da aber bei einer Abgruppierung die Arbeitnehmer kaum freiwillig zustimmen werden, bleibt für den Arbeitgeber hier nur die Möglichkeit einer Änderungskündigung. Da diese den Anforderungen des Kündigungsschutzgesetzes unterliegt, ist sie nur dann wirksam, wenn sie aufgrund eines dringenden betrieblichen Interesses erforderlich und sozial gerechtfertigt ist. Nach den Grundsätzen der Rechtsprechung fehlt es bei Abgruppierungen aufgrund eines Gradings jedoch regelmäßig an einem dringenden betrieblichen Erfordernis. Der Arbeitgeber bleibt vielmehr an den einmal geschlossenen Arbeitsvertrag gebunden, selbst wenn er später Arbeitnehmer zu für ihn günstigeren Bestimmungen einstellen könnte. Das Interesse des Arbeitgebers an einer einheitlichen Vergütungsstruktur genügt nicht (BAG vom 8.10.2009, Az. 2 AZR 235/08).

Mit einem Grading kann daher – zumindest dann, wenn die Arbeitnehmer nicht dem Abschluss von Änderungsvereinbarungen zustimmen – kaum innerhalb kurzer Zeit eine neue und einheitliche Vergütungsstruktur geschaffen werden. Das Gradingergebnis gibt vielmehr nur den Rahmen vor, der im Laufe der Zeit durch Fluktuation und Versetzungen ausgefüllt wird.

Umgruppierung: Betriebsrat beachten

Eine Umgruppierung bedarf stets der Zustimmung des Betriebsrats. Der Betriebsrat kann seine Zustimmung verweigern, wenn eine der in § 99 BetrVG aufgeführten Fallgruppen erfüllt ist. Verweigert der Betriebsrat seine Zustimmung, so verbleibt dem Arbeitgeber nur die Möglichkeit, diese beim Arbeitsgericht ersetzen zu lassen. Mangels

dringender Erforderlichkeit scheidet die Durchführung im Wege der vorläufigen personellen Maßnahme gemäß §§ 99, 100 BetrVG jedoch regelmäßig aus. Es ist kaum anzunehmen, dass die („richtige“) Ein- beziehungsweise Umgruppierung unaufschiebbar ist.

Folgen sind rechtlich relevant

Allein die Durchführung eines Gradings hat keinen Einfluss auf das bestehende Stellen- und Vergütungssystem und löst daher keine Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats aus. Dennoch empfiehlt es sich, den Betriebsrat bereits vor Durchführung des Gradings miteinzubinden, um die Akzeptanz für das Grading im Unternehmen zu erhöhen.

Im Rahmen der Umsetzung des Gradings stellt sich regelmäßig die Frage, inwieweit eine Umgruppierung der vorhandenen Arbeitnehmer in die nunmehr „richtige“ Vergütungsgruppe zulässig ist, da es insoweit einer Änderung der Arbeitsverträge bedarf. Vielfach wird das Ergebnis des Gradings – soweit nicht ausschließlich eine Höhergruppierung beabsichtigt ist – daher erst im Laufe der Zeit durch Neueinstellungen und Versetzungen umgesetzt werden können. Darüber hinaus gilt es, bei der Umsetzung des Gradings die Beratungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats zu beachten. ■



TOBIAS NEUFELD ist Rechtsanwalt bei Allen & Overy LLP in Düsseldorf.



DR. JANNA SCHUMACHER ist Rechtsanwältin bei Allen & Overy LLP in Düsseldorf.

AGG-Trick mit Testbewerbung

URTEIL. Mit einem erfundenen Kandidaten wollte ein Bewerber eine AGG-Klage vorbereiten. Erst die zweite Instanz fand ein juristisches Gegenmittel.

Von **Thomas Muschiol** (Red.)

Stellen Sie sich vor, in einer Personalabteilung gehen auf dieselbe Stellenausschreibung zwei Bewerbungen ein, die hinsichtlich der geforderten Qualifikation und der schulischen und beruflichen Vorbildung vergleichbare Angaben enthalten. Und nicht nur das. Auch die den Bewerbungen beigefügten Zeugnisse enthalten Beschreibungen und Bewertungen, die sich erstaunlich ähneln und bei denen zumindest die Papierform zum Schluss kommen lässt: Es kann sich lohnen, diesen Bewerbungen im Wege eines Vorstellungsgesprächs nachzugehen. Ach so, da ist doch noch ein kleines Unterscheidungsmerkmal, denn das Alter der Bewerber liegt immerhin 18 Jahre auseinander.

Stellen Sie sich jetzt noch vor, dass sich der für die Personalauswahl Verantwortliche dafür entscheidet, den jüngeren Bewerber einzuladen und dem älteren Kandidaten eine Absage zu schicken.

Arbeitsgericht folgte der AGG-Logik

Der erfahrene Personalpraktiker ahnt es: Jetzt kommt das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) ins Spiel. Und dies in Form einer Schadensersatzklage des älteren Bewerbers, der die Summe von 10.550 Euro als Entschädigung wegen einer Altersdiskriminierung fordert.

Zu Recht, zumindest, wenn man weiterhin die Papierform als Ausgangspunkt sieht. Und so verwundert es zunächst nicht, dass der nicht eingela-

dene Bewerber vor dem Arbeitsgericht Recht bekommt und ihm zumindest 2.000 Euro zugesprochen wurden. Da der Arbeitgeber keinen triftigen Grund nennen konnte, warum er sich nach Sichtung der Qualifikationen, Vorerfahrungen und Zeugnisbewertungen nur bei einem Kandidaten zu einer Einladung zum Vorstellungsgespräch entschieden hatte, zog für den abgelehnten Bewerber die Indizwirkung aus § 22 AGG. Diese kann ein Arbeitgeber nur aus dem Weg räumen, wenn er selbst im Prozess beweisen kann, dass er einen anerkannten Grund dafür hatte, einen

jüngeren Bewerber vorzuziehen; ein Unterfangen, was in den seltensten Fällen gelingt und was für den Arbeitgeber im vorliegenden Fall – es ging um eine Stelle als Systemtechniker – ein aussichtsloses Unterfangen war.

Aber wie konnte, so wird sich der AGG-Unerfahrene vielleicht fragen, der abgelehnte Bewerber überhaupt beweisen, dass er diskriminiert wurde? Und wie konnte der abgelehnte Bewerber überhaupt davon erfahren, dass sich gleichzeitig ein Bewerber mit erstaunlich ähnlichem Profil beworben hat, der auch noch – im Gegensatz zu ihm – vom

KOMMENTAR

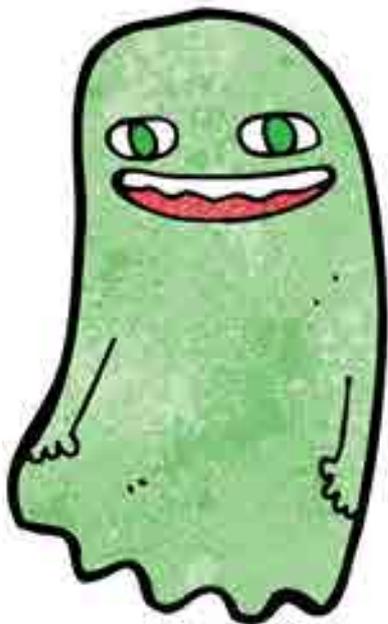
„Nicht der Untergang des Abendlands“

Am 18. August 2006 ist das AGG in Kraft getreten. Seither ist vermutlich kaum ein Monat vergangen, in dem nicht irgendein Gericht zu Diskriminierungsfragen verhandelt hat. Der Arbeitsrechtler Dr. Peter Rambach zieht nach acht Jahren eine Zwischenbilanz.

„Kein Zweifel – die für den Bereich des Arbeitsrechts schon vor Inkrafttreten des AGG teilweise vorausgesagte Prozessflut ist ausgeblieben. Dennoch beschäftigen Diskriminierungsklagen regelmäßig die Gerichte. In der Urteilsdatenbank „Juris“ sind für das Jahr 2013 immerhin 49 Entscheidungen des BAG mit direktem AGG-Bezug dokumentiert. Jenseits aller Statistik ist die gefühlte Relevanz bei den Arbeitgebern als auch die tatsächliche Relevanz in der Personalpraxis deutlich höher. Dies liegt auch daran, dass zahlreiche Streitigkeiten

von Arbeitgeberseite außergerichtlich erledigt werden, und sei es durch Zahlung einer Lästigkeitsgebühr.

Einen Schwerpunkt bilden die Fälle von Benachteiligungen wegen des Alters, wegen einer Behinderung und wegen des Geschlechts. Die Zeiten, in denen Arbeitgeber risikolos nach „Young Professionals“ suchen oder sich ausdrücklich an Berufsanfänger wenden, sind vorbei. Auch Altershöchstgrenzen wie die 60-Jahre-Grenze bei den Lufthansapiloten gehören der Vergangenheit an. Durchaus kritisch



Mit einem Gespenst als Mitbewerber wurde ein AGG-Fall provoziert.

Unternehmen zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen wurde?

Die Indizienlage reichte zunächst aus

Die Antwort auf die rechtliche Beweisfrage findet sich zunächst unmittelbar im AGG. Hier gilt nämlich nicht der sonst geltende Grundsatz, dass derjenige der sich eines Anspruchs berührt, diesen auch beweisen muss. Vielmehr folgt das AGG einer eigenen Beweisregel, die im § 22 AGG wie folgt beschrieben ist: „Wenn im Streitfall die eine Partei Indizien beweist, die eine Benachteiligung wegen eines in § 1 genannten Grundes

steht die Rechtsprechung dabei sogenannten AGG-Hoppeln gegenüber. So entschied das OLG Stuttgart, dass ein AGG-Archiv an konkret anfragende Unternehmen die Informationen weitergeben könne, ob ein schwerbehinderter Bewerber bereits gegen andere Arbeitgeber Entschädigungsklagen nach dem AGG erhoben hat. Auch Indizien, die eine Benachteiligung wegen eines durch das AGG geschützten Merkmals vermuten lassen – was zu einer Beweiserleichterung für den Diskriminierungskläger führt –, akzeptieren die Gerichte nicht ausufernd großzügig. Das zeigt auch der Fall des erfundenen Mitbewerbers. Zwar kann die günstigere Behandlung einer vergleichbaren Testperson als Indiz für eine merkmalsbedingt ungünstigere Behandlung

vermuten lassen, trägt die andere Partei die Beweislast dafür, dass kein Verstoß gegen die Bestimmungen zum Schutz vor Benachteiligung vorgelegen hat.“

Einfach einen Mitbewerber erfunden

Neben der Beweisregel bleibt jedoch die Frage danach, woher der Kläger das Insiderwissen über die parallel laufende Bewerbung eines jüngeren Mitarbeiters hatte. War es vielleicht einfach eine Behauptung ins Blaue hinein, die zu einem Glückstreffer geführt hat? Gab es in der Personalabteilung einen Maulwurf, der dem abgelehnten Bewerber den entscheidenden Tipp über die Doppelbewerbung gegeben hat?

Keines von beiden. Der Kläger hat sich weder auf sein Glück verlassen noch verbotene Recherchen durchgeführt. Vielmehr ist er auf Nummer sicher gegangen und hat den zweiten Bewerber einfach selbst erfunden. Er verwendete, so wird es im Tatbestand des Urteils beschrieben „einen in Teilen ähnlichen Lebenslauf, Briefkopfbögen von Schulen und teil-



DR. PETER H. M. RAMBACH ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner der Kanzlei Dr. Fettweis & Sozien in Freiburg.

des Bewerbers dienen; wenn dem Arbeitgeber jedoch konkrete Tatsachen, die im Arbeitsleben üblicherweise von Bedeutung sind, Raum für eine andere Auswahlentscheidung geben, besteht keine Vermutung für eine Diskriminierung.

Die Entwicklung ist nicht am Ende und bleibt interessant. Dem Arbeitsgericht Stuttgart verdanken wir etwa die Erkenntnis, dass „Ossis“ kein Volksstamm sind. Der befürchtete Untergang des Abendlands steht aber auch nach acht Jahren AGG nicht bevor.“



ARBEITSHILFE

Muster Betriebsvereinbarung zur Vermeidung von Benachteiligungen (HI1541111)

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

www.haufe.de/hi1541111

weise existierenden, teilweise nicht existierenden Firmen und Zeugnisse.“ Jetzt musste das Ganze nur noch mit einem Lichtbild eines Bewerbers versehen werden, der exakt 18 Jahre jünger als der Kläger in seiner authentischen zweiten Bewerbung war. Hier vertraute er auf den Zahn der Zeit, denn er scheute sich nicht, ein eigenes Foto aus Jugendjahren beizufügen.

Erst LAG findet angemessene Worte

Arbeitgeber und Bewerber legten Berufung ein. Ersterer vermutlich, weil er sich gehörig veräppelt vorkam, zweiterer vermutlich, weil ihm 2.000 Euro angesichts einer derartig guten Idee nicht als angemessenes Honorar erschienen.

Jetzt zeigten die LAG-Richter allerdings dem Kläger, dass auch sie Fantasie besitzen, zumindest im Hinblick auf die Auslegung von vermeintlich starren Gesetzesvorgaben. Inszenierte Testverfahren zur Klärung von Diskriminierungsfällen, so heißt es in der zweiten Folge der Bewerbungskomödie, seien nach der Gesetzesbegründung zum Antidiskriminierungsgesetz zwar zulässig, sie dürften aber nicht rechtsmissbräuchlich sein (LAG Schleswig-Holstein, Urteil vom 9.4.2014, Az. 3 Sa 401/13).

Was bleibt, ist die Frage, ob der Fall damit erledigt ist, oder ob er noch weitere Instanzen beschäftigen wird. Geht es nach den Richtern am Landesarbeitsgericht, so bleibt uns dies erspart, denn diese ließen ausdrücklich eine Revision an das BAG nicht zu. Aber es gibt ja noch den EuGH und der liebt bekanntlich AGG-Streitigkeiten besonders. Warten wir es ab. ■

Neuer Masterstudiengang

Im Wintersemester 2014 startet die Hochschule Koblenz einen Masterstudiengang Human Resources Management. Der Studiengang ist auf zehn Plätze pro Semester begrenzt und wird von Professor Christoph Beck geleitet. Zugangsvoraussetzungen sind ein erfolgreich abgeschlossenes Bachelor- oder Diplomstudium im Bereich der Wirtschaftswissenschaften mit einem Notendurchschnitt von mindestens 2,5 oder ein Erststudium in Wirtschaftswissenschaften sowie eine mindestens zweijährige berufliche Tätigkeit nach dem Abschluss. Die Studieninhalte umfassen Personalpolitik und -strategie, Demografiemanagement, Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting, Social Media, Personalentwicklung, Personalcontrolling sowie Personalführung. Das Studium, das vier Semester dauert, enthält Pflichtmodule sowie komplementäre Wahlpflichtmodule. Außerdem gehören eine wissenschaftliche Studie sowie ein Auslandssemester (alternativ eine Projektphase) zum Curriculum. www.hs-koblenz.de



© HOCHSCHULE KOBLENZ

Am Rhein-Mosel-Campus in Koblenz startet ein neuer HR-Masterstudiengang.

Business Phrases: „writing a testimonial: leadership qualities“



Die Führungskompetenz („leadership qualities“) sollte Bestandteil eines Zeugnisses für Führungskräfte sein. Eine exzellente Bewertung kann lauten: „Due to his cooperative management style, Mr. XX was always well respected by his employees, who invariably performed exceptionally well under his leadership“ (Aufgrund seines kooperativen Führungsstils wurde Herr XX stets gut von seinen Mitarbeitern respektiert. Diese zeigten unter seiner Führung stets herausragende Leistungen). Eine durchschnittliche Bewertung: „He was always able to motivate his employees and to lead them to achieve very solid results“ (Er konnte seine Mitarbeiter stets motivieren und sie zu sehr soliden Ergebnissen führen).

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

www.business-english.de/personalmodul

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an daniela.furkel@personalmagazin.de

SEMINARE

- | | |
|---|--|
| 2. bis 3. Juli,
Frankfurt/Main | Kennzahlen im Personalwesen
Tel. 06196 4722-800
www.managementcircle.de |
| 7. bis 10. Juli,
Hamburg | Trainer-Grundausbildung
Tel. 040 7900767-0
www.voss-training.de |
| 15. Juli,
München | Low Performer
Tel. 0211 9686-3758
www.euroforum.de/lowperformer |
| 16. bis 18. Juli,
Spitzingsee | Argumentations- und Diskussionsstraining
Tel. 07551 9368-0
www.die-akademie.de |
| 17. Juli,
Ludwigsburg | Workshop „Arbeitgeberfilme“
Tel. 040 5250040
www.drsp-group.com/de |
| 4. bis 5. August,
Altdorf bei Nürnberg | Vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten
Tel. 0202 7495-271
www.taw.de |
| 6. bis 7. August,
Berchtesgaden | Konfliktmanagement für Personal
Tel. 0791 898-4422
www.haufe-akademie.de/78.35 |

ONLINE-SEMINARE

- | | |
|--------------|--|
| 8. Juli | Beschäftigte Studenten und Praktikanten: Beitragsfrei oder beitragspflichtig? |
| 15. Juli | Der Aufhebungsvertrag |
| 12. August | Mutterschutz und Elternzeit Teil 1 |
| 9. September | Mutterschutz und Elternzeit Teil 2 |

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



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

Das verdient ein Personaldisponent

Im „Vergütungs-Check“ stellt das Personalmagazin in Zusammenarbeit mit dem Gehaltsexperten Personalmarkt Services die Gehälter zentraler Tätigkeitsfelder im Personalwesen vor. Das Durchschnittsgehalt eines Personaldisponenten reicht je nach Unternehmensgröße von 23.708 Euro (Q1) bis 44.420 Euro (Q3). Überstunden werden im Mittel mit 1.200 Euro vergütet. Rund 25 Prozent der Personaldisponenten erhalten Prämien und 19 Prozent eine betriebliche Altersvorsorge. Einen Firmenwagen gibt es für 19 Prozent der Berufsgruppe.

VERGÜTUNGS-CHECK

Firmengröße (in Mitarbeitern)	Q1	Median	Q3
< 21	23.708 Euro	28.293 Euro	34.651 Euro
21-50	26.320 Euro	33.354 Euro	37.275 Euro
51-100	26.609 Euro	32.228 Euro	39.723 Euro
100-1.000	30.600 Euro	34.574 Euro	40.472 Euro
> 1.000	32.476 Euro	37.847 Euro	44.420 Euro

ÜBERSICHT

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

Q3: oberes Quartil (25 Prozent aller Personen mit dieser Funktion verdienen mehr)
Q1: unteres Quartil (25 Prozent unterschritten diesen Betrag). Veränderungen gegenüber dem Vorjahr (über alle Firmengrößen): plus 1,5 Prozent.

QUELLE: PERSONALMARKT, 2014

Stark begehrte Personalprofis

Die Nachfrage nach Personalern steigt auch im laufenden Jahr weiter an: Knapp 36.400 Stellenofferten zählte der Stellenindex HR-Stix im ersten Quartal 2014. Der HR-Stix, für den das Personalberatungsnetzwerk Personal Total in Zusammenarbeit mit dem Personalmagazin kontinuierlich 77 Print- und Online-Stellenmärkte auswertet, weist seit dem zweiten Quartal 2013 ein kontinuierliches Wachstum auf. Im ersten Quartal 2014 erreichte er den zweithöchsten Wert – nach einer Rekordnachfrage von 38.732 HR-Stellenofferten im ersten Quartal 2012. Die meisten Angebote für Personalprofis kommen aus der Personalberatung und -vermittlung, gefolgt von der Zeitarbeit und dem Bereich Erziehung/Unterricht, Gesundheits- und Sozialwesen.

HR-STIX



Hochkonjunktur auf dem Stellenmarkt für Personalprofis: Die Anzahl der Stellenangebote hat im ersten Quartal 2014 weiter zugenommen.

QUELLE: INDEX, IM AUFTRAG VON PERSONAL TOTAL, 2014

online

In sechs Monaten
zur IHK-Prüfung

Geprüfter
Personalfachkaufmann

Geprüfte
Personalfachkauffrau

In Zusammenarbeit mit

 Wolters Kluwer
Deutschland

IHK-Bildungszentrum Koblenz e.V.
Telefon 0261 30471-16
knopp@koblenz.ihk.de
www.personalfachkaufmann-online.de

 **IHK Koblenz**
Starke Wirtschaft.
Starke Region.

Spurwechsel in den Mittelstand

TIPPS. In welcher Art von Organisation will ich meine HR-Laufbahn fortsetzen? Diese Frage stellt sich allen Personalern bei der Planung ihrer weiteren Karriere.

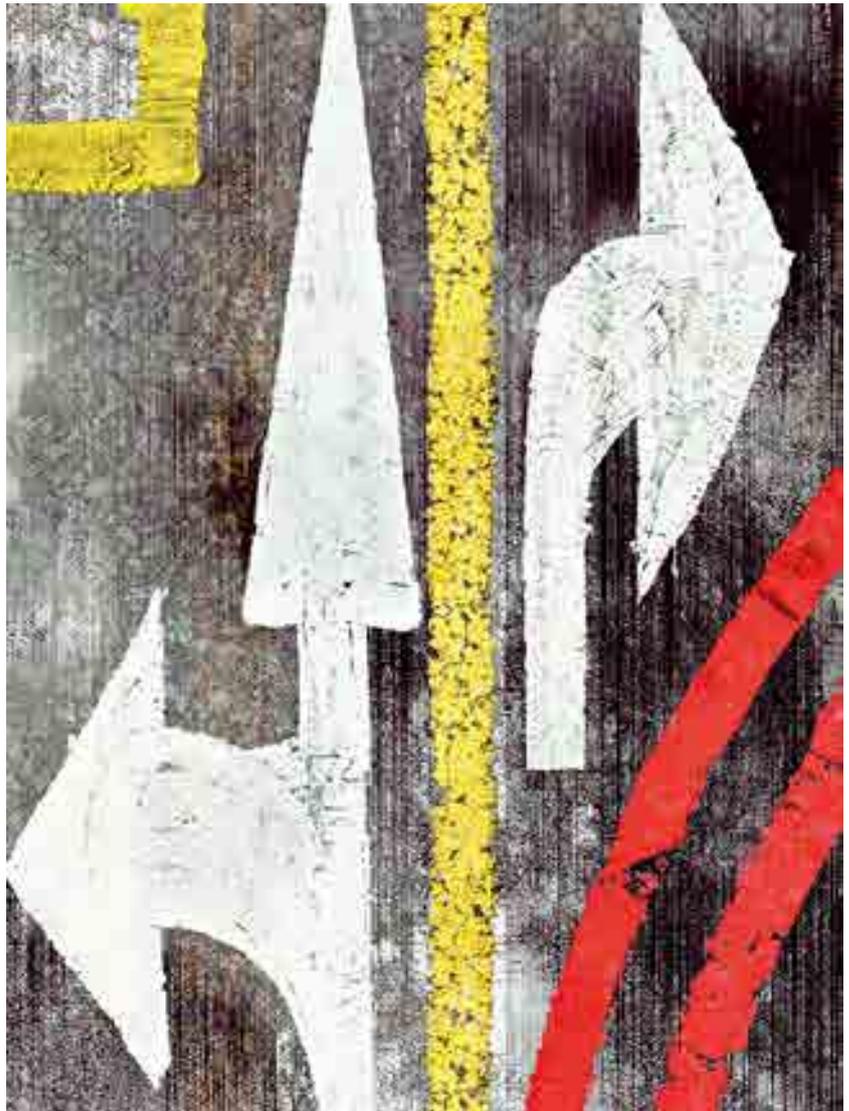
Von **Herbert Mühlenhoff**

Stehen Personalverantwortliche vor einem Stellenwechsel, stehen sie vor einer grundsätzlichen Frage: In welcher Art von Organisation wollen sie ihre Laufbahn fortsetzen? Da die HR-Aufgaben vielschichtig und je nach Unternehmensorganisation und -größe sehr unterschiedlich ausgeprägt sind, ist die Wahl des neuen Arbeitgebers immer auch eine Entscheidung zwischen einem Mehr und Weniger an administrativen, operativen oder strategischen Aufgaben.

Ein Blick in die Jobangebote, die Personalern mit einigen Jahren Berufserfahrung ansprechen, zeigt: Die Tätigkeitsfelder und die Erwartungen an die HR-Qualifikationen variieren stark. Großunternehmen wollen – wenn sie nicht gerade den Leiter des HR-Bereichs suchen – Spezialistenfunktionen besetzen. Die Personalexperten verantworten definierte Aufgaben, während strategische Aufgabenfelder in der Zentrale bearbeitet werden. Mittelständische und kleine Firmen fahnden eher nach einem HR-Manager, der sich als Generalist versteht. Diese Betriebe arbeiten mit einer dezentralen HR-Struktur und benötigen Personalern für ihre Niederlassungen oder Werke, die mit einer hohen Eigenständigkeit in einem großen Aufgabenfeld agieren. Bei einem Stellenwechsel sollten HR-Fachkräfte vorab also immer prüfen, ob das Unternehmen und die Aufgaben zu ihnen passen.

Grundsätzlich beobachten wir, dass bei einem Stellenwechsel, der nicht freiwillig initiiert ist, Personalern häufig von einem Großunternehmen in den Mittelstand wechseln. Dort treffen sie auf eine andere Kultur und Organisation, die sich auch in einer anderen Struktur der Per-

sonalarbeit widerspiegelt. Oft werden in KMU nur die HR-Kernfunktionen wahrgenommen, während strategische Fragen kaum auf der Tagesordnung stehen. Zwar finden sich auch im Mittelstand Personalabteilungen, in denen Experten aus verschiedenen Tätigkeitsfeldern wie



**Jeder muss für sich selbst prüfen,
wohin die Reise gehen soll.**

Personaler in kleineren Unternehmen agieren weniger in vorgegebenen Prozessabläufen, sondern müssen Prozesse selbst initiieren, gestalten und steuern.

Personalmarketing, Recruiting oder Personalentwicklung zusammenarbeiten, allerdings nur in großen Betrieben mit mehreren tausend Mitarbeitern. Häufiger anzutreffen sind Personalleiter, die zusammen mit Sachbearbeitern sowohl für die Administration als auch für das operative und strategische Geschäft zuständig sind. Ein weiterer Unterschied: In Großunternehmen berichten Personaler meist an den Linienvorgesetzten. In KMU fallen die Berichtswege direkter aus, der Austausch mit dem Geschäftsführer ist an der Tagesordnung.

Großer Gestaltungsspielraum

In der Praxis nehmen wir wahr, dass der Wechsel eines Personalmanagers von einem größeren Unternehmen in ein kleineres zu einem viel größeren Verantwortungsbereich führt. In Großunternehmen tragen Personaler beispielsweise die Verantwortung für eine der HR-Fachabteilungen wie Personalmarketing, Compensation und Arbeitsrecht oder sie betreuen die Führungskräfte. Je nach Gliederungstiefe eines Unternehmens gibt es weitere funktionsbezogene Unterteilungen. Eventuell sind Personaler ganz spezialisiert für Gesundheitsförderung und Wiedereingliederung oder die Betreuung der Expatriates zuständig.

Dagegen sind HR-Manager in kleinen Firmen mit einer zentral aufgestellten Personalabteilung für die gesamte Personalpolitik und ihre Richtlinien zuständig. Da in KMU die Arbeitsteilung noch nicht so ausgeprägt ist, ist die Aufgabenbreite immens. Personaler sind sowohl mit übergeordneten Aufgaben vertraut als auch mit der Administration, der Personalplanung, mit Fragen der demografischen Entwicklung, der Mitarbeitergewinnung, Besetzung der Schlüsselpositionen und vielem mehr.

Kleiner gleich Rückschritt?

Ob ein Personaler den Schritt von einem großen in ein mittelständisches oder kleines Unternehmen als Rückschritt empfindet, ist eine Frage der

persönlichen Einstellung. Die Arbeitswelt konfrontiert jeden Mitarbeiter mit unzähligen Situationen und bietet eine ebenso unlimitierte Anzahl an Möglichkeiten, mit ihnen umzugehen. Der HR-Manager kann also die Rahmenbedingungen prüfen, und je nach Persönlichkeit wird er positiv oder negativ reagieren. Er sollte eine Stellenoption immer unter folgendem Gesichtspunkt prüfen: „Wie beurteile ich die Organisation des Unternehmens?“ Während der eine hohe Ansprüche an eingeführte Personalmanagementinstrumente stellt und ein fehlendes Employer Branding oder fehlende Mitarbeiterbefragungen als Knock-out-Kriterien ansieht, äußert der andere: „Super, da liegt alles im Argen, da will ich hin.“ Nach unserer Erfahrung empfindet eine Mehrzahl der Führungskräfte die Vielseitigkeit in KMU nicht als Rückschritt, sondern als zusätzlichen Gestaltungsspielraum. Sie sehen die Chance, mit ihren Kompetenzen und ihrem Know-how noch ungenutzte Potenziale der Personalarbeit zu heben. Sie suchen den Spagat zwischen Tagesgeschäft und strategischen Aufgaben, sie wollen die Modernisierung vorantreiben und schätzen den direkten Kontakt mit der Geschäftsführung.

Karriere und Bewerbung

Anders als Großunternehmen können sich mittelständische Firmen keine HR-Potenzialträger „auf Halde“ leisten. Während in großen Organisationen mehrere Kandidaten im Wettbewerb um freigeordnete Führungspositionen stehen („Aufstieg vor Einstieg“), gestaltet sich im Mittelstand der Bewerbungsprozess leichter, die Eintrittshürden sind gerin-

ger. Unsere Erfahrung zeigt, dass der Mittelstand die HR-Kompetenzen, die ein Bewerber in einem Großunternehmen gewonnen hat, sehr wertschätzt und dankbar aufnimmt. Eine grundsätzliche Voraussetzung ist allerdings zu beachten: In Konzernen ist es inzwischen üblich, dass ein Personaler, der die Funktion des Leiters anstrebt, zuvor in einem Teilbereich des Unternehmens auch die Verantwortung für das Business getragen hat. Ähnliches gilt für den Mittelstand: Ist eine HR-Führungskraft an einer leitenden Position interessiert, dann ist es vorteilhaft, wenn sie bereits Business-Verantwortung getragen hat. Sind diese Voraussetzungen gegeben, ist der Wechsel von einem Groß- zu einem Kleinunternehmen häufig mit einem Aufstieg verbunden.

Jede neue Aufgabe setzt voraus, dass Führungskräfte einen großen Teil an Know-how und Erfahrung mitbringen müssen, aber einen anderen Teil – das Unbekannte – als neue Herausforderungen begreifen. In Großunternehmen bestimmen die Prozesse häufig den Inhalt, während in KMU der Inhalt den Prozess bestimmt. Dies verlangt eine Umgewöhnung: Personaler in KMU agieren weniger in vorgegebenen Prozessabläufen, sondern müssen sie erst selbst initiieren, gestalten und steuern.

HR-Manager sind weniger an Branchen gebunden als Führungskräfte anderer Fachbereiche, allerdings ist bei der Einarbeitung wesentlich größeres Augenmerk auf die Besonderheiten der Organisation zu legen. Dies betrifft auch die Zusammenarbeit mit den Gremien. Nicht selten gibt es bei Einsteigern, die aus einem großen Unternehmen kommen, Abstoßungssymptome, die man von medizinischen Transplantationen kennt. Gerade in der Personalfunktion empfiehlt sich daher ein Onboarding-Coaching. ■

HERBERT MÜHLENHOFF ist Geschäftsführer der Mühlenhoff Managementberatung GmbH.

Anleitung für die agile Organisation



MANAGEMENT. Wie gestalte ich eine agile Organisation? Wie gehe ich mit Widerständen während der Einführung um? Welche Veränderungstechniken und Instrumente helfen bei der Umsetzung? Antworten auf diese und weitere Fragen zum Aufbau agiler Organisationen liefert das Praxisbuch der Berater Boris Gloger und Jürgen Margetich, in dem auch weitere Autoren ihre Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis schildern.

In den ersten beiden Teilen des Buchs erläutern die Autoren, was eine agile Organisation ausmacht und welche Grundlagen und Ideen hinter dem Scrum-Prinzip stehen. Der dritte, umfangreichste Buchteil geht ausführlich auf die Instrumente

ein, mit denen Führungskräfte Veränderungen herbeiführen und Menschen motivieren können. Außerdem geht es um die veränderungsbedürftigen Aspekte in Unternehmen sowie typische Widerstände und Hindernisse. Abschließend liefern die Autoren eine mit Beispielen gespickte Anleitung für die ersten Schritte in Richtung agile Organisation.

BEWERTUNG: Scrum setzt – kurz zusammengefasst – auf selbst organisierte Teams, wenige klare Regeln, transparente Verantwortlichkeiten, enge Feedbackschleifen, flexible Plananpassungen, schnelles und lösungsorientiertes Agieren sowie flache Hierarchien. Wie dieses Prinzip in die Praxis umgesetzt werden kann, wird im Buch ausführlich und anschaulich beschrieben. Das Werk ist ein gut durchdachter und umsetzungsorientierter Leitfaden für Führungskräfte, die ihren Bereich agil gestalten wollen. (dfu)

Boris Gloger, Jürgen Margetich: Das Scrum-Prinzip. 299 Seiten, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2014. 39,95 Euro.

Attraktivität schaffen – für alle Generationen



FÜHRUNG. Inwieweit Beschäftigte bereit sind, sich am Arbeitsplatz zu engagieren und sich langfristig an einen Arbeitgeber zu binden, hängt vor allem davon ab, ob ihre individuellen Vorstellungen erfüllt werden. Hier setzt das Generationen-Management an. Zielsetzung ist, die Arbeitgeberattraktivität zu steigern und betriebliche Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass alle Altersgruppen fähig und bereit sind,

ihren vollen Einsatz zu zeigen. In diesem Sammelband beschäftigen sich Herausgeber Professor Martin Klaffke sowie weitere Autoren aus Wissenschaft, Beratung und Praxis mit dem Thema aus vielfältigen Perspektiven. Im ersten Buchteil stellen sie Hintergründe und wesentliche Konzepte des Generationen-Managements dar. Der zweite Teil befasst sich mit Ansätzen und Instrumenten beim Generationen-Management.

BEWERTUNG: Das Buch bietet eine gute Mischung aus Wissenschaft und Praxis. Es richtet sich in erster Linie an Firmenchefs und Personalmanager. Enthalten sind zudem zahlreiche Quellenangaben für ein tieferes Einsteigen ins Thema. (dfu)

Martin Klaffke (Hrsg.): Generationen-Management. 260 Seiten, Springer Gabler, Wiesbaden, 2014. 44,99 Euro.

Die falsche Abzweigung im Führungsalltag erkennen



FÜHRUNG. Mithilfe von Organigrammen, Budgets, Projektmanagement, Controlling, Boni und Prozessstandardisierungen suchen die meisten Führungskräfte Sicherheit im beruflichen Alltag und landen dennoch in einer Sackgasse. Warum versagen heute immer mehr Führungskräfte in komplexen Situationen? Das ist die Kernfrage des Buchs von Unternehmensberater Lars Vollmer. In seinen Ausführungen

geht er Schritt für Schritt der Ursache für das Scheitern auf den Grund und zeigt praktikable Lösungen auf. Anhand zahlreicher Beispiele erläutert er unter anderem, weshalb es nicht „das richtige“ Führungsmodell gibt und warum geschickt gestrickte rote Fäden mit der Realität nichts zu tun haben. Mit seinem Buch will Vollmer den Lesern den Wechsel vom linearen zum komplexen Denken ermöglichen.

BEWERTUNG: Im Plauderstil berichtet der Autor über gescheiterte Projekte und komplexe Unternehmenssituationen. Dazwischen finden sich die eigentlichen Erkenntnisse, wie Führungskräfte typischen Denkfehlern vorbeugen können. (dfu)

Lars Vollmer: Wrong Turn. 224 Seiten, Orell-Füssli-Verlag, Zürich, 2014. 19,95 Euro.

Praxistipps für mehr Gesundheit



GESUNDHEITSMANAGEMENT. Das betriebliche Gesundheitsmanagement ist ein wichtiges Thema für Unternehmen, das hat auch die Megatrendstudie der DGFP aus dem Jahr 2013 festgestellt. Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung hat das Thema in einem Arbeitskreis „Integriertes Gesundheitsmanagement“ aufgegriffen. Die Ergebnisse wurden nun in einem Buch zusammengefasst. Hier geht es um das neue

Interesse am Gesundheitsmanagement, um Strategien und Ziele, den Aufbau eines Maßnahmenportfolios, die Umsetzung und das Controlling. Vorgestellt wird außerdem das DGFP-Modell eines integrierten Gesundheitsmanagements. Ergänzt werden die Ausführungen durch zahlreiche Unternehmensbeispiele, Tools und Checklisten.

BEWERTUNG: Die zahlreichen Beispiele, Schaubilder und Praxistipps machen das kompakte Buch zu einer guten Hilfe für die eigene Umsetzung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements. Das Buch ist auch als E-Book erhältlich. (dfu)

DGFP e. V. (Hrsg.): Integriertes Gesundheitsmanagement. 171 Seiten, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld, 2014. 29,90 Euro.

Mehr Respekt bei Kündigungen



AUS UNSEREM VERLAG. Gerade bei Führungskräften gilt: Die Kündigung wird als Fehlschlag und Versagen gewertet. Offen darüber kommuniziert wird selten. Gabriele Euchner hat dieses Tabu gebrochen und mit fast 100 Personen über ihre Kündigungen gesprochen. Einige Manager lässt sie im Buch zu Wort kommen und zudem Experten, die gekündigte Manager betreuen, etwa einen Personalberater, die Geschäftsführerin einer Coachingagentur

und einen Arbeitsrechtler. In ihren Ausführungen macht sie deutlich, wie sich die Kommunikation in Unternehmen verschlechtert hat. Was können Personalmanager daraus lernen? Die Autorin will vor allem zeigen, welche Wirkungen Kündigungen auf die Betroffenen haben. Es geht ihr um die Frage, wie human Human Resources wirklich ist, und darum, Veränderungen zu bewirken. Deshalb gibt sie im dritten Teil des Buchs Empfehlungen und Hinweise für eine bessere Kommunikation und ein angemessenes Verhalten. Ein Plädoyer für mehr Respekt und Human Responsibility. (dfu)

Gabriele Euchner: Mit dem Fußtritt aus der Chefetage. 200 Seiten, Haufe-Lexware, Freiburg, 2013. 24,95 Euro.

IMPRESSUM

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

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

VERLAGSLEITUNG / HERAUSGEBER
Reiner Straub, Randolph Jessl

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

REDAKTION
Reiner Straub (str) (v.i.S.d.P.)
E-Mail: reiner.straub@personalmagazin.de
Daniela Furkel (dfu) (Chefredakteurin)
E-Mail: daniela.furkel@personalmagazin.de
Thomas Muschiol (tm) (Leiter Fachressort Recht)
E-Mail: thomas.muschiol@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 Müller (mim)
E-Mail: michael.mueller@personalmagazin.de
Andrea Sattler (ak)
E-Mail: andrea.sattler@personalmagazin.de

REDAKTIONSASSISTENZ
Sabine Schmieder, Tel.: 07 61/8 98-3032
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
Dr. Andrea Bonanni, Gunda Cassens-Röhrig, René Fischer, Jana Heidler, Gabriela Jaecker, Prof. Dr. Boris Kaehler, Prof. Dr. Anja Karlshaus, Ruth Lemmer, Melanie Linnenschmidt, Dr. Dirk Lünkemann, Herbert Mühlenhoff, Tobias Neufeld, Prof. Dr. Torsten Oltmanns, Dr. Björn Otto, Anja Rohrschneider, Prof. Dr. Wolfgang Scholl, Prof. Dr. Christian Scholz, Dr. Janna Schumacher, Stefan Sieben

GRAFIK / LAYOUT Ruth Großer

ANZEIGEN Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2014
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung
Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales,
Im Kreuz 9, D-97076 Würzburg

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

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
Michael Kretschmer, Tel.: 09 31/27 91-562, Fax -477
E-Mail: michael.kretschmer@haufe.de

ANZEIGENDISPOSITION
Christine Wolz, Tel.: 09 31/27 91-472, Fax -477
E-Mail: christine.wolz@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 Firmengruppe Appl, Echter Druck GmbH, Delpstraße 15, 97084 Würzburg

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

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

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

Ganz persönlich

Was sind Ihre aktuellen Herausforderungen in HR?

Wie kann man Mitarbeiter für ein Unternehmen begeistern, auch wenn sie schon lange dabei sind? Wir übersehen oft die kleinen, schnell umsetzbaren Themen – etwa Mitarbeitern die Gelegenheit zu geben, sich gesellschaftlich zu engagieren.

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

Ich würde allen Mitarbeitern eine Stunde pro Woche und zusätzlich einen freien Tag im Jahr für soziale Zwecke innerhalb der Arbeitszeit bieten. Ausgewählten Führungskräften würde ich die Möglichkeit für ein Social Sabbatical eröffnen. Sie würden damit völlig neue Perspektiven bekommen – für mich ein pragmatischer Ansatz für mehr Zufriedenheit im Job und umsichtiges Verhalten von Führungskräften.

Eine wichtige Tugend für einen Personalmanager ist ...?

Mut und Begeisterungsfähigkeit.

Welche berufliche Entscheidung war bisher die schwierigste für Sie?

Die Entscheidung, mich für drei Jahre von SAP beurlauben zu lassen und jetzt als Geschäftsführerin für die World Childhood Foundation tätig zu sein. Für das schwedische Königshaus zu arbeiten, ist ein völlig neues Thema und die Lernkurve ist enorm.

Was war Ihr bislang schönstes Projekt?

Als ich in der vierten Klasse die ganze Schule mobilisiert habe zu basteln, um die Ergebnisse dann auf dem Wochenmarkt zu verkaufen. Es ging um Hilfe für die bedrohte Tierwelt. Wir haben es damals bis in die Zeitung geschafft und ich erhielt einen Dankesbrief von Professor Grzimek.

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

Mein Mann und meine Kinder halten mich davon zurück,



© LUKAS KAWKA

SUSANNE LABONDE leitet seit Januar 2014 die World Childhood Foundation als Geschäftsführerin. Davor hat sie sieben Jahre lang für SAP das Thema Global Employer Branding aufgebaut, die globale Strategie entwickelt und mit einem internationalen Team die Arbeitgebermarke SAP definiert. Die Diplom-Kommunikationswirtin hat im Bereich Marketing und Kommunikation diverse Themen aufgebaut und in Agenturen auch international gearbeitet. Zudem engagiert sie sich im Vorstand von Queb und als Mentorin für ein Start-up-Unternehmen.

ständig zu arbeiten. Ich konnte meine Arbeitszeit schon immer flexibel gestalten und deshalb ersetzt Sport für mich mindestens einmal pro Woche die Mittagspause.

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

Das war Zufall. Ein Kollege hat mir damals die Rolle empfohlen – es ging darum, Employer Branding neu aufzubauen.

Wer inspiriert Sie?

Das kann ich so gar nicht sagen. Ich fühle mich ständig inspiriert – vielleicht treffe ich die richtigen Menschen.

VORSCHAU AUSGABE 08/14



TITEL

Big Data in HR

MANAGEMENT

Das Recruiting richtig aufstellen

ORGANISATION

Fehler bei der Auslandsentsendung vermeiden

RECHT

Nachvertragliche Wettbewerbsklauseln richtig formulieren

PERSÖNLICH

Internationale Kompetenzen entwickeln

Das nächste Personalmagazin erscheint am 24. Juli 2014.

Wir geben Ihrer Entwicklung Auftrieb.

Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

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

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



Denn Übersicht schafft Vertrauen.

Heute ▶

09:00: Lohnabrechnung erstellen.

11:30: Personalentwicklung planen.

14:00: Gespräche mit Bewerbern für Führungsposition führen.

Die Cloud-basierte Software von Sage kann Ihnen helfen, Ihre Personalaufgaben und -prozesse auch bei steigender Nachfrage für Ihr Unternehmen zu bewältigen. Sie lässt sich einfach verwenden und wir bieten Ihnen die Unterstützung, die Sie benötigen.

[sage.de/vertrauen](https://www.sage.de/vertrauen)

Buchhaltung • Lohnabrechnung • Bezahlssysteme • ERP • CRM

sage