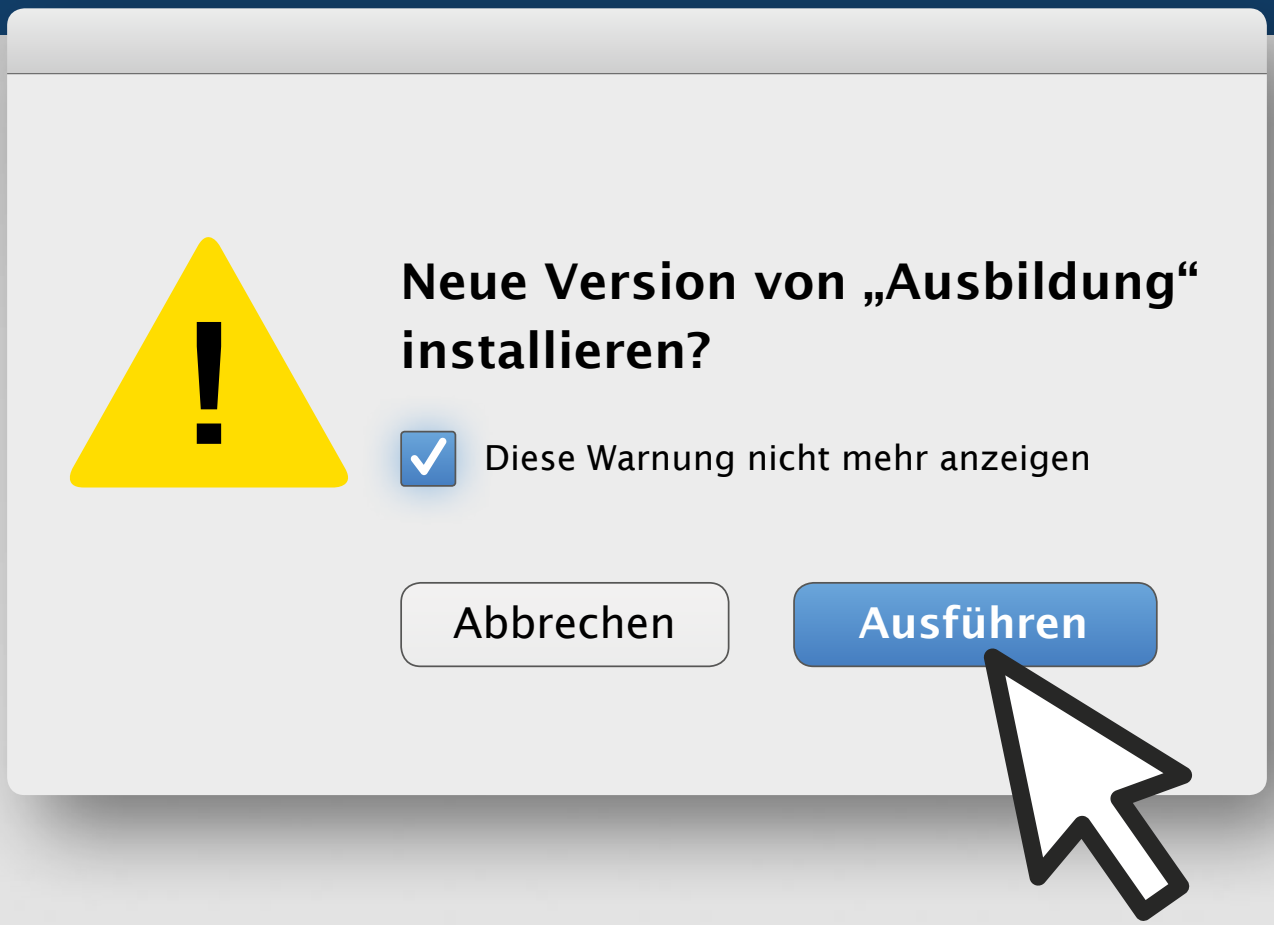
08.2017 | 12.40 EUR

personalmagazin

MANAGEMENT, RECHT UND ORGANISATION

www.personalmagazin.de



MATERIAL-NR. 04062-5202
17008
9 783648 100069

Spezial
Big Data in der Diagnostik: Nur ein Bluff?
S. 58

Update für die Lehre

Wie Sie Azubis motivieren und Ausbildungsabbrüche vermeiden S. 16

RISIKOMANAGEMENT Wie Sie drohenden Know-how-Verlust frühzeitig identifizieren S. 36

TRANSFORMATION Wie moderne Büroformen agiles Arbeiten unterstützen können S. 48

BETRIEBSRATSWAHL Was bei der Bestimmung der Betriebsgröße zu beachten ist S. 76

HAUFE.

GRUNDLAGEN HR-CONTROLLING

ISBN 978-3-648-09602-4 | Bestell-Nr. E14106
Buch: € 39,95 [D] | eBook: € 35,99 [D]

ISBN 978-3-648-08990-3
Bestell-Nr. E04202
Buch: € 39,95 [D]
eBook: € 35,99 [D]

ISBN 978-3-648-09513-3
Bestell-Nr. E04127
Buch: € 49,95 [D]
eBook: € 44,99 [D]

DER EINSTIEG IN DIE DATENGESTÜTZTE MITARBEITERFÜHRUNG

Dieses Buch zeigt, wie Sie Ihre Arbeit an mitarbeiterbezogenen Themen durch Daten ergänzen und somit den Erfordernissen eines digitalen Personalmanagements gerecht werden. Es vermittelt das nötige Grundwissen, um erste People-Analytics-Lösungen für Ihr Unternehmen zu planen und einzusetzen. Zudem erfahren Sie, wie die Ergebnisse von HR-Tools richtig bewertet werden und Software optimal eingesetzt wird.

- ✔ Grundlagen HR-Controlling: Kennzahlen, Dashboards, Benchmarking
- ✔ Wie People-Analytics funktioniert
- ✔ Anwendungsgebiete und -beispiele
- ✔ Datenschutz und Mitbestimmung

Jetzt versandkostenfrei bestellen:

www.haufe.de/fachbuch
0800 5050445 (Anruf kostenlos)
oder in Ihrer Buchhandlung

Liebe Leserinnen und Leser,

Start-up-Unternehmer, Innovatoren und Blogger haben neue Ideen entwickelt, wie Zusammenarbeit, Führung und Personalarbeit anders und besser funktionieren kann. Rund um diese neue Gedankenwelt, für die der Begriff New Work steht, ist eine große Szene an Akteuren entstanden. Über viele Jahre waren das die Andersdenker, die sich abgegrenzt haben und von den Etablierten nicht so ernst genommen, manchmal belächelt wurden. Dabei ist es ihnen gelungen, die Arbeitswelt aufzurütteln. „Nach Jahren des Stillstands gibt es wieder einen Aufbruchsgeist, der HR-Arbeit wieder spannend macht“, gestand mir der CHRO eines Global Players neulich in Berlin. Doch so mancher New Worker macht sich um seine Ideen inzwischen ernsthaft Sorgen. Dass die führenden Personalkongresse des BPM und der DGFP von der Diskussion um New Work geprägt waren, sehen viele als Zeichen der Anerkennung, zumal sie dort auch eine große Bühne erhalten. Auch die Aneignung des Themas durch Xing wird noch akzeptiert, auch wenn deren Monetarisierungsstrategie kritisch beäugt wird. Richtig ärgerlich dagegen finden nicht wenige, dass fast alle großen Beratungshäuser mittlerweile auf den Zug aufspringen und die Ideen und Konzepte für ihre Geschäfte okkupieren. Das mutet in der Tat etwas merkwürdig an, wenn die auf Effizienz getrimmten Berater mit New-Work-Rezepten Krankheiten in den Unternehmen bekämpfen, die sie häufig selbst mit hervorgebracht haben. New Work ist scheinbar zum Mainstream geworden. Wer jedoch genauer hinschaut, sieht sofort, wer das nur als Marketingrhetorik einsetzt, und wer wirklich etwas davon versteht. Letztere sind nur wenige.

„New Work ist scheinbar zum Mainstream geworden. Doch vieles davon ist nur Marketingrhetorik.“

Reiner Straub, Herausgeber

Reiner Straub

AUFSTIEGSKONGRESS
Fachkongress für aktive Gesundheitsgestalter
06. - 07.10.2017, Mannheim

Gesundheitsmanagement - erfolgreich umsetzen!

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

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

Bachelor-/Master-Studiengänge
Passende Studiengänge bietet die Deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement:
- Dualer Studiengang: Bachelor of Arts Gesundheitsmanagement
- Master of Arts Prävention und Gesundheitsmanagement

Tel. +49 681 6855 143 • dhfpg.de/personal

Deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement
University of Applied Sciences

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

personal magazin

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

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

Top-Verdiener in HR
Kai Beckmann (Merck) führt das Gehaltsranking der HR-Vorstände an.

© MERCK GRUPPE

© BASTIAN BEUTTEL

SZENE

06 News und Events

09 Austausch angezettelt
So war's beim „HR Co-Lab", einem kollaborativen Workshop für Personaler in Berlin

10 Mainstream trifft New Work
Ein Rückblick auf den Personalmanagementkongress 2017

12 CHRO-Gehaltsranking
Was die Personalvorstände der Dax-30-Unternehmen verdienen

TITELTHEMA

16 Update für die Lehre
Wie Sie Azubis motivieren und Ausbildungsabbrüche vermeiden

18 „Schluss mit Jammern"
Woran Ausbildungen häufig scheitern, erläutert Professor Ernst Deuer, der zu Ausbildungsabbrüchen forscht

20 Stark für die Schwachen
Bei den Seniorendiensten St. Gereon kann jeder Azubi werden – egal, was er kann und wie er ist

22 Zweigleisig aus dem Tränental?
Das duale Gymnasium kombiniert Abitur und Berufsabschluss und soll Schüler früh für eine Ausbildung begeistern

25 Übersicht über Fördermöglichkeiten für Azubis

MANAGEMENT

26 News und Dienstleistungsmarkt

28 Kompetenz als Strategieprojekt
Die Sick AG in Waldkirch hat ein Kompetenzmodell entwickelt und ein unternehmensweites Kompetenzmanagement etabliert

32 Mit Bildern ausbilden
Drei Unternehmen berichten, wie sie Flüchtlinge ausbilden und welche Erfahrungen sie dabei gemacht haben

36 Das Wissensrisiko managen
Wie Sie mit systematischem Personalrisikomanagement drohenden Know-how-Verlust identifizieren und kompensieren

Update für die Ausbildung
Knapp jede vierte Ausbildung endet in einem Abbruch. Die Ursachen sind lang bekannt – doch Ausbilder tun noch zu wenig, um Azubis nicht zu verlieren.

Mitarbeiter zählen – aber richtig
Die Betriebsgröße ist ein wichtiger Referenzwert bei der Betriebsratswahl. Bei ihrer Bestimmung lauern aber Fehlerquellen.

76

© IGORZAKOWSKI / THINKSTOCKPHOTOS.DE

ORGANISATION

42 News und Softwaremarkt

44 So trägt HR zur Agilität bei
Wie HR den Weg zur agilen Organisation gestalten kann

48 Das Büro als Treiber von Agilität
Wie moderne Bürokonzepte agiles Arbeiten unterstützen

52 „EU-Länder keine sichere Bank"
Worauf Sie bei Entsendungen derzeit besonders achten sollten

54 Achtung Kostenfalle!
Wie Sie finanzielle Risiken bei der Auslandsentsendung managen

RECHT

70 News

71 Aktuelle Urteile

72 Equal Pay per Tarifvertrag?
Nach der AÜG-Reform wurden in zwei Branchen die Zuschlags-Tarifverträge angepasst. Damit ist Equal Pay leichter zu bestimmen

76 Mitarbeiter zählen – aber richtig
Wie Sie die Betriebsgröße für die Betriebsratswahl ermitteln

80 Die Lücke im Gesetz
Warum es riskant ist, den Betriebsrat online zu wählen

PERSÖNLICH

82 News und Weiterbildung

84 Loben muss man lernen
Vielen Führungskräften fällt es schwer, positives Feedback zu geben

86 Buchtipps

90 Ganz persönlich
Ildiko Peter, HR-Managerin bei Otto, beantwortet den Fragebogen

SPEZIAL

58 Der Big-Data-Bluff
Wie viel Big Data wirklich zur Personaldiagnostik beitragen kann

62 Alles nur ein Fake?
Was, wenn Bewerber im Interview nicht die Wahrheit sagen?

66 Wir passen zusammen
Der „Kulturmatcher" testet, wie gut sich die Werte eines Bewerbers mit denen des Unternehmens decken

68 Stefan Reiser, HR-Manager bei der Lechwerke AG, berichtet über seine Erfahrungen mit dem Tool

RUBRIKEN

03 Editorial

87 Impressum

90 Vorschau

Stellenwechsel

THOMAS OGILVIE

Am 1. September 2017 wird Thomas Ogilvie die Position des Personalvorstands und Arbeitsdirektors der Deutschen Post antreten. Er folgt auf Melanie Kreis, die sich künftig auf ihre Rolle als Finanzvorstand des Unternehmens konzentrieren wird. Der Diplom-Psychologe und promovierte Wirtschaftswissenschaftler Thomas Ogilvie ist seit über 15 Jahren im Konzern tätig, hat aber bislang wenig HR-Erfahrung. Er begann 2001 in der Marktforschung bei der Deutsche Post Consult GmbH und wechselte dann in die Division Post – E-Commerce – Parcel, in der er in verschiedenen Feldern die Produkt- und Geschäftsentwicklung leitete. 2011 wurde er Senior Vice President Privatkundengeschäft und Online Strategy bei DHL Parcel Germany. Seit Januar 2016 ist der 40-Jährige als Executive Vice President Corporate Development für die Konzernstrategie zuständig.

© KREIS DITHMARSCHEN

JÖRN KLIMANT

Seit dem 1. Juni ist Jörn Klimant im Vorstand der Hanse-Werk AG für die Ressorts Personal und Recht zuständig. Zusätzlich übt der 58-Jährige die Position des Arbeitsdirektors aus. Er trat die Nachfolge von Udo Bottländer an, dessen Amtszeit Ende 2017 zu Ende geht. Jörn Klimant war seit 1996 als Landrat des Kreises Dithmarschen in Schleswig-Holstein tätig. Davor hatte der ausgebildete Bankkaufmann und promovierte Jurist verschiedene Funktionen in Wirtschaft und Verwaltung inne. Unter anderem war der Parteilose im Sozialministerium des Landes Schleswig-Holstein Leiter des Ministerbüros und persönlicher Referent der Sozialministerin.

KAREN PARKIN

Seit Mitte Mai ist Karen Parkin im Vorstand der Adidas AG für Human Resources verantwortlich. Die Britin, die auch die amerikanische Staatsbürgerschaft besitzt, kam 1997 als Sales Director zum Unternehmen und war seitdem in verschiedenen Führungspositionen tätig, unter anderem als Senior Vice President Global Supply Chain. Seit November 2014 fungiert die 52-Jährige als Personalchefin von Adidas. Karen Parkin ist die erste Frau in der Firmengeschichte, die in den Vorstand aufrückte. Mit ihrer Berufung in den Vorstand wurde das Gremium auf sechs Mitglieder erweitert.

BURKHARD LOHR

Seit Mitte Mai ist Burkhard Lohr Vorstandschef der K+S Aktiengesellschaft und in dieser Position auch für Corporate HR verantwortlich. Arbeitsdirektor bleibt Thomas Nöcker. Burkhard Lohr kam vom Baudienstleister Hochtief zu K+S. Dort war er von 2008 bis 2012 auch Arbeitsdirektor. Seit 2012 arbeitete er als Finanzvorstand im Unternehmen.

FRANK OPPENLÄNDER

Seit Mai ist Frank Oppenländer als Vice President Human Resources für das Personal bei Linde MH in Aschaffenburg verantwortlich. Er hatte zuvor leitende HR-Positionen unter anderem bei Carl Zeiss inne und war zuletzt bei Faurecia Emissions Controls Technologies tätig.

FRANZISKA SCHMIDT

Die Online-Plattform Campada zum Mieten und Vermieten von Wohnmobilen und Campern hat Franziska Schmidt als Personalchefin engagiert. Die 27-Jährige verantwortet seit Mai die Bereiche Performance Management, Mitarbeiterentwicklung und Recruiting mit Fokus auf der Mitarbeitergewinnung im IT-Sektor.

DOROTHEA SCHWALBACH

Seit April verantwortet Dorothea Schwalbach als Senior Director Human Resources bei SAS die Personalarbeit in der Region North and Western Europe. Die Position wurde neu geschaffen, um die neue regionale Struktur des Unternehmens im HR-Bereich abzubilden. Die Diplom-Betriebswirtin ist seit über 20 Jahren bei SAS tätig, zuletzt als HR-Verantwortliche für Deutschland, Österreich und die Schweiz.

JOONAS KIMINKI, Geschäftsführer der Digitalagentur Wunder, hat ein Bonus-System entwickelt, bei dem Mitarbeiter an ihre Kollegen virtuelle Umarmungen verteilen können.

Drei Fragen an ...

... Joonas Kiminki zum Thema virtuelle Umarmung

Frage eins: *Wie kamen Sie auf die Idee, ein virtuelles Umarmungs-System für Ihr Unternehmen zu entwickeln?*
Joonas Kiminki: Eine Weile haben wir uns verschiedene Wege angesehen, wie wir ein Bonus-System implementieren können, das fair, transparent, positiv und für alle verfügbar ist. Traditionelle Bonus-Systeme schaffen oft unnötigen Egoismus, negative Vergleiche und sind nur von Menschen in bestimmten Rollen voll nutzbar. Wir wollten etwas Eigenes schaffen, mit dem wir uns voll als Teil unserer Kultur identifizieren können. Im August 2013 haben wir „Wunderhugs“ erfunden und seitdem als Bonus-System eingesetzt. Aber es ist viel mehr als das. Es ist eine Möglichkeit, wöchentlich positives Feedback zu geben und zu empfangen.

Frage zwei: *Wie funktioniert „Wunderhugs“?*
Kiminki: Das System basiert auf einem Leistungsprämienmodell, das wir auf unsere Bedürfnisse angepasst haben. Die Mitarbeiter vergeben virtuelle Umarmungen für ihre Kollegen und erhalten selbst eine Bonuszahlung, die davon abhängt, wie häufig sie virtuell umarmt wurden. Jeder kann pro Woche fünf anonyme Umarmungen an seine Kollegen im gesamten Unternehmen verteilen – egal aus welchen Gründen. Die einzige Bedingung ist, dass der Grund für die Umarmung schriftlich festgehalten werden sollte. Nach unserer Erfahrung umarmen sich die Menschen meist dann, wenn ein Auftrag gut ausgeführt wurde, wenn sie sich geholfen haben oder wenn sie sich dazu ermutigen wollen, ihr Bestes zu geben. Es gibt auch eher persönliche Umarmungen, um jemanden aufzumuntern oder ihm zu gratulieren.

Frage drei: *Welchen Nutzen bringen die Umarmungen für Ihr Unternehmen?*
Kiminki: Der größte Nutzen ist, dass wöchentlich positives Feedback ausgeteilt und empfangen wird. Das ist gut für die Unternehmenskultur und bringt uns näher zusammen – unabhängig von räumlichen Entfernungen. Teammitglieder, die in unterschiedlichen Städten arbeiten, können sich genauso umarmen wie die Kollegen, die im gleichen Raum sitzen.

ARE YOU GETTING THE MOST OUT OF THE DEAL?

MERCER M&A READY™ WORKSHOP
Immersive two-day training on HR M&A issues with extensive case studies

FRANKFURT | SEPTEMBER 28–29
STOCKHOLM | NOVEMBER 7–8

Register now: www.mercer.com/maready

MAKE TOMORROW, TODAY MERCER

© KAMEHA GRAND BONN

© SEBASTIAN JUDTMANN

Im Kameha Grand Hotel in Bonn (links) findet mit dem Corporate Culture Jam eine etwas andere Veranstaltung zum Thema Unternehmenskultur statt.

Jammen für die Unternehmenskultur

Am 27. und 28. September wird es im Kameha Grand Bonn bunt und agil: „Corporate Culture Jam – das etwas agilere Jahresforum für Unternehmer“ ist der Titel der Veranstaltung, die der Frage nachgeht, wie Leadership „klingt“, das Menschen in der Transformation unterstützt und Silo-Denken aufbricht. Mit diversen Workshops in Großgruppen oder kleineren Sessions, mit geleiteten Jam-Sessions und agilen „Kommunikationsnestern“ sollen Austausch und Vertiefung ermöglicht werden. Dabei unterstützt nach Angaben der Veranstalter „Musik als Kreativkeim“ viele der Sessions. Inhaltlich geht es um den Menschen als Erfolgsfaktor der Digitalisierung, die Kunst der Improvisation, die Arbeit mit smarten Technologien und um agile Methoden. Referenten sind unter anderem Professor Frithjof Bergmann, Philosoph und Begründer der New-Work-Bewegung, Chief Innovation Evangelist Stephan Grabmeier (Haufe-Umantis) und Personalmarketing-Innovator 2017 Marcel Rütten (Kindernothilfe).

www.corporate-culture-jam.de

TERMINE

13. September, Mainz	**9. HR Forum** Tel. 06131 6283430 http://hr-forum.hs-mainz.de
19. bis 21. September, Köln	**Zukunft Personal** Tel. 0621 70019-0 www.zukunft-personal.de
6. Oktober, Köln, oder 13. Oktober, Dortmund	**Führung trainieren – das Beste aus Spitzensport und Wissenschaft** Tel. 0170 8188826 www.hingsen-engelen.de
18. Oktober, München	**13. Personalmesse München** Tel. 089 88949370 www.personal-world.de
26. Oktober, München	**Digital Mind Change** Tel. 0621 70019-0 www.digitalmindchange.de

Die innovativsten HR-Lösungen

Der HR Innovation Award – Wettbewerb für die innovativsten Köpfe im Personalmanagement – geht in die zweite Runde. Auf der offiziellen Eröffnungsfeier der Messe Zukunft Personal am 19. September werden in Köln innovative Produkte und Dienstleistungen für die Arbeitswelt von morgen ausgezeichnet. In den Kategorien „Recruiting & Consulting“, Software & Hardware“, Training & Learning“ sowie HR Services & Operations“ wird es je einen Preisträger aus den Bereichen Start-up und etablierte Unternehmen geben.

Ausgewählt werden die Gewinner von einer Jury, die sich aus namhaften Branchenvertretern zusammensetzt und von Professor Stephan Fischer, Studiendekan Human Resources Management an der Hochschule Pforzheim, geleitet wird. Ausschlaggebend dabei sind Innovationsgrad, Grad des Alleinstellungsmerkmals und Qualität der eingereichten HR-Lösung. Weiterhin fließen das Marktpotenzial sowie Nutzen und Relevanz für die HR-Branche mit in die Bewertung ein. Weitere Aspekte sind das Preis-Leistungsverhältnis inklusive Wirtschaftlichkeit sowie die Implementierungszeit.

www.hr-innovationaward.de

Das Co-Lab fand in passendem Ambiente statt: im Berliner „Festsaal Kreuzberg".

Austausch angezettelt

EVENTS. Beim HR-Co-Lab in Berlin teilten junge Personaler Erfahrungen: Der HR-Nachwuchs schlägt sich mit ähnlichen Problemen herum wie frühere Generationen.

Von **Andrea Sattler** (Red.)

Junge Personaler, die sich über ihre größten Herausforderungen austauschen, ihre Erfahrungen teilen und diese schriftlich festhalten: Das war das Konzept des HR-Co-Lab Ende Juni in Berlin. Zum kollaborativen Workshop eingeladen hatte das HR-Start-up Talentio. Um die 70 junge Personaler und Personalinteressierte folgten der Einladung in den „Festsaal Kreuzberg", ein szeniges Event-Zentrum mit trendbewusstem, urbanem Publikum. Die Teilnehmer konnten dort in der liebevoll dekorierten Halle zwischen fünf Stationen – vom Veranstalter „Arenen" genannt – wechseln und sich über Themen wie „Recruiting" und „HR-Administration" austauschen.

Wer den Saal betrat, bekam die Spielregeln in die Hand gedrückt: Jeder sollte reihum in jede Arena gehen und dort Post-its hinterlassen mit seinen Lieblings-Tools, -Kennzahlen und –Hacks zum jeweiligen Thema. Konzentriert durchschritten die jungen Teilnehmer anschließend die Stationen, rund zwei Stunden lang entwickelte sich so eine große, bunte Sammlung auf den Stellwänden. Eine abschließende Ergebniszusammenfassung gab es nicht, die Veranstalter haben stattdessen im Nachgang die Quintessenz in einem Whitepaper zusammengefasst, das unter www.talent.io zum Download bereit steht. Neben spannenden individuellen Hacks war vor allem bemerkenswert, dass sich zwar offenbar die Tools verändert haben, mit denen die jungen Teilnehmer arbeiten, Personaler sich aber immer noch mit den gleichen Problemen herumschlagen wie die HR-Generation vor ihnen. So tauchte etwa immer wieder Excel als beliebtes HR-Tool für so Unterschiedliches wie Bewerbermanagement und Abwesenheitserfassung auf – ebenso wie der Wunsch, im Unternehmen eine HR-Software für alles statt verschiedene HR-Tools zu nutzen. ■

BILDERGALERIE

Weitere Eindrücke vom HR-Co-Lab finden Sie in einer Bildergalerie in der Personalmagazin-App

Wo sie im Personalmanagement stehen, trugen die jungen Teilnehmer auf bunten Klebezetteln zusammen.

Mainstream trifft New Work

ANALYSE. Der diesjährige Personalmanagementkongress des Bundesverbands der Personalmanager (BPM) erwies sich als ein Seismograf für die Gemütslage von HR.

BPM-Präsidentin Elke Eller beim Personalmanagementkongress in Berlin.

© BPM

BILDERGALERIE

Weitere Bilder vom Personalmanagementkongress 2017 in Berlin sehen Sie in der Personalmagazin-App.

Von **Reiner Straub** (Red.)

Als Elke Eller 2015 zur Präsidentin des Bundesverbands der Personalmanager gewählt wurde, war das eine faustdicke Überraschung: Die Personalmanagerin war bis dahin in der Branche nicht aufgefallen. Das hat sich grundlegend geändert. 2017 eröffnete Eller bereits zum dritten Mal den Personalmanagementkongress, der ihre Handschrift erkennen lässt. Der Kongressort wurde vom Estrel-Hotel in Berlin-Neukölln ins „Berlin Congress Center“ verlegt, das in der Mitte der Hauptstadt liegt, was sie in ihrer Eröffnungsrede auch als Metapher interpretierte. „In der Mitte der Hauptstadt zu tagen, gefällt uns Personalern, die wir in der Mitte der Unternehmen stehen.“

Standortbestimmung für HR

Auf dem diesjährigen Kongress war die Standortbestimmung von HR ein zentrales Thema. Elke Eller versuchte dem Berufsstand mehrfach Orientierung zu geben, die sehr traditionell klingt. „Der Kern von HR ist, dass wir uns um die Menschen kümmern“, sagte sie und fügte manchmal die etwas frischer wirkende englische Version hinzu: „It‘s all about people“. Mit diesem Traditionalismus gelang es Eller, die BPM-Mitglieder abzuholen. Das zeigte auch ihre einstimmige Wiederwahl als Präsidentin. Eller präsentiert sich nicht als Visionärin, die eine Idee verfolgt und andere mitreißt. Sie tritt eher zurückhaltend und leise auf, sodass gelegentlich übersehen wird, dass sie einen Gestaltungsanspruch hat, den sie nachdrücklich verfolgt – beispielsweise beim Thema Digitalisierung: Die digitale Transformation sieht sie als zentrale Herausforderung für Unternehmen, HR und Gesellschaft. Sie malt dabei keine Bedrohungen an die Wand, spricht auch nicht von einer revolutionären Situation, sondern nüchtern von einem Thema, dem man sich stellen muss. „Das Internet geht nicht mehr weg. Wir müssen die Transformation gestalten“, sagte sie auf dem Kongress und wies zugleich den Weg, den sie sieht. „Menschen verändern sich in Schritten. Deshalb müssen wir die Veränderung in Schritten gestalten“, erläuterte sie und verwies auf das Kongressmotto: „HR evolution“.

Mainstream trifft New Work beim BPM

Der Kongress versammelte auch in diesem Jahr wieder die ganze Breite der HR-Community: Vom Recruiter bis zum CHRO, vom kleinen Sozialverband bis zum Weltkonzern. Das macht den Reiz der Veranstaltung aus. Einziger Wermutstropfen: Trotz massiver Werbung gab es nur 60 Teilnehmer.

Auf dem Kongress spielte das Thema New Work eine so große Rolle wie noch nie. New Work ist offenbar im Mainstream angekommen. Die Mantras aus der New-Work-Szene wie Agilität, Netzwerkorganisation, Disruption oder Mut zum Experimentieren waren in vielen Redebeiträgen präsent. Es gab interaktive Sessions, und in den Kongress wurde eine „Unconference“ integriert, in coolem Ambiente, moderiert vom Start-up-Unternehmer Simon Werther. Für eine Gruppe von Kongressteilnehmern wurde außerdem eine „New Work Tour“ organisiert, die zu ausgewählten Start-ups in Berlin führte.

Ein Highlight war die Verleihung des HR-Start-up Awards. HR Instruments, Talentwunder und Humanoo mussten einen öffentlichen Pitch bestehen und sich den Fragen einer kritischen Jury stellen. Philip Pogoretschnik, Gründer und CEO von Humanoo präsentierte mit einer grandiosen Performance seine ganzheitliche BGM-Lösung, was ihm den Sieg einbrachte.

Elefantenrunde und viel Prominenz

Ein weiteres Highlight des Kongresses war die Elefantenrunde, auf der CHROs mit einem CEO über „Rethinking HR“ diskutierten. „Immer mehr CEOs und Aufsichtsräte erkennen die Wichtigkeit der Themen, die in der HR-Funktion verankert sind“, formulierte Roland Hehn von Heraeus seine Überzeugung, über die sich alle einig waren. Das Überraschende in der Diskussionsrunde war, dass neue Managementkonzepte nicht nur bei Google (Frank Kohl-Boas) oder Zalando (Frauke von Polier) praktiziert werden, sondern auch in Traditionskonzernen wie Heraeus (Roland Hehn), Tui (Elke Eller) oder BSH-Hausgeräte (Karsten Ottenberg) Einzug halten.

Neben viel HR-Prominenz waren auf dem Kongress auch bekannte Redner vertreten: Bestsellerautor Gunter Dueck, Außenminister Sigmar Gabriel oder die ehemalige EKD-Vorsitzende Margot Käßman. Der Kongress konnte diesmal aber weniger durch überragende Keynotes, sondern mehr durch die gelungene Integration von New Work überzeugen. ■

Das Gehalt der Top-Personaler

ANALYSE. Was verdienen Deutschlands oberste Personaler? Die HKP Group untersuchte die Geschäftsberichte und die Gehälter der HR-Chefs in den Dax-Unternehmen.

Von **Katharina Schmitt** (Red.)

Managergehälter rücken wieder in den Fokus – mehr als 15 Millionen Euro Gehalt für SAP-Chef Bill McDermott oder auch die 12-Millionen-Abfindung von VW-Vorständin Christine Hohmann-Dennhardt für 13 Monate Tätigkeit lassen viele nach einer gesetzlichen Obergrenze rufen. Doch inwieweit muss man auch Personalchefs in diese – gerne als raffgierig bezeichnete, aber auch beneidete – Gruppe der Bestverdiener einreihen? Die Unternehmensberatung HKP Group analysierte bereits zum dritten Mal für das Personalmagazin die Geschäftsberichte der Dax-Unternehmen und gibt einen Überblick.

Durchschnittsgehalt für einen Personalvorstand: 2,8 Millionen Euro

21 der Vorstandsmitglieder in den Dax- Unternehmen sind für Personal verantwortlich, teilweise ausschließlich, teilweise neben anderen Ressorts. Im Schnitt, so zeigt die Analyse ihrer Gesamtvergütung 2016 sind jedem von ihnen rund 2,8 Millionen Euro zugeflossen (Summe aus Grundvergütung, Nebenleistungen, ausbezahltem Jahresbonus, ausbezahlter Langfristvergütung und Dienstzeitaufwand für bAV). Im Jahr 2015 lag die durchschnittliche Vergütung der HR-Vorstände noch bei 2,5 Millionen Euro. Das sei nicht weiter verwunderlich, erklärt Regie Siepman, Partnerin HKP Group, und weist auf die sehr gute Geschäftsentwicklung der Dax30 im Geschäftsjahr 2016 hin: „Der durchschnittliche Jahresgewinn ist in den Dax-Unternehmen um 36 Prozent gewachsen, da ist es nur konsequent, wenn sich das auch auf die Vergütung niederschlägt."

BILDERGALERIE

In der Personalmagazin-App sehen Sie die Personalvorstände der Dax-30-Unternehmen und ihr Gehalt 2016.

Auch die Bezüge der Top-Verdiener können schwanken

Die Top-Verdiener unter den Personalern sind Dr. Kai Beckmann, Chief Administration Officer bei Merck mit über 5,7 Millionen Euro, Wilfried Porth, verantwortlich bei Daimler für Personal und IT mit über 5,3 Millionen und BMW-Arbeitsdirektorin Milagros Caiña Carreiro-Andree mit 4,8 Millionen Jahresgehalt. Dr. Jürgen Götz von Fresenius, der 2015 noch mit über 7,5 Millionen Euro der bestbezahlte Personalvorstand in Deutschland war, musste sich 2016 mit nicht ganz zwei Millionen Euro begnügen. Nina Grochowitzki, Manager HKP Group, nennt den Grund: Götz hatte 2016 im Unterschied zum Vorjahr keine Aktienoption ausgeübt.

Wesentlich höher als bei den ordentlichen Vorstandsmitgliedern liegt das

© COMMERZBANK

© DEUTSCHE POST DHL GROUP

© BEIERSDORF AG

Die Schlusslichter im Gehaltsranking: Dr. Frank Annuscheit (Commerzbank), Melanie Kreis (Deutsche Post) und Zhengrong Liu (Beiersdorf).

© MERCK GRUPPE

© BMW GROUP

© DAIMLER AG

Bestens bezahlte HR-Vorstände: Dr. Kai Beckmann (Merck), Milagros Caiña Carreiro-Andree (BMW), Wilfried Porth (Daimler).

Gehalt der mit HR betrauten Vorstandsvorsitzenden. Dax-Spitzenverdiener Dr. Bernd Scheifele erhält bei Heidelberg Cement dafür fast 10 Millionen Euro, Carsten Kengeter, der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Börse, verdiente 2016 über 8 Millionen Euro und Thomas Ebeling, Chef von Pro Sieben Sat 1, konnte sich über mehr als 6 Millionen Euro freuen. Doch nicht alle Vorsitzendenposten sind automatisch mit Höchstgehältern verknüpft: Dr. Reinhard Ploss, Vorstandsvorsitzender bei Infineon, liegt mit 2,8 Millionen Euro genau im Durchschnitt der ordentlichen Vorstände.

Wenn Personalarbeit zur Chefsache wird: Viel Gehalt,wenig Zeit

Auch bei Allianz (Oliver Bäte, Jahresgehalt 4,6 Millionen), Eon (Dr. Johannes Theyssen, Jahresgehalt 4,5 Millionen) und Vonovia (Rolf Buch, Jahresgehalt 4,8 Millionen) verantwortet der Vorstandsvorsitzende das HR-Ressort. Das, so Siepmann, zeige zwei Dinge: Zum einen, dass Personal zur Chefsache gemacht werde. Gleichzeitig müsse aber auch befürchtet werden, dass durch das Zuschlagen der HR-Verantwortung zu anderen Ressorts zu wenig Zeit und zu wenig Ressourcen für dieses wichtige Thema aufgebracht werden könnten. Doch nur in acht der Dax-Unternehmen konnte sich ein Vorstandsmitglied 2016 alleine auf das Personal-Ressort konzentrieren: bei BMW, Continental, Deutsche Telekom, RWE, SAP, Siemens, Thyssenkrupp und Volkswagen. Bei Adidas und der Deutschen Post ist der Finanz- gleichzeitig Personalvorstand, bei der Deutschen Bank, der Deutschen Lufthansa und Fresenius bestehen kombinierte Verantwortlichkeiten für die Bereiche Recht und Personal.

Am unteren Ende des Gehaltsrankings zeigen sich keine Unterschiede zum Vorjahr: die – im Vergleich – am geringsten entlohnten Personalvorstände sind weiterhin Frank Annuscheit (Commerzbank), Melanie Kreis von der Deutschen Post und Beiersdorf-Vorstandsmitglied Zhengrong Liu. Allerdings ist das Vergütungsniveau im Jahresvergleich bei allen drei gestiegen: Liu und Annuscheit erhalten mit einer beziehungsweise 1,7 Millionen Euro jeweils rund 300.000 Euro mehr als im Vorjahr, das Gehalt von Melanie Kreis stieg um fast 50 Prozent auf über 1,4 Millionen. Gründe für die Schlusspositionen, so Siepmann, lägen in den Unternehmenseigenheiten: Bei Beiersdorf wie bei der Deutschen Post kommen sehr langfristige Auszahlungspläne erst langsam zum Tragen. Das Gehalt von Annuscheit enthält ebenfalls keine langfristigen Bestandteile, weil aufgrund der Banken- und Finanzkrise die variable Vergütung für mehrere Jahre ausgesetzt war.

Verzicht auf variable Vergütung bringt wenig Verbesserung bei Banken

Auch die Deutsche Bank fuhr die variable Vergütung zurück. Personalchef Karl von Rohr erhielt 2016 trotzdem drei Millionen Euro. Durch die Bankenregulatorik, sagt Grochowitzki, würden in vielen Banken deutlich höhere Festgehälter gezahlt. Bestehende Verträge, die ein festes Vergütungsniveau bestimmen, würden so im Zweifel durch den Verzicht auf Variable nicht zu einer geringeren Gesamtvergütung, sondern zu einer höheren Fixvergütung führen. ■

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

VERGÜTUNG GANZJÄHRIG TÄTIGER HR-VORSTÄNDE

Unternehmen	Name CHRO	Titel	Gesamtvergütung CHRO	CHRO/VV	CHRO/Ø OVM (OHNE CHRO)
Adidas	Robin J. Stalker	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für Finanzen, zudem Arbeitsdirektor	1.842	n/a	-3%
Allianz	Oliver Bäte	*VV hat Ressort Personal inne*	n/a	n/a	n/a
BASF	Margret Suckale	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für Personal, Umweltschutz, Gesundheit und Sicherheit, Engineering & Maintenance, European Site & Verbund Management, zudem Arbeitsdirektorin	2.575	-69%	-7%
Bayer	Dr. Hartmut Klusik	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für die Bereiche Personal, Technologie und Nachhaltigkeit, zudem Arbeitsdirektor	2.342	n/a	-3%
Beiersdorf	Zhengrong Liu	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für Personal, Konzernkommunikation, Nachhaltigkeit, General Services und Real Estate, zudem Arbeitsdirektor	1.031	-75%	-10%
BMW	Milagros Caiña Carreiro-Andree	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für Personal- und Sozialwesen, zudem Arbeitsdirektorin	4.802	-40%	5%
Commerzbank	Frank Annuscheit	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für die Bereiche Personal, IT, Organisation und Sicherheit, Banking Operations, Auslieferungszentren, Vertrieb	1.622	n/a	9%
Continental	Dr. Ariane Reinhart	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für Personal, zudem Arbeitsdirektorin	2.050	-65%	-29%
Daimler	Wilfried Porth	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für Personal, IT und Mercedes-Benz Vans, zudem Arbeitsdirektor	5.331	-61%	16%
Deutsche Bank	Karl von Rohr	Mitglied des Vorstands und Chief Administration Officer, verantwortlich für Personal, Legal und Global Governance	2.994	-36%	-13%
Deutsche Börse	Carsten Kengeter	*VV hat Ressort Personal inne*	n/a	n/a	n/a
Deutsche Lufthansa	Dr. Bettina Volkens	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für Personal und Recht, zudem Arbeitsdirektorin	2.100	-33%	1%
Deutsche Post	Melanie Kreis	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für Finanzen und Personal	1.423	-86%	-60%
Deutsche Telekom	Dr. Christian P. Illek	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für Personal	1.682	-69%	-29%
Eon	Dr. Johannes Teyssen	*VV hat Ressort Personal inne*	n/a	n/a	n/a
Fresenius	Dr. Jürgen Götz	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für Recht, Compliance und Personal, zudem Arbeitsdirektor	1.903	n/a	-10%
Fresenius Medical Care	Dominik Wehner	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für die Regionen Europa sowie Naher Osten und Afrika, zudem Arbeitsdirektor	1.691	-78%	-47%
Heidelberg Cement	Dr. Bernd Scheifele	*VV hat Ressort Personal inne*	n/a	n/a	n/a
Henkel	Kathrin Menges	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für Personal und Infrastruktur-Services	3.739	n/a	-3%
Infineon	Dr. Reinhard Ploss	*VV hat Ressort Personal inne*	n/a	n/a	n/a
Merck	Dr. Kai Beckmann	Mitglied des Vorstands und Chief Administration Officer, verantwortlich für Personal, Inhouse-Consulting, Beschaffung, Technologie und Umwelt, Gesundheit, Sicherheit sowie Qualität	5.764	n/a	27%
Münchener Rück	Dr. Joachim Wenning	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für Life und Personal, zudem Arbeitsdirektor	2.616	-47%	-5%
ProSiebenSat.1	Thomas Ebeling	*VV hat Ressort Personal inne*	n/a	n/a	n/a
RWE	Uwe Tigges	Personalvorstand (CHO) und Arbeitsdirektor	2.629	n/a	
Siemens	Janina Kugel	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für Personal, zudem Arbeitsdirektorin	2.840	-66%	-30%
Thyssenkrupp	Oliver Burkhard	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für Personal, Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung und Unternehmensservices, zudem Arbeitsdirektor	3.109	-57%	18%
Volkswagen	Dr. Karlheinz Blessing	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für Personal und Organisation	4.077	-48%	-21%
Vonovia	Rolf Buch	*VV hat Ressort Personal inne*	n/a	n/a	n/a
Durchschnitt			2.770	-59%	-10%

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

Die Spalte rechts zeigt die Abweichungen vom Durchschnittsgehalt der Vorstandskollegen. Grundlage aller Werte (außer BMW): Gesamtvergütung nach dem Deutschen Corporate Governance Kodex (Grundvergütung, Nebenleistungen, ausbezahlter Jahresbonus, ausbezahlte Langfristvergütung und Dienstzeitaufwand für bAV). BMW: Zufluss gemäß Tabelle Seite 217 Geschäftsbericht BMW (zzgl. Service Cost).

QUELLE: HKP GROUP 2016

Sachleistungen im Wert von 60.000 € zu gewinnen

Initiatoren: DAK Gesundheit – Ein Leben lang. MCC

DEUTSCHER | BGM | FÖRDERPREIS

Gesucht: Beste Ideen für für Betriebliches Gesundheitsmanagement

Deutscher BGM-Förderpreis für innovative und nachhaltige Projekte in Unternehmen

Die DAK-Gesundheit und die Kommunikationsberatung MCC schreiben zum dritten Mal den DEUTSCHEN BGM-FÖRDERPREIS aus. Dieser Preis würdigt Unternehmen, Organisationen und Einrichtungen, die sich mit kreativen Maßnahmen nachhaltig für das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) einsetzen.
Zudem unterstützt der Förderpreis die Gewinner bei der Umsetzung ihrer innovativen Ideen zu einem jährlich wechselnden Schwerpunktthema. Der Förderpreis ist auf insgesamt 60.000 Euro in Form von Sachleistungen dotiert.

Schwerpunktthema 2017: BGM und die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt

Flexibel, mobil und digital sind nur einige Merkmale der modernen, auf immer weitere Verdichtung und Beschleunigung angelegten Arbeitswelt.

Neben vielen positiven Aspekten wie flachen Hierarchien, Mitspracherecht, flexiblen Arbeitszeiten und der daraus resultierenden besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf gehen mit dem Wandel aber auch viele negative Veränderungen einher.

Fragt man Beschäftigte, was sie bei ihrer Arbeit als belastend empfinden, werden zunehmend starker Termin- und Leistungsdruck, Arbeitszeitunterbrechungen und Störungen, das gleichzeitige Bearbeiten von verschiedenartigen Themen sowie die Anforderung, sehr schnell arbeiten zu müssen, genannt. (Quelle: Stressreport Deutschland 2012)

Wie gehen Unternehmen mit diesen veränderten Anforderungen um? Wie können Arbeitgeber die zunehmende gesundheitliche Belastung ihrer Mitarbeiter nachhaltig abfedern? Beim BGM-Förderpreis 2017 sind bedarfsgerechte, zielgruppenspezifische Konzepte gefragt, die sich diesen Fragen stellen.

Wer kann sich für den BGM-Förderpreis bewerben?

Ob Unternehmen, lokales Netzwerk im BGM oder Dienstleister mit konkretem Praxisvorhaben in einem Betrieb – jeder, der eine neue Idee im Gesundheitsmanagement entwickelt hat und umsetzen will, kann sich bewerben. Schließlich sollen innovative Ideen nicht verloren gehen. Weitere Informationen, Teilnahmebedingungen und das Anmeldeformular finden Bewerber unter www.bgm-foerderpreis.de. Eine hochkarätige Jury unter Beteiligung von Professor Bert Rürup wird die Sieger ermitteln. Den Gewinnern winken Sachleistungen im Wert von 30.000 Euro (1. Platz), 20.000 Euro (2. Platz) und 10.000 Euro (3. Platz). Die Preisverleihung findet im Rahmen des Kongresses **„Betriebliches Gesundheits-Management“** am 26. Oktober 2017 in Düsseldorf statt. In den letzten Jahren beteiligten sich insgesamt fast 300 Firmen bundesweit am Wettbewerb.

Einsendeschluss ist der 8. September 2017

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

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung und wünschen viel Erfolg!

Alle weiteren Infos und Anmeldebedingungen unter:

www.bgm-foerderpreis.de

MCC - The Communication Company • +49 (0) 2421/12177-19 • staerk@bgm-foerderpreis.de

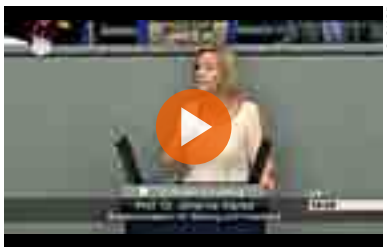
Update für die Ausbildung

FAKTEN. Die Gründe für Ausbildungsabbrüche sind schon lange erforscht – getan hat sich bislang wenig. Wir stellen Ideen gegen Abbrüche aus Forschung und Praxis vor.

Von **Andrea Sattler** (Red.)

Jeder vierte Azubi, der dieser Tage in seine Ausbildung startet, wird seine Lehre nicht wie geplant abschließen. In manchen Berufen wird sogar jeder zweite nicht bis zum Ausbildungsende durchhalten. Diese pessimistische Prognose geht aus dem diesjährigen Berufsbildungsbericht der Bundesregierung hervor, der auf Daten des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) beruht und den Bundesbildungsministerin Johanna Wanka im April vorgestellt hat (ein Video dazu sehen Sie in der Personalmagazin-App). Demnach haben im Jahr 2015, auf das sich das BIBB bezieht, 24,9 Prozent der Azubis ihre Ausbildung abgebrochen. Eine Verbesserung der Lage ist nicht in Sicht.

Erschwerend kommt hinzu, dass die Bildungsforscher dieses Jahr zum wiederholten Mal einen Tiefstand an neuen Ausbildungsverträgen vermelden; die Zahl der unbesetzten Ausbildungsplätze und die Zahl der Jugendlichen, die keine Lehrstelle finden, klaffen jährlich weiter auseinander. Hinzu kommen Hiobsbotschaften aus demografischen Studien, die belegen, dass es nicht nur insgesamt immer weniger Jugendliche und damit potenzielle Azubis gibt, sondern dass auch immer weniger junge Leute nach der Schule Lust auf eine Ausbildung haben.



© BMBF

VIDEO

Hiobsbotschaften aus der Statistik: Im Video in der App sehen Sie die Vorstellung des „Berufsbildungberichts 2017“.

Nicht jeder Abbruch ist ein Scheitern

Offenbar ist es also tatsächlich schwieriger geworden, gute Azubis zu finden. Aber dass jedes Jahr rund ein Viertel der Azubis seine Ausbildung abbricht, ist kein neues Phänomen: Die Zahl der Abbrüche hat sich nämlich über die vergangenen 20 Jahre (seit sie erforscht werden) kaum verändert. Und im Gegensatz etwa zur Demografie, die der durchschnittliche Ausbilder nur sehr bedingt beeinflussen kann, kann er gegen die Abbrüche selbst etwas tun. Voraussetzung dafür ist es, die Gründe für die Abbrüche zu kennen. Auch dazu gibt es verlässliche Daten.

Sicher: Nicht hinter jedem Abbruch steckt ein echtes Scheitern. Unter die „Abbrüche“ nach BIBB-Definition zählen auch solche Fälle, in denen ein Azubi nahtlos in einen anderen Ausbildungsberuf wechselt – also seinen ursprünglichen Vertrag beendet, damit er den neuen unterschreiben kann. Auch Abbrüche, die sich beim besten Willen nicht verhindern lassen, werden in die Statistik eingerechnet: Etwa wenn der Malerlehrling seine Ausbildung abbrechen muss, weil er gegen eine Substanz in den bei der Arbeit verwendeten Farben allergisch ist; oder auch, wenn der Ausbildungsbetrieb Insolvenz anmelden muss und die Ausbildung deshalb nicht mehr zu Ende geführt werden kann.

Und dennoch: Die überwiegende Mehrheit der Abbrüche, das zeigen die BIBB-Statistiken ebenfalls, geschehen nicht aus unvermeidbaren Gründen wie Allergien oder Insolvenz oder wegen eines Ausbildungswechsels – sondern aus betrieblichen und zwischenmenschlichen Gründen, an denen Ausbilder und Azubis sehr wohl gemeinsam arbeiten könnten, um Abbrüche zu verhindern.

Zu den Hintergründen von Ausbildungsabbrüchen und dem, was sich dagegen tun lässt, haben wir Professor Ernst Deuer von der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Ravensburg befragt, der schon viele Jahre zu dem Thema forscht (das komplette Interview lesen Sie im Beitrag „Schluss mit Jammern“). Um genügend Azubis zu finden und diese erfolgreich durch die Ausbildung zu bringen, fordert Deuer ein Umdenken: Ausbilder müssten Bewerbern, denen sie früher eine Absage geschickt hätten, eine Chance geben und diese von Tag eins an intensiv fördern.

Wie diese Forderung in die Praxis umgesetzt werden kann, beweist seit einigen Jahren die Altenpflegeeinrichtung St. Gereon in Hückelhoven, Nordrhein-Westfalen: Die Altenpfleger stellen alle Bewerber, die wollen, ein – egal, wie schlecht ihr Abschlusszeugnis und wie schlecht ihre Sozialprognose ist. Im Beitrag „Stark für die Schwachen“ stellen

wir vor, wie die Ausbilder bei St. Gereon es schaffen, die meisten ihrer aktuell 100 Azubis fit für die Pflege zu machen. Um ihre Mammutaufgabe zu stemmen, greifen die Altenpflege-Ausbilder auf zusätzliche Hilfen wie auf Maßnahmen der assistierten Ausbildung zurück.

Fördermöglichkeiten wie diese haben sich bislang offenbar noch nicht überall herumgesprochen: Vom Instrument „assistierte Ausbildung“ etwa, das vier Jahre lang bis zum Ausbildungsjahr 2018/2019 läuft, haben bislang 11.600 Azubis profitiert – nur ein Bruchteil der zurzeit 1,1 Millionen Azubis in Deutschland (Quelle: Statista), von denen sicherlich einige Hilfe brauchen könnten. Ganz am Ende der Titelstrecke haben wir einen Überblick mit einer Auswahl verschiedener Fördermöglichkeiten zusammengestellt, die Ausbildungsbetriebe nutzen können, um Ausbildungsabbrüche zu verhindern.

Handwerk „pimpt“ die Ausbildung

Besonders bitter sind solche Abbrüche gerade etwa für Handwerksbetriebe. Denn Bäcker, Metzger und Dachdecker haben schon genug damit zu kämpfen, überhaupt Azubis zu finden und diese zu behalten: Friseure, Gebäudereiniger und Gerüstbauer verlieren fast jeden zweiten Azubi während der Ausbildung. Schlimmer sieht’s nur im Hotel- und Gastgewerbe aus: Köche haben die höchste Abbruchquote unter allen Ausbildungsberufen.

Da verwundert es nicht, dass die Handwerker seit Jahren eine Imagekampagne nach der anderen fahren. Aktuell läuft unter dem Motto „Einfachmachen“ eine Kampagne mit Werbemotiven, auf denen junge Azubis ihren Beruf vorführen (Motive aus der aktuellen Kampagne sehen Sie einer Bildergalerie in der Personalmagazin-App).

Doch mit glänzenden Bildern stolzer Bäcker und Buchbinder ist es nicht getan. Daher versucht das Handwerk nun vermehrt, auch die Ausbildungsinhalte attraktiver zu gestalten und den Berufsabschluss zu „pimpen“, also mit zusätzlichen Inhalten oder Qualifizierungsmöglichkeiten anzureichern. Einen ersten Versuch – das triale Studium – haben wir bereits in Ausgabe 08/2015 präsentiert. Nun berichten wir über eine weitere Möglichkeit der Handwerksausbildung plus: Im Beitrag „Zweigleisig aus dem Tränental?“ stellen wir das duale Gymnasium vor, bei dem Schüler gleichzeitig mit der Abiturvorbereitung eine Berufsausbildung durchlaufen. ■

„Schluss mit Jammern“

INTERVIEW. Die meisten Ausbildungen scheitern am Zwischenmenschlichen, sagt der Forscher Ernst Deuer. Die Ausbilder müssten von ihrem hohen Ross herunterkommen.

personalmagazin: *Weniger Ausbildungsabbrüche: Dafür starten Politik, Wirtschaft und Gewerkschaften immer neue Initiativen. Wie haben sich diese denn bislang auf die Zahl der Abbrüche ausgewirkt?*
Ernst Deuer: So gut wie gar nicht. Wenn ich die Entwicklung von Ausbildungsabbrüchen in den vergangenen 20 Jahren betrachte, herrscht fast Stillstand: Die Abbruchquote liegt seit den 1990er-Jahren ziemlich konstant bei 140.000 bis 150.000 Ausbildungsabbrüchen im Jahr, das betrifft jeweils zwischen 22 und 25 Prozent der Ausbildungsverhältnisse. Dabei hat es in der Tat die ganze Zeit über nicht an Initiativen gemangelt. Und es ist auch schon seit 20 Jahren bekannt, wo die Gründe für Abbrüche liegen. Aber es ist offenbar schwer, das Problem in den Griff zu bekommen.

personalmagazin: *Warum ist es so schwer, etwas Wirksames dagegen zu tun?*
Deuer: Ein Grund dafür ist meiner Meinung nach, dass jeder Abbruch seine eigene Geschichte hat – und es sich schwer bewerten lässt, ob eine individuelle Lösung auch allgemein greift. Ein weiteres Problem: Bei Ausbildungsabbrüchen untersucht man ein Ausbildungsverhältnis, das zum Zeitpunkt der Untersuchung schon beendet ist. Das ist methodisch anspruchsvoll, denn meist kann man die Jugendlichen nicht mehr zu ihren Gründen befragen. Das Bundesinstitut für Berufsbildung erforscht diese Gründe über repräsentative Nachbefragungen: Die Forscher sprechen über Kammern Abbrecher an und befragen sie zu den Ursachen.

PROF. DR. ERNST DEUER ist Professor für Personalmanagement an der DHBW Ravensburg und forscht zu Ausbildungsabbrüchen.

personalmagazin: *Was ist laut Forschung der häufigste Grund für Abbrüche?*
Deuer: Es gibt zwar insgesamt viele verschiedene Gründe. Aber die meisten Jugendlichen, die ihre Ausbildung abbrechen, nennen Probleme im Betrieb als Grund. In eigenen Studien haben wir duale Studenten befragt, die ja ähnlich wie Azubis auch doppelt in Betrieb und Schule verankert sind. Wir haben zwischen den Studenten unterschieden, die einen Ausbildungsabbruch für wahrscheinlich erachten, und denen ohne Abbruchneigung. Dabei stützten wir uns auf die Erkenntnis aus einer früheren Studie, dass eine Abbruchneigung auch tatsächlich ein Indikator für Abbrüche sein kann. Allen dualen Studenten haben wir Fragen zur Ausbildungsgestaltung gestellt. Beim Vergleich der Antworten von Jugendlichen mit und ohne Abbruchgedanken zeigte sich: Weiche Kriterien wie Wertschätzung und Work-Life-Balance können ein Indikator für harte Folgen sein, ob jemand zum Abbruch tendiert oder nicht. Dort, wo die Abbruchquote hoch ist, fehlt etwa das Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben und umgekehrt. Dieses Phänomen erklären wir mit dem Modell der „Gratifikationskrise“ ...

personalmagazin: *Das müssen Sie kurz erklären.*
Deuer: Das Modell stammt aus der Medizinsoziologie und geht auf Johannes Siegrist zurück. Es beschreibt das Missverhältnis zwischen dem, was jemand – etwa ein Azubi – leistet und dem, was er dafür zurückbekommt – also Vergütung, Lob oder Wertschätzung. Leistet der Azubi etwas, bekommt dafür aber nichts zurück, entsteht eine Gratifikationskrise. Medizinische Studien haben gezeigt: Dort, wo solche Krisen ausgeprägt sind, entstehen häufiger Herzerkrankungen und Burn-out. In meiner Forschung habe ich die Gratifikationskrise auf Arbeitsverhältnisse übertragen und festgestellt: Es gibt auch eine eindeutige Korrelation zwischen der Krise und der Abbruchneigung eines Azubis.

personalmagazin: *Worüber beklagen sich die Jugendlichen am häufigsten?*
Deuer: Sie beschweren sich häufig, dass es in ihrem Betrieb keinen guten Mix

aus Aufgaben und Anforderungen gibt, dass Lob und konstruktive Rückmeldungen fehlen. Dies zu verbessern könnte ein wirkungsvoller Hebel sein, um die Abbruchneigung zu reduzieren.

personalmagazin: *Was bedeutet das für Ausbilder und Recruiter?*
Deuer: Zwar stimmt ihre Klage, dass es schwieriger geworden ist, gute Azubis zu finden. Gründe sind die demografische Entwicklung und die Tatsache, dass Schulabgänger heute lieber studieren, als eine Ausbildung zu absolvieren. Statt aber nur darüber zu jammern, sollten die Betriebe tatsächlich ihre Haltung ändern: Bisher waren sie gewohnt, dass sie nur die richtigen Azubis finden müssen, und dann läuft's mit der Ausbildung. Das gilt heute nicht mehr. Aber viele Betriebe legen weiter eine selbstgerechte Haltung an den Tag. Wenn ein Azubi scheitert, der kein Wunschkandidat war, heißt es: „Na, das war ja klar." Außerdem müssen Ausbilder weg von der Haltung, dass Lehrjahre keine Herrenjahre sind. Das soll natürlich nicht so weit gehen, dass man die Ausbildung zur Komfortzone erklärt. Wichtig ist jedoch, dass die Ausbilder Brücken bauen, über die die Jugendlichen dann hoffentlich auch gehen. Nicht jeden Abbruch können sie damit vermeiden, und nicht jeden Abbruch müssen sie vermeiden. Aber viele Abbrüche könnten so verhindert werden.

personalmagazin: *Wann sollten bei den Ausbildern die Alarmglocken schrillen?*
Deuer: Sie sollten gar nicht erst warten. Viele Ausbilder lassen die Ausbildung aber erst einmal laufen. Wenn sie merken, dass es Probleme gibt, ist es oft schon zu spät. Stattdessen müssten sich die Ausbilder um die Jugendlichen, die sie einstellen, vom ersten Tag an besser kümmern – gerade, wenn diese keine Wunschkandidaten sind. Und sie wissen ja meist sehr genau, wer da zu ihnen kommt: Denn sie haben die Bewerbungsunterlagen gelesen, die Jugendlichen interviewt und oft auch getestet. Gerade in der Probezeit gilt es daher, Probleme zu identifizieren und diese in Angriff zu nehmen. Je schneller dies geschieht, desto realistischer ist es, dass Ausbilder und Azubi das Problem gemeinsam lösen können und dass der Azubi das bestmögliche erreicht. Dafür stehen den Ausbildern einige Stellschrauben zur Verfügung: etwa ausbildungsbegleitende Hilfen, Maßnahmen der assistierten Ausbildung oder Mentorenschaften zwischen jüngeren und älteren Azubis im Unternehmen.

> „Es ist schon lange bekannt, wo die Gründe für Abbrüche liegen. Getan hat sich wenig."

personalmagazin: *In manchen Fällen ist aber dennoch alle Liebesmüh' umsonst...*
Deuer: Das stimmt zwar – aber nicht jeder Abbruch ist die schlechteste Lösung für alle Beteiligten. Manchmal ist ein Fortführen des Ausbildungsverhältnisses für eine oder sogar beide Seiten einfach nicht mehr zumutbar. Und selbst wenn es aus geringeren Gründen zu einem Abbruch kommt – etwa, wenn der Jugendliche kündigt, weil seine Freundin in eine andere Stadt zieht –, sollten enttäuschte Ausbilder nie vergessen: Die Freiheit der Berufswahl gilt auch für Azubis. Es steht ihnen frei, ihre Entscheidung zu korrigieren. Das ist nicht schön für den Betrieb und nicht schön für die Statistik – aber Azubis, die gehen wollen, lassen sich nicht mit der Perspektive beglücken, dass sie doch noch ihre Ausbildung abschließen könnten.

personalmagazin: *Wer zieht denn meist den Schlussstrich: Azubis oder Betriebe?*
Deuer: In den meisten Fällen kündigen die Jugendlichen. Dies ist aber auch dadurch bedingt, dass die Betriebe nach Ablauf der Probezeit nur bei massivem Fehlverhalten kündigen können. Interessant ist: Wenn man die Beteiligten fragt, wer für das Scheitern verantwortlich ist, schiebt jeder die Schuld auf den anderen. Die Jugendlichen meinen, der Ausbilder sei schuld, und die Ausbilder, die Jugendlichen seien nicht motiviert.

personalmagazin: *... und was glauben Sie?*
Deuer: Diese Einschätzung ist natürlich auf beiden Seiten subjektiv gefärbt. Für mich zeigt das: Etwas mehr Sensibilität für die eigene Rolle und Verantwortung würde allen Beteiligten guttun. ■

Das Interview führte **Andrea Sattler.**

pm LINK-TIPPS

Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) forscht zu Ausbildungsabbrüchen. Auf ihrer Website haben die BIBB-Forscher viele Informationen rund um das Thema zusammengestellt.

- Auf einer Überblicksseite stehen auf der BIBB-Website zahlreiche Statistiken, Beiträge und Materialien zu Ausbildungsabbrüchen bereit: **www.bibb.de**
- Dort findet sich auch ein Dossier rund um Praxismodelle, Konfliktlösungswege, Meinungen und Förderprogramme zur Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen: **www.ueberaus.de**
- Außerdem bietet eine Good-Practice-Themenseite Basisinformationen, wissenschaftliche Literaturhinweise und eine Dokumentation zu einem Praxisworkshop: **www.ueberaus.de**

Stark für die Schwachen

PRAXIS. Die St. Gereon Seniorendienste machen Ernst mit der Chance für schwache Bewerber: Hier kann jeder Azubi werden, der will – egal, was er kann und wie er ist.

Von **Andrea Sattler** (Red.)

Es bringt nichts, über den Fachkräftemangel in der Pflege zu jammern – es hilft nur, selbst auszubilden: Das ist ein Dogma bei der katholischen Seniorenpflegeeinrichtung St. Gereon. Inzwischen bilden die Altenpfleger aus dem nordrheinwestfälischen Hückelhoven sogar weit über den eigenen Bedarf aus – der, dank einer geringen Fluktuation und einem niedrigen Krankenstand, ohnehin über einzelne Nachwuchskräfte im Jahr nicht hinausgeht. Ganze 100 Azubis bilden die Altenpfleger aktuell in einem Ausbildungsjahr aus und versorgen so auch den nordrhein-westfälischen und überregionalen Arbeitsmarkt mit gut ausgebildeten Fachkräften im – wie Arbeitsmarktforscher sagen – „Mangelberuf" Altenpfleger.

Um dies finanziell stemmen zu können, nutzt St. Gereon das Umlageverfahren Nordrhein-Westfalen – ein Topf, in den alle Pflegeeinrichtungen des Bundeslands je nach ihrer Größe einzahlen. Wer ausbildet, bekommt die Vergütung seiner Azubis aus dem Fonds erstattet.

Die Auswahl der vielen Azubis erfolge „sehr niedrigschwellig", wie Manuela Garbrecht, Ausbildungskoordinatorin bei St. Gereon, berichtet. Das bedeutet konkret: Langen die Ausbildungskapazitäten, wird jeder eingestellt, der sich bewirbt – vorausgesetzt, er kann dreierlei vorweisen: ein Alter von mindestens sechzehn Jahren, einen Hauptschulabschluss und den Beweis, dass er nicht vorbestraft ist. Anschließend folgt ein Infogespräch. Darauf, mit allen Bewerbern ein echtes Einstellungsgespräch zu führen, legen die Altenpfleger keinen Wert: Denn ob mit oder ohne Interview – einige Azubis würden ihre Ausbildung so oder so abbrechen, so ihre Erfahrung.

„Viele unserer Azubis kommen aus einem Umfeld, in dem ihnen vermittelt wird: ‚Du bist nichts, du kannst nichts'."

Manuela Garbrecht, Ausbildungskoordinatorin bei St. Gereon

Muslime, Schwule, Tätowierte: Keiner wird diskriminiert

Die geringen Einstellungskriterien finden die Altenpfleger hingegen äußerst wichtig: „Die Hürden für die Ausbildung sind heute so hoch, dass sich viele schon davor scheuen", kritisiert Garbrecht. Viele Firmen wollten nur die Besten. Als kirchliche Einrichtung sehe St. Gereon aber gerade darin einen Auftrag, auch denen eine Chance zu geben, die sonst keine Chance bekämen. Das Ergebnis ist eine bunt gemischte Azubitruppe, darunter viele, deren Religion, sexuelle Orientierung oder Äußeres aus Sicht der katholischen Kirche nicht „kirchenkonform" ist: Frauen mit Kopftuch, schwule Paare, junge Leute, die bis zum Hals tätowiert sind – alle bildet die kirchliche Einrichtung aus. Viele der Azubis, berichtet die Ausbildungskoordinatorin, kämen zudem aus schwierigen sozialen Verhältnissen. Oft müsse man die jungen Leute „nachsozialisieren".

Offenbar hat sich die vorurteilsfreie Chance auf eine Ausbildung mit intensiver Unterstützung unter den Jugendlichen in der Region schnell herumgesprochen: Hatte St. Gereon in den vergangenen drei Jahren insgesamt rund 50 Azubis, begannen dort im vergangenen Ausbildungsjahr schon rund 100 junge Leute ihre Ausbildung. „Inzwischen sind wir an unsere Grenzen gestoßen", resümiert Garbrecht. Die Altenpfleger können zurzeit nicht alle Bewerber einstellen – und haben daher die Einstellungen auf die ersten 100 Bewerber reduziert. Seit dem vergangenen Ausbildungsjahr gilt nun das Motto: „Wer zuerst kommt, mahlt zuerst."

Der „Run" auf die Ausbildungsplätze habe eine ganz schöne Umstellung für die Altenpflegeeinrichtung bedeutet. „Wir mussten schnell unser Konzept ändern", berichtet Garbrecht. „Aber zum Glück haben wir einen Chef, der sehr experimentierfreudig ist." Zum neuen Ausbildungskonzept gehören neue Rollen: eine Vollzeit-Azubi-Koordinatorin und Praxisanleiter an der Basis, die nicht

Toleranter Arbeitgeber: die kirchliche Einrichtung St. Gereon

© ST. GEREON SENIORENDIENSTE

mehr selbst pflegen, sondern sich ausschließlich um die Azubis kümmern. Da die Ausbilder zudem neben fachlichem Know-how immer mehr Sozialkompetenz vermitteln müssen, brauchen sie nun auch mehr pädagogische Kenntnisse.

Zur zusätzlichen Förderung der Azubis nutzt die Pflegeeinrichtung Maßnahmen der assistierten Ausbildung und ausbildungsbegleitende Hilfen (eine Auswahl von Fördermöglichkeiten finden Sie am Ende der Titelstrecke). Sie arbeitet zudem eng mit dem Fachseminar zusammen, gibt selbst Unterrichtseinheiten im Haus und bietet einen Computerraum, in dem die Azubis immer eine Fachkraft als Ansprechpartner finden. Zudem schaffen die Ausbilder während der Dienstzeit viele Freiräume, damit die Azubis sich nicht nur um ihre Arbeit, sondern auch intensiv ums Lernen kümmern können. Eine Ausbilderin zeigt den jungen Leuten zudem drei Stunden die Woche Praktisches – etwa, wie man ein Bett macht oder einen Tisch schön deckt. Denn schließlich nutze es nichts, sich darüber aufzuregen, dass „die Jugend“ so etwas nicht weiß, finden die Ausbilder. Auch die Selbstverantwortung der Azubis wird trainiert: So können diese etwa selbst bestimmen, wann sie anfangen wollen zu arbeiten. Dafür müssen sie sich untereinander absprechen, wer seine Schicht wann beginnt.

BILDERGALERIE

Mehr über die Ausbildung und die Auszubildenden bei St. Gereon erfahren Sie in einer Bildergalerie in der App.

Wichtigste Ausbildungsmaxime: Azubis persönlich bestärken

Den Schlüssel dazu, dass aus ihren Azubis verantwortungsvolle Pflegekräfte werden, sehen die Hückelhovener darin, diese ständig in ihren – vor allem sozialen – Fähigkeiten zu bestärken und ihnen ein Gefühl für die eigene Verantwortung gegenüber den Senioren zu geben. Warum die persönliche Bestärkung der Azubis so wichtig ist, erklärt Garbrecht so: „Viele von ihnen kommen aus einem sozialen Umfeld, in dem ihnen vermittelt wird: ‚Du bist nichts, du kannst nichts, du taugst nichts‘“, sagt die Ausbildungskoordinatorin. „Wir zeigen ihnen, dass sie für die Gesellschaft und den einzelnen Bewohner ganz wichtig sind.“ Und so würden sich die Jugendlichen dann auch trauen zu lernen.

Mitarbeiter geben gute Noten in den kritischen Disziplinen

Für seinen Ausbildungsansatz bekommt St. Gereon viel Lob von vielen Seiten: Das Great-Place-to-Work-Institut hat die Pflegeeinrichtung bereits mehrmals in seinen Arbeitgeberwettbewerben „Deutschlands beste Arbeitgeber“ und „Europas beste Arbeitgeber“ ausgezeichnet. In diesem Jahr haben die Altenpfleger auch den „Deutschen Bildungspreis“ gewonnen. Die Jury lobte die „exzellente Betreuung der Auszubildenden“ und den „ganzheitlichen Fokus auf Pflege und Persönlichkeit“. Laut einer Mitarbeiterbefragung, die die Einrichtung auf ihrer Website zitiert, sind 97 Prozent der Mitarbeiter stolz darauf, für St. Gereon zu arbeiten. Und auch das Mitarbeiter-Feedback auf dem Bewertungsportal Kununu ist positiv. Hohe Werte erreicht St. Gereon dort übrigens gerade auch in den Bereichen, die Ausbildungsforscher als besonders kritisch identifiziert haben, um Ausbildungsabbrüche zu verhindern: etwa die Unternehmenskultur, eine gute Work-Life-Balance und interessante Aufgaben.

Auch die Altenpfleger selbst können ihren Ansatz weiterempfehlen: „Unternehmen sollten den Mut haben, Neues auszuprobieren und Menschen einzustellen, die auf den ersten Blick nicht passen“, ermutigt Garbrecht andere. „Wenn diese das Gefühl haben, dass man ihnen vertraut, können sie auch etwas.“ Dass dieses Rezept bei St. Gereon offenbar tatsächlich funktioniert, belegt ein Blick auf die Abbruchquote: Sie liegt nach Angaben der Altenpfleger bei rund 20 Prozent – und damit niedriger als die durchschnittlich knapp 25 Prozent, die das BIBB 2015 errechnet hat. ■

Zweigleisig aus dem Tränental?

KONZEPT. Das Handwerk sucht händeringend Azubis. Das duale Gymnasium, das Abitur und Berufsabschluss kombiniert, soll Schüler früh für eine Ausbildung begeistern.

Von **Winfried Gertz**

Hirn, Herz und Hand: Geht es nach Carl-Heiner Schmid, Senior-Gesellschafter des Reutlinger Handwerksbetriebs Heinrich Schmid mit 4.500 Mitarbeitern, sollte das ganzheitliche Bildungsideal des Sozial- und Bildungsreformers Johann Heinrich Pestalozzi unbedingt fröhliche Urständ feiern. An einigen Gymnasien Baden-Württembergs nimmt das bereits konkrete Formen an: Während Schüler aufs Abitur zusteuern, absolvieren sie ab der neunten Jahrgangsstufe zusätzlich eine Berufsausbildung.

Kann es dem unter gravierenden Nachwuchs- und Imageproblemen leidenden Handwerk so gelingen, aus dem Jammertal herauszufinden? Heißt von Pestalozzi lernen tatsächlich siegen lernen? Seit Jahren kämpft die Branche um qualifizierte Jugendliche und klagt über ausbleibende Bewerber. Bleibt bei den Metzgern fast jeder dritte Ausbildungsplatz unbesetzt, ist es bei den Bäckern jeder vierte. Hinzu kommt: „Heute beginnen rund 60 Prozent eines Jahrgangs ein Studium. Noch vor zehn Jahren starteten so viele eine duale Ausbildung“, sagt ZDH-Präsident Hans Peter Wollseifer. Trotz Rekordzahlen bei Umsatz und Auftragsbestand muss der laut Wollseifer „Versorger und Dienstleister der Nation“ mit der Fachkräftesicherung eine schier unlösbare Aufgabe bewältigen.

Glaubt man dem Unternehmer Schmid, könnte sich das Handwerk aus dieser Bredouille mit dem sogenannten dualen Gymnasium befreien. „Haben junge Menschen erst die Hochschulreife erworben, sind viele von ihnen fürs Handwerk schon verloren“, sagte er auf einem Qualifizierungsforum des Personaldienstleisters Randstad in München. Was 2015 am Evangelischen Firstwald-Gymnasium in Mössingen begann, wird inzwischen auch am Friedrich-Schiller-Gymnasium in Marbach am Neckar praktiziert. Vorläufig konzentriert man sich auf die Ausbildung zum Bauten- und Objektbeschichter sowie Maler und Lackierer, später sollen andere Baugewerke folgen. Schulleiter, Ausbilder und Lehrer berichten von großer Motivation und Begeisterung unter Schülern. Mit einem Bauberuf zu starten, sei genau richtig. „Bau bedeutet Problemlösung“, beschreibt ein Lehrer das Potenzial des dualen Gym-

© BASTIAN BEUTEL

Das Handwerk soll attraktiver werden: Helfen sollen neue Konzepte und aufwendige Imagekampagnen (siehe Bilder links).

nasiums. „Wer damit umzugehen lernt, der profitiert fürs Leben."

Die Ausbildungsdauer von sieben Wochen pro Jahr findet in den Ferien auf Baustellen und in Lehrwerkstätten der Unternehmensgruppe Heinrich Schmid statt. Ein zusätzlicher Lernblock von zwölf Wochen folgt unmittelbar nach dem Abitur, während ein halbes Jahr vor dem Examen die berufliche Ausbildung ruht. Sie besteht aus acht Qualifizierungsbausteinen und endet mit dem Abschluss zum Bauten- und Objektbeschichter. Nach einer halbjährlichen Verlängerung der Ausbildung können die Schüler zudem die Gesellenprüfung als Maler und Lackierer ablegen. Ab dem ersten Ausbildungstag erhalten die Schüler eine Vergütung von 100 Euro monatlich, die sich sukzessive erhöht.

Praxis zieht in verkopfte Schule ein

Eltern sind begeistert, dass ihre Sprösslinge plötzlich das Fach Mathematik ganz anders sehen, nur weil sie ein Aufmaß erstellen. Nun werden auch praktische Fertigkeiten entwickelt. In die Schule, bis dato aus Sicht vieler Eltern ziemlich „verkopft", zieht ein frischer Wind ein. Ähnliches beobachten konnte man auf der Internationalen Handwerksmesse in München, wo schon Grundschüler sich mit berufstypischen Handgriffen vertraut machen konnten. „Ob sie dabei Rohre zusammenschrauben oder Nägel einschlagen – solche Erfahrungen machen neugierig und öffnen auch Perspektiven für eine spätere handwerkliche Ausbildung", so Markus Glasl, stellvertretender Geschäftsführer des Ludwig-Fröhler-Instituts (lFI), das dem Handwerk wissenschaftlich auf die Finger schaut.

Wie Glasl sind viele Beobachter von Initiativen begeistert, die Jugendliche möglichst früh fürs Handwerk einzunehmen versuchen. Vorbild sind unter anderem Österreich und die Schweiz, die Abitur (Matura) auf der einen und Fachabitur auf der anderen Seite mit einer Lehre verknüpfen. Auch Sachsen preschte hier 2010 mit einem Feldversuch vor, der inzwischen von der Technischen Universität Dresden evaluiert wurde. Als Ergebnis wird das vom ZDH und der Kultusministerkonferenz initiierte „Berufsabitur" ab dem kommenden Schuljahr in sechs Bundesländern eingeführt, neben Sachsen und Baden-Württemberg sind auch Bayern, Hamburg, Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen mit von der Partie. Zwar herrschen in jedem Bundesland verschiedene rechtliche Rahmenbedingungen vor, die bei der Entwicklung der Lehrpläne und der Festlegung von Lernorten in Abstimmung mit den jeweiligen Kultusministerien berücksichtigt werden müssen. „Doch wer ein neues Bildungsangebot entwickeln und in allen Bundesländern etablieren will", betont Volker Born, Leiter der Abteilung Berufliche Bildung beim ZDH, „muss sich in Geduld üben".

„Wer ein neues Bildungsangebot entwickeln und etablieren will, muss sich in Geduld üben."

Dr. Volker Born, Abteilungsleiter berufliche Bildung beim ZDH

Vom dualen Gymnasium hingegen erwartet der oberste Handwerksverband keine sonderlichen Impulse. Laut ZDH reiht es sich unter bundesweit rund 200 verschiedenen Modellen ein, bei denen eine Ausbildung mit dem Abitur verknüpft wird. Freilich ist das duale Gymnasium die einzige Initiative, bei der sich für die berufliche Ausbildung von Anfang an ein Unternehmen ganz besonders verpflichtet. „Ganz unterschiedliche Strukturierungen und Eckdaten machen die Modelle allerdings sehr unübersichtlich und wenig transparent", sagt Born. Deshalb entwickle sich die Nachfrage auch „eher schleppend".

Zuerst begeistert – dann überfordert

Tatsächlich bleiben auch beim Berufsabitur viele Fragen offen. So schlägt die Begeisterung bei den Jugendlichen zu Beginn der Ausbildung bis zum Abitur oft in totale Überforderung um, wie im Evaluationsbericht über die duale Berufsausbildung mit Abitur in Sachsen (Dubas) nachzulesen ist. Zudem zeigt sich, dass sich einige Teilnehmer nach dem Abi für ein Studium entscheiden, den Betrieben also nicht wie erwünscht erhalten bleiben. Auch das ist ein Manko: So geht die anfängliche Kooperationsbereitschaft teilnehmender Betriebe zurück, weil sie ihre Ausbildungsplätze problemlos mit Studienabbrechern besetzen können. Eine verlässliche Richtschnur, wie das Berufsabitur aus Sicht der Befürworter sein soll, ist das noch lange nicht.

Die Hoffnung der Branche, leistungsstarke Jugendliche für eine handwerkliche Ausbildung zu gewinnen, ist auch Ausdruck von Initiativen, die nach der Hochschulreife ansetzen. Ein Beispiel ist etwa das Triale Studium (mehr dazu lesen Sie in Personalmagazin 08/2015), das Lehre, Meisterschule und betriebswirtschaftliches Studium miteinander vereint und sich seit dem Start in Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen lebhafter Nachfrage erfreut. Laut Born steuern die Absolventen ganz klar in Richtung Unternehmensführung. „Das Triale Studium ist ein sehr attraktives Angebot für junge Menschen, die diesen Karriereweg einschlagen möchten."

Damit steht das Triale Studium nicht allein. Bereits im Jahr 2009 ging die Handwerkskammer München und Oberbayern gemeinsam mit der KFZ-Innung das Wagnis von „Abi und Auto" ein.

Ebenso wie das Triale Studium spricht „Abi und Auto“ junge Erwachsene an, die einer handwerklichen Ausbildung im KFZ-Gewerbe zugetan sind und mit einer raschen Karriere inklusive Führungsaufgaben beispielsweise als Werkstatt- oder Serviceleiter liebäugeln. Konkret beinhaltet „Abi und Auto“ die Ausbildung zum KFZ-Mechatroniker, staatlich geprüften Servicetechniker und Technikmeister – alles zusammen in nur drei Jahren. Nach Angaben der KFZ-Innung hat sich das Programm zu einem „Renner“ entwickelt, „die Nachfrage ist höher als erwartet“, betont Berufsbildungsreferent Johannes Lock. Seit Programmstart durchliefen pro Jahr etwa 30 Teilnehmer die Ausbildung. „Alle schließen ab.“

Viele Teilnehmer würden bekunden, nach vielen Jahren in der Schule unbedingt „etwas Praktisches“ tun zu wollen. Aber auch ein nicht unerheblicher Anteil von Studienabbrechern aus Maschinenbau und Fahrzeugtechnik entscheidet sich für „Abi und Auto“, das beispielsweise bei der KFZ-Innung Rhein-Neckar-Odenwald ebenso Nachahmer gefunden hat wie in Unter-, Mittel- und Oberfranken. Während das gemeinsame Projekt der fränkischen Handwerkskammern, KFZ-Innungen und der Berufsschule Haßfurt im September 2013 startete und bisher 73 Teilnehmer verzeichnet, entschieden sich für die erstmals vor drei Jahren angebotene Ausbildung in Baden-Württemberg bis heute 45 Interessenten.

Ausbildung erinnert an Tierhaltung

Über einen etwas ungewöhnlichen Werdegang berichtet Eva Heim, Absolventin von „Abi und Auto“ in München. Mit der Perspektive, später eine Führungsaufgabe im Familienbetrieb zu übernehmen, studiert sie zunächst Betriebswirtschaftslehre. Weil technische Themen im Studium „komplett fehlten“, entscheidet sie sich, „Abi und Auto“ draufzusatteln. Vorteil: Dank ihres BWL-Studiums benötigt sie für die Meisterschule weniger Zeit als die anderen. Plötzlich stirbt ihr Vater, der das Autohaus in Neufahrn zu einem 40-Mann-Betrieb ausgebaut hat. Heim, noch keine 30 Jahre alt, übernimmt die Geschäftsführung.

Abgesehen vom tragischen Geschehen verläuft Heims Werdegang passgenau. „Auf meine herausfordernden Aufgaben wurde ich durch das Ausbildungsangebot bestens vorbereitet“, lautet ihr Fazit. Das hat auch Einfluss auf ihre personalwirtschaftlichen Entscheidungen. „Wenn ich eine Führungskraft suchen sollte, wäre ein Absolvent von ‚Abi und Auto‘ ideal qualifiziert.“ Diese Einschätzung teilt auch ZDH-Bildungsexperte Born. Die Verzahnung von Aus- und Fortbildung der hier skizzierten Initiativen sei „zukunftsträchtig“. Jugendliche wollten nicht nur erfahren, was in der Ausbildung von ihnen erwartet wird. „Sie wollen auch konkrete Perspektiven für die Zeit danach entwickeln.“

„Um im Handwerk Nachwuchs zu gewinnen, muss auch die Unternehmenskultur in den Betrieben stimmen.“

Dr. Markus Glasl, Vize-Geschäftsführer des Ludwig-Fröhler-Instituts (lFI)

Doch das Handwerk tut sich ziemlich schwer, dem Nachwuchs solche Perspektiven aufzuzeigen. Nach Angaben des BIBB wird jeder dritte Ausbildungsvertrag vorzeitig aufgelöst, zwei Drittel innerhalb des ersten Lehrjahrs. Zwar gelingt es einer beträchtlichen Zahl, einen alternativen Vertrag abzuschließen. Doch das kann nicht über die strukturellen Probleme hinwegtäuschen, die dem Handwerk offenbar kulturell innewohnen. „Gerade im Elektro-, KFZ- sowie Sanitär- und Heizungsbereich wird immer höherer technischer Sachverstand erwartet“, beobachtet Glasl. „Doch um den Nachwuchs zu gewinnen, muss auch die Unternehmenskultur stimmen.“

Wie aus Forschungsarbeiten des Fröhler-Instituts hervorgeht, tragen für Azubis besonders Konflikte mit Kollegen, zu viele Routinetätigkeiten und zu knappe Einweisungen zum Abbruch bei. Betriebsinhaber und Ausbilder hingegen bemängeln vor allem fehlende Motivation, unentschuldigtes Fehlen und eine falsche Berufsvorstellung der Azubis. Um Konflikte einzudämmen, empfiehlt das Institut vorgeschaltete Praktika, klar strukturierte Ausbildungsverläufe und eine bessere Ausbildungsberatung. Der DGB macht sich für einen gesetzlichen Anspruch auf einen Ausbildungsplan stark, der vielerorts fehlt.

Für Carl-Heiner Schmid steht dem Handwerk auf dem Weg zum attraktiven Arbeitgeber noch viel Arbeit ins Haus. Denn an den „goldenen Boden“, den das Handwerk lange Zeit versprach, glaubt der Nachwuchs immer weniger – nicht zuletzt aufgrund des autoritären Klimas in vielen Betrieben. „Solange das Anlernen junger Menschen an Tierhaltung erinnert, habe ich wenig Hoffnung.“ ■

WINFRIED GERTZ ist freier Journalist in München.

BILDERGALERIE

In einer Bildergalerie in der Personalmagazin-App sehen Sie weitere Motive aus der aktuellen Imagekampagne des Handwerks.

ADD-ON

Mehr dazu, wie Ausbilder und Azubis Abbruchgründe bewerten, erfahren Sie in der App.

Hier finden Sie Hilfe

ÜBERBLICK. Ausbilder können einige staatliche Angebote nutzen, um Azubis zu finden und deren Fachwissen, Sprache und Sozialkompetenz zu fördern. Eine Auswahl.

FÖRDERMÖGLICHKEITEN

Maßnahme	Was soll damit erreicht werden?	Was hat es bisher gebracht?	Mehr erfahren?
Ausbildungsvermittlung	Mit der kostenlosen Ausbildungsvermittlung wollen Arbeitsagenturen und Jobcenter Ausbilder und Jugendliche zusammenbringen. Ausbildungsbetriebe können ihre Stellen in der BA-Jobbörse inserieren, die Ausbildungsvermittlung und auch eine Vorauswahl durch die Arbeitsagentur nutzen.	Im Jahr 2015/2016 meldeten Ausbilder 546.947 offene Azubistellen bei den Arbeitsagenturen. Fast ebenso viele Azubibewerber – nämlich 547.728 – nutzten das Angebot.	**www.arbeitsagentur.de**
Assistierte Ausbildung	Das Instrument „assistierte Ausbildung" ist auf vier Jahre bis zum Ausbildungsjahr 2018/2019 befristet. Es unterstützt Betriebe organisatorisch und administrativ bei der Ausbildung benachteiligter Jugendlicher. Azubis werden fachlich, sprachlich und sozial gefördert und können vorab eine ausbildungsvorbereitende Phase nutzen.	Seit Start der Initiative im Ausbildungsjahr 2015/2016 haben 11.600 junge Menschen die assistierte Ausbildung in Anspruch genommen.	**www.arbeitsagentur.de**
Ausbildungsbegleitende Hilfen	Unter die ausbildungsbegleitenden Hilfen fallen eine sozialpädagogische Betreuung von Azubis, Hilfen zum Abbau von Sprach- und Bildungsdefiziten und beim Erlernen von Fachtheorie. Sie können je nach Bedarf zu Beginn und jederzeit während der Berufsausbildung oder Einstiegsqualifizierung genutzt werden.	Mit ausbildungsbegleitenden Hilfen wurden im Jahr 2016 rund 36.500 Azubis gefördert. Die Eingliederungsquote, also der Anteil derer, die sechs Monate nach Abschluss der Maßnahme sozialversicherungspflichtig beschäftigt waren, lag laut Berufsbildungsbericht bei 81 Prozent.	**www.arbeitsagentur.de**
Unterstützung von KMU bei der passgenauen Besetzung von Ausbildungsplätzen und der Integration ausländischer Fachkräfte	Mit dem Programm „passgenaue Besetzung" unterstützen Berater des Europäischen Sozialfonds (ESF) und das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWI) kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bei der Besetzung ihrer offenen Ausbildungsplätze. Mit im Fokus sind dabei auch Jugendliche mit Flüchtlingsstatus.	Die Berater haben im Jahr 2016 insgesamt 5.515 Jugendliche an KMU vermittelt, davon 4.347 direkt in eine Ausbildung und 1.168 in eine Einstiegsqualifizierung.	**www.foerderdatenbank.de**
Unterstützung durch überbetriebliche Berufsbildungsstätten	Überbetriebliche Bildungsstätten (ÜBS) ergänzen die Aus- und Weiterbildung in Betrieb und Berufsschule durch praxisnahe Lehrgänge. Damit unterstützen sie vor allem KMU bei der Vermittlung von Ausbildungsinhalten – und auch dabei, Ausbildungsplätze überhaupt erst anzubieten.	Im Jahr 2016 haben das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) 207 Vorhaben und das BMWI 74 Vorhaben von KMU unterstützt.	**www.bmbf.de** **www.bibb.de** **www.bafa.de**
Überbetriebliche berufliche Bildung im Handwerk	Mit diesem Instrument werden Handwerksbetriebe bei der Vermittlung schwieriger Inhalte mit überbetrieblichen Lehrgängen unterstützt. So soll die Berufsausbildung auf den neusten Stand gebracht, regionale Ausbildungsunterschiede ausgeglichen und das Ausbildungsniveau gesichert werden.	Im Jahr 2015 fanden rund 48.600 Lehrgänge mit rund 423.000 Teilnehmern statt.	**www.bmwi.de**

Die Tabelle zeigt nur eine Auswahl von Fördermöglichkeiten. Daneben gibt es weitere Maßnahmen und Programme zu Berufsorientierung, Weiterbildungsförderung & Co. Ausbilder finden Details zu allen Fördermöglichkeiten im Berufsbildungsbericht 2017 unter **www.bmbf.de**

QUELLE: BERUFSBILDUNGSBERICHT 2017

Astrologen als HR-Berater

Neben Schamanen und Grafologen gibt es eine neue Spezies auf dem HR-Beratermarkt: Astrologen versuchen mithilfe von Geburtsdaten bei Personalentwicklung, -auswahl und Führung zu unterstützen. So kann ein Kunde etwa lernen, die Mitarbeiter anhand der Tierkreiszeichen optimal einzusetzen. Was unseriös klingt, ist es auch, wie Professor Uwe P. Kanning in seiner Kolumne aufzeigt: „Die Astrologie gehört nicht nur zu den ältesten Pseudowissenschaften, sondern auch zu denen, die am besten widerlegt wurden. Die Argumente und Forschungsergebnisse sind vernichtend." Beispielsweise zeigen Studienergebnisse, dass zwei Menschen, die zur gleichen Zeit am gleichen Ort geboren wurden ohne miteinander verwandt zu sein, sich in ihren Persönlichkeitsmerkmalen ebenso stark unterscheiden wie zwei beliebige andere Personen.

www.haufe.de/personal

© VCHAL / SHUTTERSTOCK.COM

Tierkreiszeichen sind keine seriöse Grundlage für die Personalauswahl.

pm NACHGEHAKT

Missverständnis New Work

New Work steht bei 74 Prozent der deutschen Firmen auf der Agenda. Das ergab eine Umfrage von Kienbaum unter 112 Unternehmen. Allerdings begnügen sich 70 Prozent damit, ihren Mitarbeitern zu erlauben, von zu Hause aus zu arbeiten. Hermann Arnold, Mitgründer von Haufe-Umantis und vor Kurzem zum „New Worker des Jahres" gekürt, konstatiert darum: „Wenn wir den Ergebnissen glauben, ist New Work vor allem eins: Ein großes Missverständnis." Unter New Work sei vielmehr ein ganzheitlicher Ansatz zu verstehen, der alle relevanten Dimensionen des Unternehmens – Mitarbeiter, Organisation und Technologie – gleichermaßen adressiere und damit in der Regel einen umfassenden Wandel im Unternehmen nach sich ziehe. Arnold führt als Beispiele den Wandel in der Führung an: „Führung muss von Macht und Prestige entkoppelt werden, jeder muss führen: sich selbst, seine Aufgaben und teilweise andere."

NEWS DES MONATS

Attraktiv Wovon hängt die Arbeitgeberattraktivität ab? Laut einer Umfrage des Marktforschungsinstituts Infofact AG im Auftrag der Targobank unter 1.053 Teilnehmern sind die wichtigsten Faktoren die Vergütung und die langfristige Sicherheit des Jobs – etwa durch einen unbefristeten Arbeitsvertrag. Danach folgen mit einigem Abstand die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie ein guter Unternehmensstandort als Attraktivitätsfaktoren.

Digital Die Digitalisierung erfordert Weiterbildung. Studien von Rochus Mummert sowie von Heidrick & Struggles mit der Hochschule Darmstadt zeigen nun jedoch: Die deutschen Führungskräfte investieren wenig Zeit in den Erwerb von Digital-Know-how. Und dann geht das verfügbare Weiterbildungsangebot auch noch oft am Bedarf der Unternehmen vorbei.

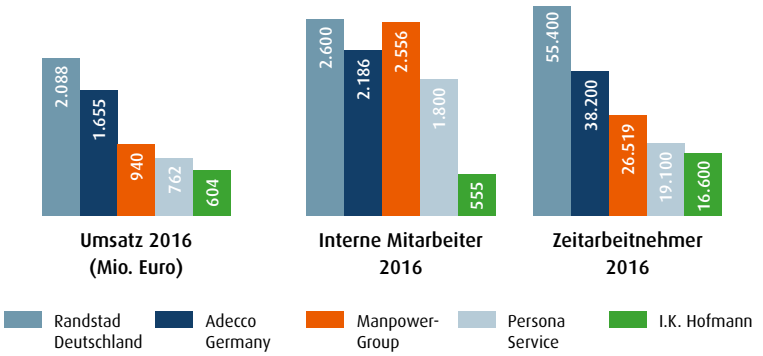
Verständlich Die Universität Hohenheim hat erneut untersucht, wie gut deutsche CEOs zu verstehen sind. Dabei liegt wieder Telekom-Chef Timotheus Höttges vorne. Die Wissenschaftler kritisieren aber nach wie vor auch einige schlecht verständliche CEOs.

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

Zeitarbeit bleibt stabil

Obwohl die AÜG-Reform 2017 bereits absehbar war, bewegte sich die Nachfrage nach Zeitarbeit 2016 auf stabil hohem Niveau. Davon konnten die größten 25 Anbieter profitieren und ihre Umsätze durchschnittlich um 6,5 Prozent steigern. Die Zahl der von ihnen beschäftigten Zeitarbeitnehmer stieg um 4,3 Prozent. Für 2017 rechnen die laut Lünendonk-Liste Top 25 „Führenden Zeitarbeits- und Personaldienstleistungs-Unternehmen in Deutschland“ mit einem weiteren Umsatzwachstum von 6,1 Prozent. Erst für 2018 erwarten sie einen Rückgang der Zahl der Zeitarbeitnehmer um 5,8 Prozent. **www.luenendonk.de**

TOP FIVE



Die fünf größten Zeitarbeitsunternehmen (nach Umsatz) in Deutschland. Die Top 25 blicken auf ein gutes Jahr 2016 mit steigenden Umsätzen zurück.

QUELLE: LÜNENDONK & HOSSENFELDER GMBH, 2017

Neues von den Stellenmärkten

ÜBERNAHME. Absolventa hat das Beratungs- und Marktforschungsunternehmen Trendence erworben. Eine erste gemeinsame Entwicklung ist die Software „Trendence Analytics“, die Recruitern eine Echtzeit-Analyse der digitalen Kanäle für ihre Bewerbungseingänge ermöglichen will. **www.absolventa.de**

ANALYSETOOL. Mit „Insights“ hat das Arbeitgeber-Bewertungsportal Kununu ein Analyse-Tool veröffentlicht, das Unternehmen Einblicke in die Stärken und Schwächen ihrer Arbeitgebermarke ermöglichen soll. **www.kununu.com**

KOOPERATION. Stepstone hat mit „Company Hub“ neu entwickelte Firmenporträts eingeführt. Integrativer Bestandteil sind Videostories von Whatchado, die Einblicke in die verschiedenen Unternehmen geben. Auch Arbeitgeberbewertungen sind möglich (siehe Interview auf haufe.de/personal). **www.stepstone.de**

ePENSION
bAV SERVICE PORTAL

Das **DIGITALE** bAV-Portal für Arbeitgeber 4.0

- **Plug & Play** – schnelle Installation, intuitive Bedienbarkeit
- **Einfach importieren** – leichte Integration Ihres gesamten Vertragsbestandes
- **Überblick mit einem Klick** – alle Verträge ALLER Versicherer
- **100% digital** – Abbildung aller Verwaltungsabläufe
- **Service für die Lohnbuchhaltung** – Lieferung der bAV-relevanten Datensätze
- **Dynamik- und BBG-Anpassung** – automatisierte Servicefunktion
- **Mitarbeiter-App** – Überblick: Versorgungswerk, eigene Verträge, Vorsorgerechner

www.ePension.de

Kompetenz als Strategieprojekt

PRAXIS. Die Sick AG will mit ihrem Geschäftsmodell zum Vorbild für die Sensorik-Branche werden. Dabei soll ein unternehmensweites Kompetenzmanagement helfen.

Von **Ansgar Metz, Almud Kranz** und **Verena Wenning**

Als hoch spezialisiertes Technologieunternehmen muss die Sick AG für die Zukunft vorbauen. Aktuell plant Sick den Ausbau des Produktportfolios sowohl im Kerngeschäft der Industrieautomation als auch im Entwicklungsfeld der sogenannten Industrie 4.0. Um dabei erfolgreich zu sein, ist umfangreiches Know-how gefragt. Umso mehr hängt dies von einer kompetenten und engagierten Belegschaft ab. Deshalb fördert Sick eine lern- und entwicklungsbereite Kultur, die es ermöglicht, die Unternehmensziele langfristig zu sichern.

Von der Vision zur Umsetzung

2014 hat die Sick AG diesen Punkt in einer Zukunftsvision festgehalten: Unter dem Leitgedanken von Unabhängigkeit, Innovation und Leadership sollen die Herausforderungen der Globalisierung und Digitalisierung gemeistert sowie damit verbundene neue Chancen genutzt werden – im Markt wie in der Organisation. Ziel ist es, das Geschäftsmodell von Sick bis 2020 zum Vorbild für die Sensorik-Branche zu machen und Kompetenzvorteile gegenüber den Wettbewerbern systematisch auszubauen. Dazu will die Sick AG eine globale Unternehmenskultur etablieren, die intern „Culture of Sharing and Trust“ genannt wird. Wie es der Name andeutet, sind alle Organisationsebenen, Funktionsbereiche und Tochtergesellschaften in die Entwicklungs- und Transformationsprozesse eingebunden. Jeder Bereich soll dabei eigenständige Beiträge zur Umsetzung der Zukunftsvision liefern.

HR war dafür verantwortlich, das Kompetenzmanagement im Hinblick auf die Ziele der langfristigen Unternehmensstrategie zu überprüfen, zu erweitern und anzupassen. Eine weitere Herausforderung lag darin, die verschiedenen Kompetenzebenen entsprechend zu gestalten. 2014 legte HR dazu das „Global Competence Management“ (siehe Grafik) als zentrales Strategieprojekt auf.

Ein Kompetenzmodell für die Zukunft

Das Herzstück des Projekts ist das Kompetenzmodell „Sick Corporate Competences“. Es beschreibt die Zusammenhänge und Elemente der Kompetenzen, die zur Umsetzung der Unternehmensstrategie notwendig sind. Zugleich ist es eine Vorlage, an der konkrete Programme, Maßnahmen und Instrumente der Kompetenzförderung ausgerichtet werden können. Die Kompetenzachsen des Modells bilden die übergeordneten Grundhaltungen „Verantwortung und unternehmensweites Denken“, „Innovation und Effektivität“ sowie „Respekt und Vertrauen“. Hieran schließen die Kompetenzfelder „Sozialkompetenzen“, „Führungskompetenzen“ und „Fachkompetenzen“ an.

HR hat dabei bereits bestehende Ansätze zum Kompetenzmanagement im Modell der Corporate Competence aufgefangen, sodass diese weiter ausgebaut werden können. Ein Beispiel sind die 2009 formulierten Grundsätze zur Führung und Zusammenarbeit, die insbesondere auf das Erkennen und Anerkennen von Leistungen sowie die Förderung individueller Entwicklung und Selbstverantwortung abzielen. Zugleich sind neue strategierelevante Kompetenzfelder im Führungsbereich berücksichtigt, etwa der „Aufbau unternehmensweiter Kooperationen“ oder das „Sensor-Sein“, also die Fähigkeit, Bedürfnisse im Umgang mit Kunden und Kollegen wahrzunehmen. Jedem Element des Kompetenzspektrums ordnet das Modell wiederum mehrere Indikatoren zu. Diese fungieren als Orientierungsanker für die Gestaltung entwicklungsrelevanter Tools und Trainings. Die jeweiligen Indikatoren können zugleich verwendet werden, um individuelle Kompetenz- oder Anforderungsprofile zu erstellen.

Sensor für den Bedarf sein

Als Alternative zu allgemeinen Kompetenzansätzen oder auch positionsori-

© YOUTUBE

VIDEO

Ein Video in unserer App illustriert, dass die Sick AG bei der Förderung von Talenten bereits frühzeitig einsteigt – wie hier beim Wettbewerb „Jugend forscht“.

Die Entwicklung der Mitarbeiterkompetenz ist für den Technologieanbieter Sick ein langfristiges Unternehmensziel.

© SICK AG

entierten Anforderungsprofilen hat der Personalbereich bei Sick einen unternehmensspezifischen Ansatz gewählt. Damit wird es möglich, nach den individuellen Bedürfnissen des Unternehmens vorzugehen und die HR-Arbeit an den langfristigen Unternehmenszielen auszurichten. Auf dieser Basis hat die Unternehmensleitung das neue Kompetenzmodell gemeinsam mit dem Betriebsrat verabschiedet. Seit Herbst 2015 wird das Modell nun weltweit ausgerollt. Der Roll-out umfasst einerseits die konzeptionelle Anpassung und Spezifizierung von vorhandenen HR-Instrumenten und Programmen zur Kompetenzentwicklung. Andererseits ist die Neuentwicklung von Trainings-, Förder- und Entwicklungsprogrammen vorgesehen. Diese Elemente werden von HR schrittweise auf nationaler wie internationaler Ebene umgesetzt. Insgesamt ist das Kompetenzmanagement bei Sick als integraler Bestandteil der HR-Strategie aufgesetzt.

Sick baut derzeit eine weltweit verzweigte Organisationsstruktur auf, die zugleich Dezentralität, lokale Anpassungen und individuelle Subkulturen zulassen soll. Die HR-Strategie trägt dazu bei, diese Netzwerkorganisation zukunftsfähig zu halten – insbesondere bei Themen der konzernweiten Zusammenarbeit, die auf gemeinsamen Überzeugungen und Werten aufbauen. Insbesondere der Funktionsbereich HR Learning & Development versteht sich als Treiber, Prozessbegleiter und „Enabler“ im internen Transformationsprozess. Die Personalleitung und der Personalvorstand arbeiten wiederum eng an der geschäftlichen Entwicklung mit. Das illustrieren auch die Maßnahmen zur Implementierung des strategischen Kompetenzmanagements.

Internationales Leadership-Curriculum

Für den Ausbau der Führungskompetenzen und zur weltweiten Weiterentwicklung der Sick-Kultur hat HR auf Basis des Corporate-Competence-Modells ein unternehmensweites Trainingsprogramm für Führungskräfte aller Führungsebenen entwickelt: das internationale Leadership-Curriculum (ILC). Ein Schwerpunkt des mehrjährigen ILC-Programms liegt darauf, eine Netzwerkorganisation aufzubauen, in der alle Stakeholder relevante Informationen sowie ihr Wissen untereinander teilen. Das Ziel liegt vor allem darin, die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Tochterunternehmen zu stärken, um so einen Informationsvorteil im internationalen Wettbewerb zu ermöglichen. Gleichzeitig wird ein gemeinsames Verständnis von Führung bei Sick weltweit geschaffen. Das ILC-Trainingsprogramm umfasst sowohl verpflichtende Key-Trainings als auch spezifische Auswahlmodule, sogenannte „Electives“. Seit September 2016 hat der Funktionsbereich HR Learning & Development weltweit rund 90 Führungskräfte geschult. Aktuell baut HR die Angebote für alle Führungsebenen weiter aus. Ein Beispiel dafür ist das „International Leadership Potential Program“ für aufstrebende Talente. Ziel dieses Programms ist es, die Potenzialentwicklung der Teilnehmer zu fördern und sie dabei zu unterstützen, kompetente Sparringspartner der internationalen Geschäftsleitung zu werden.

Systematisches Kompetenzfeedback

Um die Kompetenzentwicklung aller Mitarbeiter systematisch zu fördern, hat HR entlang des Sick-Kompetenzmodells ein eigenständiges, leitfadenbasiertes Feedback-Instrument entwickelt. Das sogenannte „Kompetenzfeedback“ wird seit 2016 auf freiwilliger Basis eingesetzt. Ein Anwendungsfeld ist das jährliche Mitarbeitergespräch mit halbjährlichem „Boxenstopp“. Hier dient das Feedback-Instrument als ergänzende Komponente des „Sick Performance Dialog“: Mitarbeiter und Führungskräfte geben sich wechselseitig Rückmeldung zu Stärken und Entwicklungsfeldern in relevanten Sozial-, Führungs- und Fachkompetenzen. Verbesserungsmöglichkeiten wer-

den ebenfalls thematisiert. Zudem wird das Feedbacktool Anwendung für die Planung benötigter Kompetenztrainings verwendet.

Ausbau der internen Akademie

Ein weiterer wesentlicher Eckpfeiler der unternehmensweiten Kompetenzoffensive ist die interne „Sensor Intelligence Academy“ (SIA). Die SIA steuert die Trainings- und Entwicklungsangebote für Mitarbeiter und Kunden. Als unternehmenseigene Weiterbildungseinrichtung koordiniert sie den Einsatz von rund 140 internen und 60 externen Trainern. Der Bedarf ist groß: Jeder Mitarbeiter absolviert jährlich im Durchschnitt zwei bis drei Trainings. Über das Jahr fallen damit pro Mitarbeiter durchschnittlich 48 Fortbildungsstunden an – der bundesweite Vergleichswert liegt bei durchschnittlich 30 Stunden pro Jahr.

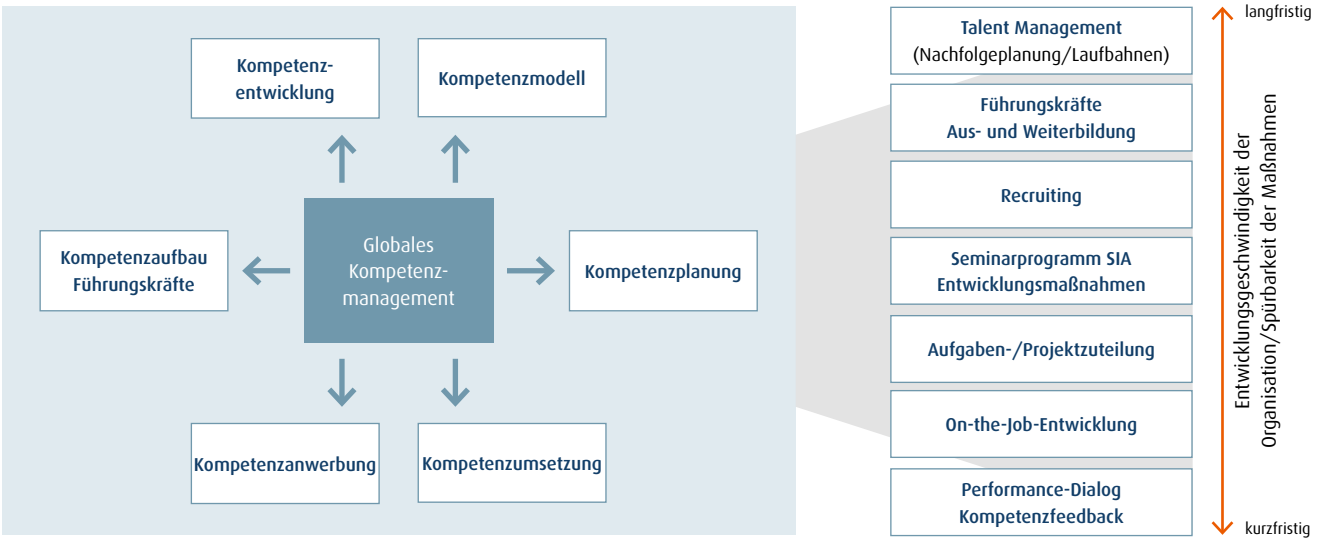
Die Aktivitäten der SIA wurden in der langfristigen HR-Strategie berücksichtigt: 2016 haben die Trainer ihre Angebote an das Corporate-Competences-Modell angepasst. Zudem wurden viele Trainings erweitert oder völlig neu entwickelt. HR hat diesen Prozess mit Briefings begleitet, die im Kontext zentraler „Trainertage“ stattfanden.

Gemäß der Sick-Konzernbetriebsvereinbarung zur Weiterbildung werden alle Fortbildungen der SIA zu 100 Prozent als Arbeitszeit angerechnet. Der Vorstand hat zudem beschlossen, die formelle Genehmigung für Fortbildungen abzuschaffen. Dennoch werden die direkten Vorgesetzten informiert, wenn ein Mitarbeiter eine Weiterbildung in Anspruch nimmt. Einen aufwendigen Antrag muss der Mitarbeiter allerdings nicht mehr stellen. Damit soll einerseits der Zugang zu den Trainings für alle Mitarbeiter erleichtert werden. Andererseits trägt dieses Vorgehen auch der Kultur von Vertrauen, Eigenverantwortung und Dialog Rechnung.

Hinzu kommt der Ausbau der SIA. So hat HR die personelle Ausstattung in den vergangenen Jahren erheblich gesteigert. Zudem ist ein neues Kommunikations- und Trainingszentrum geplant: Der von der Sick-Stiftung geförderte „SIA-Campus“ wird 2018 unweit der Konzernzentrale eröffnen. Außerdem hat HR mit „SIA-Online“ eine globale Learning-Management-Plattform geschaffen, die seit 2016 den weltweiten Zugang zum gesamten Trainingsprogramm ermöglicht.

Diese Ausrichtung auf zeitgemäße Lernmethoden treibt HR auch bei der Wahl der Lernformen voran: Methodisch setzt Sick in der Weiterbildung ergänzend auf Blended-Learning-Ansätze, reine E-Learnings und erste Anwendungen in Virtual und Augmented Reality. Alle Lern- und Trainingsinhalte werden derzeit schrittweise für die Nutzung auf mobilen Endgeräten optimiert. Damit wird das Weiterbildungsangebot künftig auch über das Handy abrufbar. Die verbesserten Zugriffsmöglichkeiten sollen außerdem das dezentrale E-Learning-Autorenkonzept fördern. Bei der Qualitätssicherung helfen Erstbewertungen und anschließende Transferbewertungen zu allen Weiterbildungsmaßnahmen.

GLOBALES KOMPETENZMANAGEMENT BEI SICK



Das Kompetenzmanagement bei Sick ist auf die langfristigen Unternehmensziele ausgerichtet. Es umfasst die Anpassung und Neuentwicklung von HR-Instrumenten mit dem Ziel, die Mitarbeiterkompetenz in allen strategisch relevanten Feldern zu fördern.

QUELLE: SICK AG

© SICK AG

Der Stammsitz der Sick AG liegt im badischen Waldkirch.

HINTERGRUND

Sick als Arbeitgeber

Die Sick AG zählt als führender Anbieter intelligenter Sensorlösungen zu den „Hidden Champions". Das Unternehmen hat zahlreiche Arbeitgeberpreise gewonnen.

Die Sick AG mit Stammsitz in Waldkirch im Breisgau ist einer der weltweit führenden Hersteller von intelligenten Sensorlösungen für industrielle Anwendungen in der Fabrik-, Logistik- und Prozessautomation. Damit zählt Sick zu den sogenannten „Hidden Champions" im deutschen Mittelstand. Die Sensorsysteme, die Sick baut, kommen etwa in der Automobilfertigung, in Verpackungsmaschinen oder bei der Verkehrssteuerung zum Einsatz. Das 1946 gegründete Familienunternehmen ist heute mit über 50 Tochtergesellschaften und Beteiligungen sowie Vertretungen in rund 90 Ländern präsent. Im Geschäftsjahr 2016 beschäftigte Sick weltweit mehr als 8.000 Mitarbeiter – davon über 4.700 in Deutschland. Der Konzernumsatz lag zuletzt bei knapp 1,4 Milliarden Euro.

In diesem Jahr führt das Great-Place-to-Work-Institut die Sick AG bereits zum 15. Mal in der Top-100-Liste „Deutschlands beste Arbeitgeber". Unter den Unternehmen mit 2.001 bis 5.000 Mitarbeitern belegt Sick in diesem Wettbewerb aktuell sogar den ersten Platz. Zudem erhielt die Sick AG den Sonderpreis in der Kategorie „Talent- und Potenzialförderung". Den Effekt des Weiterbildungs-Engagements illustriert auch eine Mitarbeiterbefragung, die Sick in Kooperation mit dem Great-Place-to-Work-Institut durchgeführt hat: 72 Prozent der Mitarbeiter in Deutschland gaben an, ausreichende Weiterbildung und Unterstützung für ihre berufliche Entwicklung zu erhalten; 83 Prozent meinten, ihre Potenziale optimal einbringen zu können. Laut Great Place to Work liegen diese Werte weit über dem repräsentativen Durchschnitt vergleichbarer Unternehmen, in denen die Zustimmung zu diesen Fragen nur 39 beziehungsweise 50 Prozent erreiche.

Außerdem setzt HR auf Mitarbeiterbefragungen. Beim Ausbau des SIA-Portfolios sind beispielsweise die Ergebnisse nationaler und internationaler Mitarbeiterbefragungen eingeflossen, die Sick regelmäßig in Zusammenarbeit mit dem Great-Place-to-Work-Institut durchführt.

Passende Weiterbildung für alle

Solche Kennzahlen helfen HR dabei, Erfahrungswerte zu sammeln und in objektiver Form auszuwerten. Dieser Standard der Qualitätssicherung ist eine wesentliche Komponente des Kompetenzmanagements bei Sick, das zwei Eigenschaften miteinander vereint: Einerseits sorgt die zugrunde liegende HR-Strategie dafür, das Weiterbildungsangebot an den langfristigen Unternehmenszielen auszurichten. Andererseits orientieren sich die konkreten Maßnahmen am Bedarf der jeweiligen Zielgruppen. So gibt es beispielsweise zahlreiche Angebote für Assistenten, Auszubildende, Trainees, Vertriebsmitarbeiter oder ungelernte und angelernte Mitarbeiter. Diese Zielgruppenorientierung findet sich auch in den einzelnen Themenbereichen wieder: So sieht etwa das Fortbildungsangebot in puncto Karrieremöglichkeiten spezielle Führungs-, Fach- und Projektpfade vor. Aktuell baut Sick insbesondere die Förderangebote im Bereich der Fachkarrieren aus.

Zurückblicken und nach vorne sehen

Die Entwicklungs- und Transformationsprozesse sind zwar langfristig angelegt, dennoch sind bereits erste Erfolge sichtbar. So hat sich etwa die Zusammenarbeit im Konzern verbessert, was insbesondere bei komplexen, internationalen Projekten deutlich wird. Im Prozess blickt HR jedoch auch zurück: So integriert die HR-Initiative „Global Competence Management" bewährte Ansätze aus den Vorjahren, anstatt sie schlicht zu ersetzen.

Bislang stößt das Vorgehen sowohl bei Mitarbeitern als auch Führungskräften auf großes Interesse. Das belegen die Teilnehmerzahlen. Manche Elemente befinden sich derzeit noch im Roll-out-Prozess. Für andere Bausteine – etwa das Kompetenzfeedback – liegen bereits Ergebnisse vor. Diese Erfahrungen fließen in den Prozess ein: Nach der Erprobungsphase passt HR die einzelnen Maßnahmen jeweils an, um die „Usability" im Alltag zu verbessern. Generell gilt dabei: Der unternehmensweite Kompetenzausbau ist kein Kurzstreckenlauf – erst recht nicht, da Weiterbildung in der sogenannten „VUCA-Welt" nicht nur fachlich gut und stets aktuell, sondern auch kulturell verankert sein muss. Das verlangt Weitblick und ständige Anpassung. ■

ANSGAR METZ ist Diplom-Psychologe, Kommunikationsberater und freiberuflicher Autor für HR-Themen.
ALMUD KRANZ ist Head of HR Learning & Development Consulting bei der Sick AG.
VERENA WENNING ist HR Learning & Development Consultant bei der Sick AG.

Mit Bildern ausbilden

SERIE. Wenn Geflüchtete den Schritt aus der Berufsvorbereitung in die duale Ausbildung geschafft haben, bleibt der Sprachunterricht der wichtigste Baustein.

Von **Ruth Lemmer**

Einige Auszubildende des Druckluftspezialisten Kaeser Kompressoren in Coburg haben eine adelige Adresse: Schloss Ketschendorf. Doch es ist lediglich ein neueres Nebengebäude im Park, das zu einem modernen Wohnheim mit 30 Zimmern umgebaut wurde, und nicht das mit Türmchen und Stuck verzierte Haupthaus. In sechs Wohngruppen leben hier Spanier und Syrer, Afghanen, Äthiopier und Italiener. Die Azubis sind in den Wohngruppen bunt gemischt, denn sie sollen Deutsch sprechen und unterschiedliche Kulturen erleben. Ein Sozialarbeiter unterstützt die jungen Männer dabei, den WG-Ordnungsplan aufzustellen und auch die eigene Freizeit zu organisieren. Es haben sich, zusätzlich zu den unterstützenden Maßnahmen von Kaeser, private Lerngruppen gebildet, zu denen auch die deutschen Kollegen stoßen. Dabei wird der Berufsschulstoff vertieft, es wird Deutsch gepaukt und Schulaufgaben werden gemeinsam erledigt. Aber es wird auch am Feierabend gegrillt und Fußball gespielt. Natürlich schaut der Sozialarbeiter auf das Seelenleben der jungen Mitarbeiter – wie auch alle Ausbilder im Betrieb.

Das Familienunternehmen im bayrischen Oberfranken an der A 73 zwischen Suhl und Bamberg ist es gewohnt, seine Mitarbeiter und Auszubildenden von nah und fern zu rekrutieren. Und weil 2016 zu den üblichen rund 80 Azubis in Coburg und Gera weitere 30 ausländische Kandidaten hinzukamen, wurde das Ausbildungszentrum vergrößert und es wurden neue Ausbilder eingestellt. Für seine gute Ausbildung wurde Kaeser schon mehrfach prämiert. Das liegt nicht zuletzt daran, dass Ausbildungsleiter Rüdiger Hopf und sein Team schon im Auswahlverfahren darauf achten, dass alles passt: „Die Flüchtlinge sollen gerne bei uns arbeiten und bei der Prüfung gute Ergebnisse erzielen wollen“, sagt Hopf. „Wir wollen niemanden permanent anschieben müssen.“ Was ihn leitet: „Die Auszubildenden vertreten unser Unternehmen nach draußen und wir wollen Enttäuschungen auf beiden Seiten verhindern.“ In der aktuellen Bewerbungsrunde mit 30 Stellen für den 1. September sind noch einige Plätze frei. Disziplin und Pünktlichkeit, ein höflich-freundliches Miteinander und Lernbereitschaft werden bei den jungen Menschen vorausgesetzt. Neben handwerklichem Geschick sind diese sozialen Kompetenzen ein Entscheidungskriterium für den Start in die Kaeser-Ausbildung in den Bereichen Metall- und Elektrotechnik sowie im Lager.

„Die Flüchtlinge sollen gerne bei uns arbeiten. Wir wollen niemanden permanent anschieben müssen.“

Rüdiger Hopf, Ausbildungsleiter bei Kaeser Kompressoren in Coburg

Viel erreicht, doch nach wie vor Unsicherheit bei Arbeitgebern

Insgesamt sind rund 40 Prozent der Asylsuchenden, die Interesse an einem Ausbildungsplatz angemeldet und die Ausbildungsreife erlangt haben, untergekommen, berechnete die Bundesagentur für Arbeit (BA) in ihrem Migrations-Monitor Arbeitsmarkt Ende Juni. Das sind über 8.600 der Menschen, die hier Schutz und Arbeit suchen. Da aktuell noch viele junge Leute im Praktikum, in der Einstiegsqualifikation und diversen Programmen aus Spracherwerb und Berufspraxis sind, gibt es in der BA einen vorsichtigen Optimismus, dass mit dem neuen Ausbildungsjahr im September die Zahl der Azubi-Verträge stark ansteigt.

Das hängt nicht nur von den Bewerbern, den Jobcentern und Arbeitsagenturen oder den Unternehmen ab, sondern auch von der jeweiligen Ausländerbehörde. Denn die Mitarbeiter dort entscheiden darüber, ob Asylsuchende, deren Verfahren noch nicht beendet, die also noch nicht anerkannt sind, oder die bereits abgelehnt wurden, eine Ausbildung aufnehmen dürfen. Zwar wurden die Bestimmungen der-

„Wenn der Kennenlernbann erst einmal gebrochen ist, entsteht schnell eine vertrauensvolle Zusammenarbeit."

Ulrike Stodt, Teamleiterin Bildungsprogramme bei der Deutschen Bahn

art präzisiert, dass jetzt eine Duldung für die Zeit der Ausbildung sowie zwei weitere Jahre nach dem erfolgreichen Berufsabschluss der Normalfall ist, aber es gibt Auslegungsprobleme: Gilt die Unterschrift unter dem Vertrag schon als Aufnahme der Ausbildung oder muss der erste Ausbildungstag beinahe direkt auf den Vertragstermin folgen? Kann der Passus auch für Menschen aus als sicher definierten Heimatländern gelten? Der WDR berichtete über ein Unternehmen in Gronau, das zwischen Unterschrift und Ausbildungsstart die Abschiebung eines 19-jährigen Albaners nicht verhindern konnte. Die Zusammenarbeit zwischen Behörden und Arbeitgeberverbänden, Handwerkskammern und IHK sowie schließlich den Unternehmen beim Thema Geflüchtete und Ausbildung zu intensivieren, kann solche Friktionen verhindern.

So kooperiert die Deutsche Bahn (DB) bereits seit 2004 mit der Bundesagentur für Arbeit – bei der Einstiegsqualifizierung „Chance plus" für Jugendliche ohne Ausbildungsreife. Seit 2015 gehören Geflüchtete dazu. Sie erhalten einen Extra-Deutschkurs. Und bereits im Herbst 2016 starteten elf der Flüchtlinge in die Ausbildung als Elektroniker, Mechatroniker und Koch in der Systemgastronomie. Für Herbst gibt es 50 zusätzliche Plätze, die noch nicht alle vergeben sind. Ulrike Stodt, Teamleiterin Bildungsprogramme, sieht in der Fachsprache eine Hürde: „Abisolierzange ist schon ein besonderer Begriff." Und doch unumgänglich, weil man mit ihr das Plastik abzieht, ehe das Kabel in die Lüsterklemme gesteckt wird. Die Koordinatorin des DB-Engagements in der Flüchtlingsintegration setzt auf das Zusammenspiel von Ausbildern, Deutschlehrern und Sozialarbeitern. „Wenn der Kennenlernbann erst gebrochen ist", erzählt Stodt, „entsteht schnell eine vertrauensvolle Zusammenarbeit."

Am Ausbildungsmarkt geht in der Regel kein Weg vorbei

Wie positiv Erfahrung wirkt, zeigt das Beratungsunternehmen BCG in seiner Studie „Integrationskraft Arbeit", für die im März rund 300 Firmen befragt wurden. 30 Prozent der Befragten wollen mehr, weitere 29 Prozent gleich vielen Flüchtlingen einen Lehrvertrag geben – und 34 Prozent sind unschlüssig. Noch lernen die meisten Geflüchteten bei den Befragten in der Berufsvorbereitung Sprache und Berufsalltag kennen. „Doch der Weg geht in der Regel über den Ausbildungsmarkt", sagt BCG-Studienleiter Alexander Baic, Experte für Gesellschafts- und Sozialfragen. „Und das wird auch so bleiben." Denn die formale Qualifikation und die anerkannte Berufserfahrung aus den Heimatländern stehen oft hinter den hohen Standards der dualen Ausbildung hier zurück oder sind mit der deutschen Berufsausbildung schwer vergleichbar. Auch deshalb fördert die BA personell und finanziell die assistierte Ausbildung und ausbildungsbegleitende Hilfen.

Ein Unternehmen, das nach guten Azubi-Erfahrungen einen zweiten Versuch wagt, ist 3M in Neuss. Vor einem Jahr richtete der Multitechnologiekonzern eine zusätzliche Ausbildungsstelle für Diaa Almsouty ein. Der Syrer hatte in seiner Heimat Abitur gemacht, hier wurde das als Realschulabschluss anerkannt. Jetzt lernt er Industriekaufmann. Trotz des Zertifikats für B2 – dem Ziel der Kurse für Asylbewerber – braucht der Azubi zusätzliche Deutschstunden fürs Sprachverständnis. Sein Berufsschullehrer unterstützt den hochmotivierten 32-Jährigen, der kürzlich Vater wurde, ebenso wie 3M, das ihn für die ausbildungsbegleitende Hilfe freistellt. Bis Februar 2019 will Almsouty die komplexen kaufmännischen Textaufgaben sicher beherrschen, die in der Kammerprüfung im Multiple-Choice-Verfahren auf ihn zukommen. „Die Feinheiten und Unterschiede muss er unter Zeitdruck verstehen und das Kreuz an der richtigen Stelle setzen", sagt Diana Klömpken, die mit dem ersten Zeugnis und den Noten im Mittelfeld zufrieden ist. Die 3M-Ausbildungsleiterin betont, dass Geflüchtete das Bewerbungssystem durchlaufen müssen wie jeder andere: Schulleistung, persönliche Ausstrahlung, praktisch-handwerkliches oder kaufmännisches Interesse werden erfragt, getestet und bewertet. „Wir sind Profis und nur wenn einer uns überzeugt – auch menschlich –, erhält er einen Ausbildungsvertrag", so Klömpken. Das hat ein 29-Jähriger aus Sri Lanka im Status der Duldung nun geschafft und wird im September im Werk Hilden als Industriemechaniker-Azubi für Produktionstechnik starten. Dreieinhalb Jahre wird er mit den anderen, deutlich jüngeren Azubis zwischen der

„Wir sind Profis. Nur wenn einer uns überzeugt – auch menschlich – erhält er einen Ausbildungsvertrag."

Diana Klömpken, Ausbildungsleiterin bei 3M in Neuss

Herstellung von reflektierenden Folien und Automobilprodukten, dem Blockunterricht in der Ausbildungswerkstatt und Berufsschule pendeln.

Das Sprachverständnis und die IHK-Prüfung sind das untrennbare Paar, für das in den Unternehmen Auszubildende und Ausbilder, Berufsschul- und Sprachlehrer hart arbeiten. Bilderwörterbücher oder selbst gebastelte Fotowände überwinden Sprachbarrieren: Hammer und Feile für Techniker, Messer und Suppentopf für Gastronomen sind als Bild eindeutiger als jede Erklärung. Manchmal hat eine kleine Änderung des Gewohnten große Wirkung. Der Systemanbieter für Schaltschrank- und Klimatechnik Rittal im hessischen Herborn hat den Lernprozess aus Erklären und Üben um die Phasen Vor- und Nachmachen ergänzt. Wie man den Bohrer einspannt, den Brenner beim Schweißen hält und das Werkstück zum Fräsen fixiert, das muss sitzen. Dafür sorgen Ausbilder und Azubipaten. „Wichtig ist es, auf jeden der Teilnehmer individuell einzugehen“, sagt Ausbildungsleiter Matthias Hecker. Und: „Bei der Sicherheitsunterweisung darf es keine Lücken geben.“ Die beiden ersten von vier Flüchtlingen unter den Azubis hat er so schon durch die Prüfung zum Maschinen- und Anlagenbauer gebracht – in der Regelzeit von zwei Jahren. ■

RUTH LEMMER ist Journalistin in Duisburg.

© YOUTUBE

VIDEO

In einem Video in der App sehen Sie, wie die Deutsche Bahn Flüchtlinge als Arbeitskräfte integriert.

QUALIFIKATION

Ausbilder ausbilden

Rüdiger Hopf, Ausbildungsleiter bei Kaeser Kompressoren, investierte mehrere Samstage, um sich in Workshops zum Thema Sprachvermittlung weiterzubilden und wendet sein Know-how jetzt direkt an. Das reicht vom Hintergrundwissen über kulturelle Unterschiede bis zur langsamen und deutlichen Aussprache im direkten Kontakt.

Die Familienhierarchie, die Einstellung zu Älteren oder das Frauenbild sind ebenso unterschiedlich bei den Geflüchteten wie die Religionszugehörigkeit komplex ist, weil zum Beispiel auch die Christen aus den mehrheitlich muslimischen Ländern eine andere Tradition pflegen als deutsche Christen. Oft helfen da nur Fragen an den einzelnen Azubi. Und gleichzeitig müssen die Asylsuchenden lernen, dass hier Pünktlichkeit wichtig ist, man sich abmelden muss, wenn man zum Arzt geht – und dass Ausbilderin und Sprachlehrerin Respektspersonen sind. Die Ausbilder als tägliche Ansprechpartner sind da gefordert.

In Bayern bietet deshalb das Programm IdA – Integration durch Ausbildung und Arbeit ganz systematisch und kostenfrei für die Firmen, die Flüchtlinge einstellen möchten, neben der Beratung auch eine Ausbilderqualifikation an. Die Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft und das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft unterstützen die branchenübergreifenden Aktivitäten finanziell. Von sieben Standorten in Bayern, Franken und Schwaben aus knüpfen IdA-Navigatoren Netzwerke mit Bildungsanbietern wie dem Bildungswerk und den Beruflichen Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (BBW und dem BFZ), die eintägige Kurse für Ausbilder gestalten.

In anderen Bundesländern sind die Industrie- und Handelskammern (IHK) eine direkte Anlaufstelle für Ausbilder. Wenn Unternehmen sich im DIHK-Netzwerk „Unternehmen integrieren Flüchtlinge“ registrieren, können Ausbilder sich auf der Online-Plattform oder auf regionalen Veranstaltungen austauschen. Praxisbeispiele und Rechtsauslegungen sind gefragte Inhalte. Unterstützt wird das Netzwerk vom Bundeswirtschaftsministerium. Ebenfalls vom Bundeswirtschaftsministerium gefördert werden Willkommenslotsen, die Firmen und ihre Ausbilder in Flüchtlingsfragen beraten. Die Lotsen sind bei der IHK angesiedelt und bei den Handwerkskammern. Sie geben konkrete Tipps vom Rekrutieren bis zum juristischen und kulturellen Basiswissen.

Auf Weiterbildung durch Erfahrungsaustausch setzt auch die DGFP. Sie hat sich mit der Bundesagentur für Arbeit und dem Amt für Migration und Flüchtlinge zusammengetan und informiert über die Kandidatensuche wie über den Rechtsrahmen. Die nächsten Termine für Personaler und die Ausbilder unter ihnen sind für den Herbst geplant. Eine Frage, die dann sicher wieder auftauchen wird, tangiert die Sicherheit: Wie verhindere ich es, einen Schläfer als Azubi einzustellen?

LINK-TIPPS

Für die Ausbildung wurde der Status der Duldung etwas planungssicherer definiert.
www.kofa.de/themen-von-a-z/fluechtlinge/ausbildung
www.dihk.de/ressourcen/downloads/dihk-leitfaden-integration-fluechtlinge.pdf

Ausbildungsbegleitende Hilfen (abH): Den Antrag muss der Auszubildende stellen.
www.arbeitsagentur.de/pdf/1463061129801

Bilderwörterbücher helfen, wenn die Sprache noch nicht ausreicht. Beispiele gibt es für die KFZ-Branche, die Gastronomie und ab Herbst fürs Handwerk.
https://kfz-fachbuch.de/kfz-technik/448/kfz-technik-bildwoerterbuch
http://www.langenscheidt.de/Langenscheidt-Bildwoerterbuch-Gastronomie-Buch/978-3-468-11609-4

ZUKUNFT PERSONAL®

Europe's most innovative trade fair for human resource management

19.-21. Sept. 2017
Koelnmesse

work:olution
moving minds

Von Evolution bis Revolution: Denken Sie die Arbeitswelt neu!

Highlights 2017:

Arbeitswelten.HR – Design by HCD | HR Innovation Award | Start-up Village | Top Keynote Speaker u.a. mit Gary Kildare, Chief HR Officer IBM Europe | Prof. Dr. Tobias Kollmann, Digital Economy Speaker | Nell Watson, Thinker & Futurist | Ranga Yogeshwar, Wissensvermittler der Nation

Jetzt Ticket sichern unter:
www.zukunft-personal.de

Das ultimative Event der HR-Branche!

HR:motion
the riverboat edition

www.hr-motion.com
19|09|2017

Gold Sponsor SAP
Gold Sponsor StepStone
Bronze Sponsor workday. Built for the future.

Mediapartner:
AuA COMPUTERWOCHE GABAL HRperformance LOHN+GEHALT PERSONAL personalmagazin

Das Wissensrisiko managen

METHODEN. Nur durch eine systematische Verknüpfung von Personal- und Risikomanagement lässt sich drohender Know-how-Verlust identifizieren und kompensieren.

Von **Frank Lehrbass** und **Rüdiger Piorr**

Wissenserhaltung ist aus zwei Gründen ein zunehmend relevanter werdendes Thema für deutsche Unternehmen: Erstens wegen der demografischen Entwicklung und des damit programmierten Ausscheidens geburtenstarker Kohorten aus dem Erwerbsleben. Zweitens wegen der Zunahme der Bedeutung von Wissen im weiteren Sinne im Produktionsprozess.

Nach den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) ist operationelles Risiko die Gefahr von Verlusten, die infolge der Unangemessenheit oder des Versagens von internen Verfahren, Menschen und Systemen oder infolge von externen Ereignissen eintreten. Scheiden Wissensträger aus und kommt es dadurch zu Verlusten, so handelt es sich um die Materialisierung operationellen Risikos. Nachfolgend wird dargestellt, wie sich ein Unternehmen so aufstellen kann, dass das operationelle Risiko seltener oder weniger gravierend wird.

Pflicht zum Risikomanagement

Obwohl die moderne Finanzmarkttheorie unter idealisierten Annahmen zu dem Ergebnis kommt, dass Risikomanagement keinen Shareholder Value generiert, managen Unternehmen dennoch ihre Risiken: Zum einen, weil die Annahmen der Theorie in praxi verletzt sind und zum anderen, weil es für börsennotierte Unternehmen gesetzliche Verpflichtungen gibt. Gemäß § 289 Abs. 1 Satz 4 HGB und §91 Abs. 2 AktG ist ein Risikomanagement einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden. Des Weiteren besteht Evidenz darüber, dass Unternehmen mit ausgereiftem Risikomanagement profitabler sind.

> Die Risiken, die vom Produktionsfaktor Personal ausgehen, wie zum Beispiel der Verlust von Know-how, bleiben beim Risikomanagement meist außen vor.

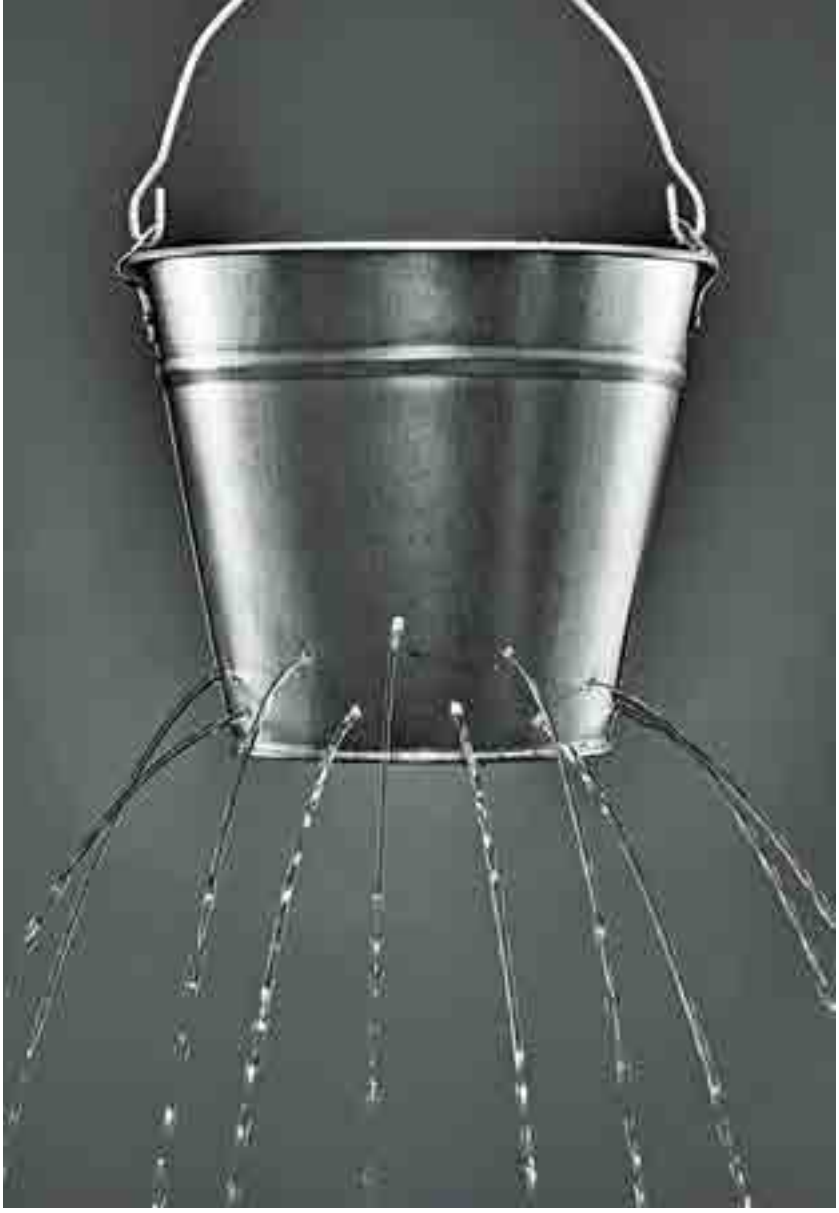
Personalrisiken häufig vernachlässigt

Gegenstand der Risikobetrachtung heute sind klassischerweise Markt-, Kredit-, Liquiditäts- und operationelle Risiken. Die Risiken, die vom Produktionsfaktor Personal ausgehen, bleiben in der Regel aus dem Risikomanagement ausgespart. Dies mag erstaunen, wird doch vielfach der besondere Wert von Mitarbeitern als „größtem Kapital“ von Unternehmen herausgestellt und im Rahmen des Human Resources Managements als Ressource betrachtet. Grundschema ressourcenbasierter Ansätze ist die Annahme, dass die strategischen Ressourcen Einfluss auf das Verhalten der Organisationsmitglieder nehmen und damit den Unternehmenserfolg beeinflussen. Dementsprechend müssten existenzgefährdende Veränderungen des Faktors Arbeit, genauer: des Know-hows, ebenfalls Gegenstand des Risikomanagements sein. Es besteht also ein Bedarf, eine systematische Verknüpfung von Personal- und Risikomanagement zu konzipieren, um Know-how als riskante, strategisch relevante Ressource sicher handhaben zu können.

Altersstrukturanalyse und ihre Grenzen

Die Risikobetrachtung der Folgen des demografischen Wandels obliegt aktuell dem Personalmanagement, das damit der Aufgabe nachkommt, in Erfahrung zu bringen, ob und inwieweit das eigene Unternehmen den Gefahren des demografischen Wandels ausgesetzt ist. Aus Perspektive des Personalcontrollings hat sich die Altersstrukturanalyse als erstes Analyseinstrument durchgesetzt. Streng genommen zeigt diese Analyse für sich genommen lediglich den Handlungsbedarf auf, Personal zukünftig gegebenenfalls in größeren Mengen beschaffen und einbinden zu müssen. Risiken jenseits der nicht zu vernachlässigenden Beschaffungskosten leiten sich hieraus jedoch nicht zwingend ab.

Problematisch wird ein Ausscheiden nur dann, wenn ein geeigneter Mitarbeiter nicht zur Verfügung steht. Dabei muss es nun nicht die Qualifikation an sich sein, an der es mangelt. In vielen Fällen wird es eher das drohende Fehlen eines spezifischen Leistungsergebnisses sein, das die Qualität des Arbeitsprozesses gefährdet. Aus dieser Perspektive heraus verliert die formale Eignung



Brain Drain: Der Abfluss von Wissen ist für Unternehmen ein zentrales Personalrisiko.

nun an Bedeutung. Folgen lassen sich damit aus dem Arbeitsprozess heraus konzipieren. Das quantitative Problem bekommt eine qualitative Komponente.

Risiko- oder Schlüsselstellenanalyse und ihre Grenzen

Ein Konzept, das diesen qualitativen Aspekt berücksichtigt, stellt die Schlüssel- oder Risikostellenanalyse dar. Sie reflektiert das Verständnis, dass nicht jede Stelle gleich relevant für den Fortbestand eines Unternehmens ist. Konzeptionelle Überlegungen legen nahe, Risiko-Einflussgrößen zu parametrisieren, einen Bewertungsmaßstab zu hinterlegen, diesen mit den Ergebnissen der Altersstrukturanalyse zu kombinieren und damit qualitative Risiken aufzuzeigen. In der Regel folgt dieser Ansatz der hierarchischen Ordnung einer Organisation, er nimmt also an, dass Risiken hierarchisch verteilt seien. Damit einher geht die Annahme, das Treffen von Entscheidungen (im Organigramm über Vorgesetzten-Positionen sichtbar) sei riskanter als die Vorbereitung einer Entscheidung oder auch die Ausführung einer Entscheidung.

Die strenge Fokussierung auf die Ergebnis- und Entscheidungsverantwortung berücksichtigt dabei den Prozess der Entscheidungsvorbereitung tendenziell zu wenig. Denn es leuchtet unmittelbar ein, dass die Qualität einer Entscheidung von der Qualität der zugrunde liegenden (aufbereiteten und zueinander ins Gewicht gestellten) Informationen abhängt.

Begreift man Organisationen als die aufeinander bezogene Abfolge qualitativ unterschiedlicher Entscheidungen, dann wird deutlich, dass sowohl Quantität als auch Qualität von Entscheidungen maßgeblich für die Analyse von Risiken sein können. Wesentliches Kennzeichen quantitativ häufiger Entscheidungen ist ihre Wiederkehr. Dementsprechend sind diese Entscheidungen in der Regel Gegenstand sogenannter Ausführungsprogramme. Ausführungsprogramme zeichnen sich dadurch aus, dass sie die Entscheidungsalternativen beim Auftreten eines auslösenden Ereignisses in ihren Handlungen klar umreißen. Beispiel hierfür ist das Qualitätsmanagement. Aus einer entscheidungsorientierten Perspektive heraus betrachtet, stellt eine Qualitätsprüfung die Verdichtung einer Beurteilung auf eine dichotome Auswahl dar: Gut/schlecht. Die damit verbundene Entscheidung stellt also keine Wahlentscheidung zwischen (echten) Handlungsalternativen dar. Diese grundlegende Entscheidung wird konzeptionell gesehen, einmalig getroffen, in Form verschriftlichter Informationen niedergelegt, verbindlich gemacht und später wiederkehrend durch ein routiniertes Handeln in der Handlungsfolge bestätigt. Die Ausführung der Entscheidung kann damit gleichförmig organisiert und effizient delegiert werden. Aus der Risikoperspektive heraus betrachtet, stellt dieses Vorgehen den Versuch dar, Fehlentscheidungen durch Vorschreiben entsprechender (Gut-)Handlungen zu vermeiden. Dementsprechend sind hier eher operative Risiken zu erwarten, dass definierte Prozesse nicht zum richtigen Zeitpunkt oder in der richtigen Qualität erledigt werden.

Von diesen operativen – auf die Aufrechterhaltung des bekannten Arbeitsprogramms bezogenen – Risiken unterscheiden wir strategisch relevante (Entscheidungs-)Risiken. Diese sind von anderer Tragweite, da sie mit unvollständiger Informationslage bei begrenzten Ressourcen verbunden sind und eben vom Typus der Entscheidung zwischen echten Alternativen sind. Im Ergebnis werden solche Entscheidungen als kontingent und vielfach von Zufälligkeiten beeinflusst und keinesfalls rational prädeterminiert beschrieben. Gleichwohl wird

© SIRTRAVELALOT / SHUTTERSTOCK.COM

deutlich, dass es – retrospektiv betrachtet – bessere und schlechtere Entscheidungen gibt, und der Entscheidung sowie den an den Entscheidungen beteiligten Personen eine besondere Bedeutung zukommt.

Know-how und Know-how-Träger haben also eine besondere Bedeutsamkeit sowohl für das operative Geschäft als auch für strategisch relevante Entscheidungen. Deshalb sollte es aus Sicht des Risikomanagements darum gehen, die Gefahr des Abflusses von Know-how zu verhindern, um sicherzustellen, dass die notwendigen Handlungskompetenzen erhalten bleiben.

Humankapitalrechnung (Saarbrücker Formel)

Diesem Anspruch wendet sich die Humankapitalrechnung zu. Hier wird versucht, den Wert des Humankapitals durch die Integration input- und output-orientierter Kennzahlen festzustellen. Ein weit entwickeltes Verfahren hierzu stellt die sogenannte Saarbrücker Formel dar.

Humankapital wird konzipiert aus den Faktoren Wertbasis (Vollzeitäquivalente in Zuordnung zur jeweiligen Beschäftigtengruppe – unter Berücksichtigung der höchsten erreichten Qualifikation – verbunden mit den branchenüblichen Durchschnittslöhnen und -gehältern) und Wertverlust (verstanden als Relevanzverfall des Wissens verbunden jeweils mit einem qualifikationsbasierten Branchenindikator) sowie Wertkompensation (konzipiert als monetärer Aufwand von Personalentwicklungsmaßnahmen) und Wertveränderung (berücksichtigt als Motivationsindex, gewonnen aus Mitarbeiterbefragungen).

Zentrale Rechengröße in diesem Kontext ist die erfasste (und auch zweifelsfrei erfassbare formalisierte) Qualifikation. Es wird der Zusammenhang unterstellt, dass Qualifikation im Zeitverlauf abnimmt, veraltet. Dies trägt dem Umstand der These der sogenannten „Halbwertzeit des Wissens“ Rechnung. Diesem Alterungseffekt kann nun durch Qualifizierungsmaßnahmen begegnet werden. Formal gesehen stellt die Saarbrücker Formel damit eine elegante Lösung dar, die dem Anspruch an die oben in Aussicht gestellte Bilanzierung nahekommt. Da jeder Mitarbeiter einzeln mit seinem Vollzeitäquivalent in die Berechnung eingeht, erscheint das Ergebnis hinreichend reaktionsschnell und sensibel zu sein. Inhaltlich gesehen löst die Formel einen weiter oben entwickelten Anspruch jedoch nicht ein, verbleibt sie doch auf dem Niveau der Qualifikationen.

> Kompetenz, verstanden als Zusammenschnitt aus Know-how und Do-how, ist eine zentrale Ressource und damit im Risikomanagement zu berücksichtigen.

Zentral an dieser Stelle ist der Begriff des Wissens, der mit dem Begriff der Kompetenz verbunden wird. Kompetenz hat als personengebundene Komponente einen weitaus exklusiveren Charakter als Qualifikation. (Entscheidungs-)Kompetenz nimmt einen zentralen Einfluss auf die Qualität einer Entscheidung. Pointiert gesprochen, sind es die getroffenen Entscheidungen, die dem Unterschied von Produkten und Dienstleistungen unterliegen, die den Unterschied zwischen Gewinn und Verlust ausmachen: Der Unterschied zwischen (formaler) Qualifikation und Kompetenz ist der Unterschied zwischen „Kenner“ und „Könner“. Gerade die Könnerschaft, verstanden als der Aufbau beruflicher Handlungskompetenz, entsteht aber im Rahmen von Anwendungsprozessen mit einer gegenläufigen Tendenz zur Entwicklung von Qualifikationen: Der Aufbau von Erfahrung entsteht im Zeitverlauf, sodass der Erfahrungsschatz im Verlaufe der Zeit größer wird, während der Wert einer Qualifikation abnimmt. Kompetenz, verstanden als der Zusammenschnitt aus Know-how und Do-how, ist damit als zentrale Ressource zu identifizieren und im Rahmen des Risikomanagements prominent handzuhaben.

Die Humankapitalrechnung bezieht sich durch Konzentration auf Qualifikationen lediglich auf die weiter oben angerissenen operativen Risiken, sie schließt strategisch relevante Kompetenzen nicht mit ein.

Operative vs. Strategische Risiken

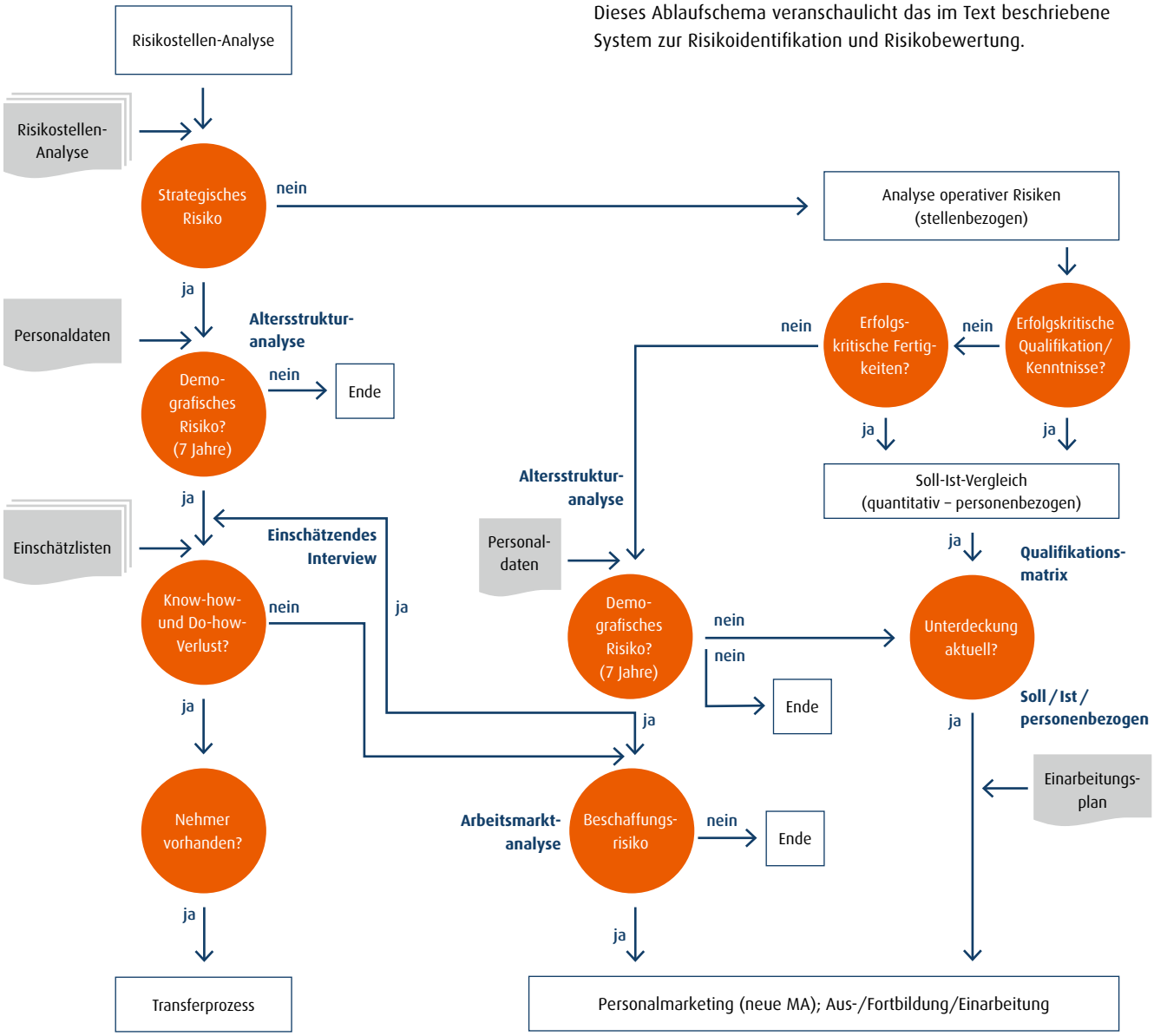
Fassen wir die Diskussion einmal zusammen: So lassen sich zwei grundsätzliche Risiko-Klassen unterscheiden: Strategische Risiken, die auf (Handlungs-)Kompetenzen beruhen und die qualitativ hochwertige Entscheidungsprozesse „echter“ Alternativentscheidungen sicherstellen und operative Risiken, die Aufrechterhaltung und Ausführung bereits organisierter Leistungen im Rahmen von Routineentscheidungen garantieren.

Während strategische Risiko-Parameter mit Alternativen verbundene Entscheidungen abbilden müssen, müssen operative Risiko-Parameter die aktuellen Produktions- und/oder Dienstleistungsprozesse fokussieren. Dies könnte zum Beispiel die Bedienung einer Maschine oder die Ausführung einer zentralen Aufgabe auf einem bestimmten Niveau beinhalten.

Im Falle strategischer Risiken lässt sich festhalten, dass eine substanzielle Gefahr nur bei dauerhaftem Ausfall der Ressource besteht. Dies ist bei operativen Risiken nicht der Fall, hier können auch kurzfristige (zum Beispiel Bedien-) Engpässe zu (Produktions-)Stillständen und substanziellen Verzögerungen führen. Dementsprechend sind bei den operativen Risiken Soll-Werte zu definieren, die einen stabilen Produktions- bzw. Dienstleistungsprozess reflektieren.

VERFAHRENSANWEISUNG ZUR RISIKOANALYSE

Dieses Ablaufschema veranschaulicht das im Text beschriebene System zur Risikoidentifikation und Risikobewertung.



QUELLE: LEHRBASS/PIORR

Dies kann zum Beispiel analog zu Informationen aus Qualifikationsmatrizen geschehen. Veränderungen im Produktions- oder Dienstleistungsprogramm stellen hier Veränderungen des Soll-Wertes dar und erfordern dann entsprechende Anpassungen.

Abschätzung der möglichen Risikokompensation

Zu ergänzen sind die Risikoklassen um Abschätzungen zur möglichen Kompensation der Risiken wie zum Beispiel der Verfügbarkeit der gesuchten Qualifikationen und Kompetenzen am Arbeitsmarkt, eine notwendige Einarbeitungszeit et cetera. Hier sind Schnittstellen zu Personalmarketing und -akquise zu gestalten.

Festzulegen sind ebenfalls die Schnittstellen zu den Kompensationsmaßnahmen. So erfordern strategische Risiken in der Regel Transferprozesse mit dem Ziel, die berufliche Handlungskompetenz der Nachfolger gezielt aufzubauen (hier geht es ganz entschieden nur am Rande um die Übergabe von Zahlen, Daten, Fakten!). Operative Risiken lassen sich über standardisierte Einarbeitungspläne sicherstellen (hier geht es zentral um Zahlen, Daten, Fakten).

Hypothesen zur Risikoidentifikation

Streng genommen klärt und bewertet ein solches Vorgehen noch keine Risiken, es macht aber die pragmatische Bildung von Hypothesen für das Personalcontrolling möglich. Indem die Hypothesen in den Zusammenhang der längerfristigen Altersstrukturentwicklung unter Berück-

sichtigung des Arbeitsmarktes gesetzt werden, kann herausgearbeitet werden, wo mögliche Risiken liegen. Damit lässt sich die quantitative demografische Entwicklung qualitativ um Risikohypothesen ergänzen. Wir sprechen deshalb von Hypothesen, weil sich Handlungskompetenzen, die sich im beruflichen Alltag häufig ungeplant und damit auch undokumentiert und zuweilen auch unbemerkt entwickeln, nur bedingt „am grünen" Tisch nach Datenlage erfassen lassen.

Personenbezogene Analyse: Die Critical-Incident-Methode

Der Wert dieser Hypotheseninformation besteht zunächst einmal darin, dass das Personalcontrolling vom antizipierten Austrittsdatum nun zurückrechnen kann, um den Zeitpunkt zur Klärung der Hypothese festzulegen. Ein solches Vorgehen kann also hypothetische Aussagen im Zeitverlauf ausweisen, ohne jedoch die tatsächliche Klärung herbeigeführt zu haben.

> Die klassischen personalwirtschaftlichen Instrumente stoßen bei der Identifikation von Risiken in Bezug auf Know-how-Verlust an ihre Grenzen.

Dies erfordert eine „personenscharfe" und nicht mehr nur stellenbasierte Einschätzung des Risikos: Zu einem zuvor systematisch-konzeptionell festgelegten Zeitpunkt wird in einem gemeinsamen Screening von Führungskraft und Personalcontrolling über die unverzichtbaren (solchermaßen exklusiven) Kompetenzen des aktuellen Stelleninhabers reflektiert.

Eine Möglichkeit, dies zu tun, sind einschätzende Interviews auf Grundlage der sogenannten „Critical-Incident-Methode", bei denen Führungskräfte zusammen mit dem Personalmanagement herausarbeiten, in welchen Entscheidungsprozessen der Vergangenheit die bald ausscheidenden Mitarbeiter besondere Kompetenzen bewiesen haben, mit denen sie in Zukunft wohl fehlen würden. Sinnvollerweise geht dieses Screening über das Kerngeschäft hinaus und beleuchtet sämtliche der oben genannten Kapitalien an den vorliegenden Prozessschnittstellen. Operationalisiert mit relevanten Aufgabenbeschreibungen gegebenenfalls unter Zuhilfenahme von vorliegenden Kompetenzmodellen, Aufgaben- und Stellenbeschreibungen lässt sich so relativ einfach ein Inventar entwickeln, mithilfe dessen ein solches einschätzendes Interview durchgeführt werden kann. Die Frage, die es bezogen auf die Anwendung dieses Inventars zu klären gilt, ist dabei relativ einfach: „Würde Ihnen die jeweils vorgetragene Aufgabenerledigung beim Ausscheiden des Mitarbeiters wegfallen? Worin genau besteht der Verlust?" Wenn ja, so besteht gegebenenfalls Handlungsbedarf in Form geeigneter kompensatorischer Maßnahmen.

Risiko-Hypothesen ohne Eindeutigkeitsanspruch

Wir ersetzen mit diesem partizipativen Schritt den (nicht einlösbaren) Eindeutigkeitsanspruch einer rein faktenbezogenen Risikoanalyse durch eine durch die Führungskraft zu falsifizierenden/verifizierenden Risikohypothese. So wird deutlich, dass das Personalcontrolling diese Hypothesenbildung zunächst auch ohne die Führungskraft vornehmen kann: Mit dem Ausscheiden des Stelleninhabers könnte es (Hypothese!) zu einem substanziellen Know-how-Verlust bei den strategischen Risiken kommen.

Bei den operativen Risiken hingegen wird es (eindeutig) zu substanziellen Performance-Verlusten kommen, da die definierten Soll-Anforderungen nicht mehr gewährleistet sind.

Wissenstransfer, Einarbeitung & Co. als Techniken der Risikoreduktion

Handelt es sich bei dem Verlust von Ressourcen um operativ riskante Ressourcen, so reicht eine strukturierte Einarbeitung (inklusive der Zurverfügungstellung entsprechender Informationsbestände) oder auch der Aufbau redundanter Strukturen wie zum Beispiel Stellvertreterregelungen et cetera. Hilfreich sind hier auch die vorliegenden Methoden der Wissensstafette oder der Wissenslandkarte oder auch der Rückgriff auf bekannte Qualifizierungsmaßnahmen. Diese Methoden stellen den sogenannten Wissensgeber in den Vordergrund. Sein – auch implizit – genutzter Wissensbestand wird expliziert und als Zielgröße für den Transferprozess herangezogen. Es handelt sich hier um geberzentrierte Methoden. Der Transfer bezieht sich dementsprechend darauf, Wissensbestände sichtbar zu machen und einen Informationsaufbau beim Wissensnehmer zu erzielen. Es geht darum, einen „Kenner" auf der Stelle sicherzustellen.

Handelt es sich um den Verlust von Kompetenzen, so ist ein moderierter Transferprozess wie in der sogenannten „Nova-PE-Methode" beschrieben, ratsam. Dieser erreicht den Transfer oder den Aufbau von Handlungskompetenz bei einem sogenannten Wissensnehmer. Hier wird zunächst der Kompetenzaufbau des Wissensgebers rekonstruiert und ausgehend von der Basis des Wissensnehmers der Aufbau der Handlungskompetenz angegangen. Es handelt sich dabei um eine nehmerzentrierte Moderationsmethode. Es geht darum, einen „Könner" auf der Stelle sicherzustellen.

Standardisierung und Automatisierung zur langfristigen Risikoreduktion

Möglicherweise ist eine personelle Umbruchsituation auch Anlass einer grundlegenden Reorganisation, Standar-

disierung oder Technisierung. Dies kann im Sinne der klassischen Risikoreaktionsmaßnahmen als Vermeidung oder eben Reduktion kategorisiert werden. Andere Anpassungen in der Unternehmensorganisation sind ebenso denkbar. Dispatcher eines Leitungsnetzes oder Belader eines Frachtschiffs etwa können schrittweise durch intelligente, algorithmenbasierte Optimierungswerkzeuge langfristig ersetzt werden.

Fazit: Bekannte Instrumente des Personalcontrollings stoßen an Grenzen

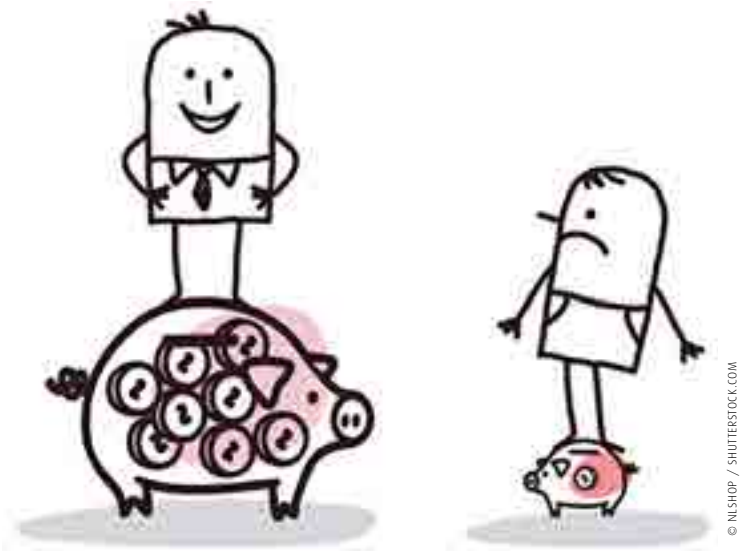
Das Humankapital wird oft als des Unternehmens größtes Kapital hochgehalten. Die Beschäftigung mit seinen Bedrohungslagen hält damit jedoch nicht Schritt. Selbst im klassischen Raster des operationellen Risikomanagements taucht der Know-how-Verlust nicht auf. Bekannte personalwirtschaftliche Instrumentarien stoßen ebenfalls an ihre Grenzen.

Systematische Verknüpfung von Personal- und Risikomanagement

Dieser Beitrag soll einen Weg zur diesbezüglichen Risikoidentifikation und -bewertung weisen und diese mit bekannten Techniken der Risikoreduktion und -vermeidung beziehungsweise der Kompensation verbinden. Wissenstransfer und strukturierter Einarbeitungsplan werden als Werkzeuge des operationellen Risikomanagements konkretisiert und in ihrer Bedeutung in einem strategisch orientierten Personalmanagement herausgearbeitet. ■

PROF. DR. FRANK LEHR-BASS ist Professor an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Düsseldorf sowie Inhaber der L*PARC Unternehmensberatung, Düsseldorf.

PROF. DR. RÜDIGER PIORR ist Professor an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Düsseldorf sowie Mitgesellschafter des Beratungsunternehmens BKP Team GbR, Bochum.



© NLSHOP / SHUTTERSTOCK.COM

Studien zur Gehaltsschere sind kein Maßstab für die Vergütung

Deutsche Top-Manager verdienten im vergangenen Jahr fünfzigmal so viel wie ein durchschnittlicher Arbeitnehmer, so eine neue Studie der DSW und der TU München. In den Vorjahren wäre die Gehaltsschere noch weiter auseinandergeklafft, berichten die Studienautoren und werten dies als erstes Indiz dafür, dass die Kritik an überzogenen Vorstandsgehältern wirkt. Vergütungsberater Michael Kramasch warnt jedoch davor, unternehmensübergreifend errechnete Gehaltsunterschiede als Maßstab für die Höhe der Vergütung zu nehmen. So könne in Konzernen mit hochspezialisierten Arbeitnehmern das Gehaltsgefälle wesentlich flacher ausfallen als in Betrieben im Niedriglohnsektor – was aber weniger dem Niveau der Vorstandsvergütung als dem hoher Mitarbeitergehälter geschuldet sei. **www.haufe.de/personal**

pm NACHGERECHNET

Wenn einer eine Reise tut ...

Weil die Abrechnung zu kompliziert ist, entgehen Mitarbeitern in Deutschland rund 1,3 Milliarden Reisekosten. Das berichteten wir Anfang 2016. Grundlage war eine internationale Studie des holländischen Softwareanbieters Unit 4. Ein weiteres Ergebnis der Untersuchung: Pro Jahr benötigt jeder Mitarbeiter im Schnitt fast fünf Arbeitsstunden, um seine Reisekosten geltend zu machen.
Nun berichtete die FAZ, dass über „kleine Schummeleien" der Mitarbeiter bei der Reisekostenabrechnung – beispielsweise weil nicht existierende Zusatzkosten von 10 bis 30 Euro pro Abrechnung eingestellt werden – der deutschen Wirtschaft ein Schaden im dreistelligen Millionenbereich entstehe.
Unterm Strich zeigt sich damit: Sowohl die Abrechnung als auch die Nichtabrechnung birgt ihre Tücken – aber auf Dienstreisen zu verzichten, scheint auch keine Alternative zu sein.

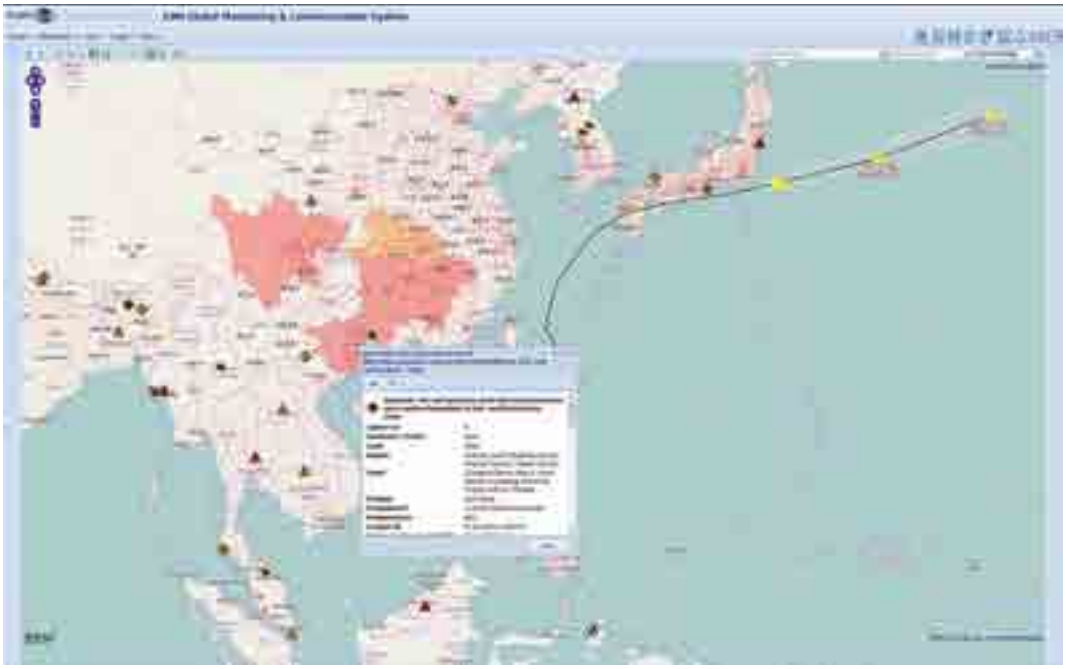
NEWS DES MONATS

Soziale Beziehungen Social Collaboration wie virtuelle Meetings, interaktive Intranets, Instant Messaging oder Corporate Wikis sind in Unternehmen inzwischen weit verbreitet. Das zeigt die vierte Auflage einer Panelstudie der Hochschule Rhein-Main. Die Studie zeigt aber auch: Vielen Unternehmen fehlt eine klare Strategie für den Einsatz entsprechender Anwendungen.

Liebesbeziehungen Jeder dritte deutsche Arbeitnehmer hatte schon einmal eine intime Beziehung am Arbeitsplatz. nur jeder zehnte Befragte berichtet von negativen Reaktionen vonseiten des Arbeitgebers oder der Kollegen auf eine solche Beziehung. In den USA dagegen verbieten Arbeitgeber oft von vorneherein Beziehungen zwischen Kollegen und vor allem zwischen Vorgesetzten und Untergebenen.

Sichere Beziehungen Wichtigstes Kriterium im Arbeitsleben ist für 18- bis 35-Jährige ein sicherer Arbeitsplatz. 86 Prozent der in einer Umfrage der Zeitschrift Neon Befragten aus der Generation Y bestätigen dies. Danach folgen die eigene Karriere, eine gute Bezahlung, eine sichere Festanstellung und ein angenehmes Arbeitsklima.

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



© A3M GLOBAL MONITORING

Anhand einer digitalen Landkarte können Unternehmen sich frühzeitig über aktuelle Gefahren im Ausland informieren.

Frühwarn-System für Geschäftsreisende

Auf die Frühwarnung von Geschäftsreisenden hat sich das Tübinger Unternehmen A3M spezialisiert. Ursprünglich als SMS-Warnsystem nach der Tsunami-Katastrophe im Jahr 2004 gegründet, hat das Unternehmen seine Krisenexpertise auf sämtliche Ereignisse ausgeweitet, die für Reisende im In- und Ausland eine Gefahr bedeuten können.

Basis des Dienstes ist das sogenannte Global-Monitoring-System. Ein Team von Redakteuren beobachtet dafür praktisch rund um die Uhr Reisehinweise aus etwa 200 Quellen. Dazu zählen etwa die Newsticker von dpa und AFP sowie die Meldungen des Hurrikan-Centers und der NASA. Auch soziale Netzwerke wie Twitter und Facebook berücksichtigt das Team. Relevante Ereignisse werden ins System eingestellt, soweit sie von offiziellen Quellen bestätigt werden. Mithilfe einer Karte stufen die Redakteure den Ereignislevel ein und versehen den jeweiligen Ort mit einem Symbol sowie genaueren Informationen. Unternehmen können per Passwort auf diese Karte zugreifen, um beispielsweise Mitarbeiter, die sich im jeweiligen Gebiet aufhalten, über deren Smartphone warnen. Einige Kunden nutzen zudem eine spezielle Schnittstelle, um Reisedaten von Angestellten mit Global Monitoring noch schneller miteinander abgleichen zu können.

Geplant ist auch eine App, mit der Reisende unabhängig vom Global-Monitoring-System einen Warn-Service über ihr Smartphone nutzen können. Anhand von GPS-Daten ermittelt die Applikation für iOS- und Android-Geräte den Standort des Nutzers und sendet entsprechende Warnungen. Dazu gehören Updates zu möglichen Naturereignissen wie Erdbeben oder Unwettern, aber auch Alerts zu Gefahren politscher Art wie Großdemonstrationen oder Streiks. **www.global-monitoring.com**

Peras übernimmt Ratiodata

Zum 1. Juni 2017 hat die Peras GmbH den Geschäftsbereich Personal-Systeme & Services der Ratiodata GmbH übernommen. Die anderen Geschäftsbereiche der Ratiodata bleiben unverändert.

Sowohl Peras als auch Ratiodata sind hundertprozentige Tochtergesellschaften der Fiducia & GAD IT AG. Beide Unternehmen sind seit vielen Jahren als Anbieter von Personaldienstleistungen tätig. Im April 2017, so die Konzernleitung, sei die Entscheidung gefallen, dieses Know-how zusammenzuführen und ein ausschließlich auf Personalmanagement fokussiertes Unternehmen zu bilden. Ziel ist es, ein Komplettangebot zu schaffen, das alle Personalprozesse und eine fachbezogene Beratung umfasst. Dabei stehen Unternehmen im Fokus, die ihre Personalarbeit professionalisieren und digitalisieren wollen. Bundesweit ist Peras nun an zehn Standorten präsent. **www.peras.de**

© FRANCESCOCH / ISTOCKPHOTOS

HR auf dem Weg zur Agilität: Klassische Personal- und Führungsinstrumente müssen neu gedacht werden.

So trägt HR zur Agilität bei

FORSCHUNG. Eine Studie hat untersucht, in welchen Rollen und mit welchen Instrumenten HR den Weg zur agilen Organisation (mit-)gestalten kann.

Von **Stephan Fischer, Sabrina Weber** und **Annegret Zimmermann**

Der Begriff „Agilität" ist derzeit Thema in vielen Publikationen und auf zahlreichen Veranstaltungen prominent vertreten. Zentraler Ausgangspunkt bei der Beschäftigung mit Agilität ist in der Regel, dass durch die Digitalisierung in Wirtschaft und Gesellschaft die Unsicherheit und Komplexität für Unternehmen steigt. Immer häufiger wird dieser Gedanke begleitet von Überlegungen zu der Art, wie Menschen in Zukunft arbeiten wollen (Stichwort „New Work"). Agilität gilt dabei als essenzieller Faktor für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit unter diesen (veränderten) Bedingungen und soll damit letztlich das Überleben eines Unternehmens sichern. In den April- und Juniausgaben 2017 des Personalmagazins haben wir auf Basis unserer dort näher beschriebenen explorativen Interviewstudie (45 Interviews in 15 Unternehmen mit Personen aus Geschäftsführung und weiteren Führungspositionen, aus dem Personalmanagement sowie mit agilen Coachs) bereits das Verständnis von Agilität in der Praxis sowie die förderlichen und hinderlichen Faktoren für Agilität im Unternehmen beschrieben. In diesem Beitrag gehen wir nun der Frage nach, welche Rolle konkret das Personalmanagement (Human Resource Management, HR) einnehmen kann, um Agilität im Unternehmen zu befördern. Wo und wie kann HR unterstützend für eine agile Organisation wirken?

Gestaltungsmöglichkeiten durch HR

Auf dem Weg zu einer agilen Organisation zeigen sich für HR mehrere Ansatzpunkte. Diese ergeben sich aus

der zentralen Unterstützungs- und Gestaltungsrolle, die HR im Unternehmen innehat, denn bei HR laufen vielfältige Prozesse (wie zum Beispiel Gehaltsabrechnung, Rekrutierung, Personal- und Führungskräfteentwicklung, Mitarbeitergespräche) zusammen. Aus unserer Studie lassen sich die folgenden drei Unterstützungsbereiche von HR identifizieren (siehe Abbildung auf dieser Seite):

- Begleitung und Beratung von Mitarbeitenden und Führungskräften;
- Anpassung und/oder Weiterentwicklung von (klassischen) Personal- und Führungsinstrumenten;
- Aufklärungsauftrag, Vorbild- und Schutzfunktion.

Diese drei Ansatzpunkte beschreiben eher gestalterische Aufgaben und Funktionen von HR. Nichtsdestotrotz ist als Befund aus unseren Fallstudien festzuhalten, dass HR in der Zuschreibung der Interviewten nach wie vor auch eher administrative Aufgaben (wie zum Beispiel Abrechnung) wahrnehmen wird. Allerdings ergeben sich in den nach (mehr) Agilität strebenden Unternehmen – gerade auch in kleineren Unternehmen – für HR zunehmend diese gestalterischen Möglichkeiten, die wir im Folgenden näher aufzeigen werden.

HR mit Beratungskompetenzen

Unsere Interviewpersonen sehen HR im agilen Kontext zunehmend in einer begleitenden, beratenden, unterstützenden und entwickelnden Rolle auf dem Weg zur agilen Organisation (siehe Abbildung „Rolle von HR im agilen Kontext“). So stellt eine Interviewperson aus HR fest: „Wir sind jetzt schon weg von dem klassischen Abwickler, Personalabwickler, hin zum Berater.“ Dies betrifft die Begleitung und Beratung sowohl von einzelnen Beschäftigten und Teams als auch von Führungskräften. Neben Beratung hinsichtlich Arbeitsplatz- und Arbeitsraumgestaltung spielen beispielsweise mögliche Veränderungen in den Personalauswahlprozessen eine Rolle. Demnach sollte die Entwicklung hin zu einer stärkeren Einbindung von Teammitgliedern bei der Auswahl künftiger Kolleginnen und Kollegen – oder gar die Federführung des Teams im Auswahlprozess – von HR begleitet und unterstützt werden.

Auf dem Weg zu einer agilen Organisation zeigt sich in unserer Studie die Rolle der Führungskräfte als ein zentraler Aspekt: Führungskräfte können durch ihr Handeln und Verhalten sowohl hemmend als auch fördernd auf Agilität im Unternehmen wirken. Eine Aufgabe von HR sehen unsere Interviewpersonen entsprechend darin, Führungskräfte, beispielsweise im Rahmen einer Führungskräfteentwicklung, zu unterstützen. Im agilen Setting sollten Führungskräfte demnach darin bestärkt werden, sich von einem häufig nach wie vor klassisch-hierarchisch geprägten Rollenverständnis zu lösen und sich zunehmend eine Rolle der Begleitung und Befähigung von Menschen zu erarbeiten. Ein Interviewpartner fasst zusammen: „Diese strenge Hierarchiedenke, das ist etwas, das aus meiner Sicht ganz klar hinderlich ist [für Agilität].“

HR-Instrumente neu denken

Unsere Studienergebnisse machen deutlich, dass diese Bemühungen nach Einschätzung und Erfahrung unserer Interviewpersonen durch entsprechende Personal- und Führungsinstrumente flankiert – und nicht konterkariert – werden müssen. Daher stellt die kritische Überprüfung und gegebenenfalls Neujustierung (oder in Einzelfällen Abschaffung) von Personal- und Führungsinstrumenten einen gestalterischen Ansatzpunkt für HR dar. Unter dem Gesichtspunkt Agilität sollten demnach beispielsweise bestehende Vergütungsmodelle, Karrierewege, Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen in zahlreichen Fällen nicht unverändert bestehen bleiben. Von den in der Abbildung „Ausgewählte HR-Instrumente“ dargestellten Instrumenten werden im Folgenden Beispiele herausgegriffen.

So sind nach dem Dafürhalten unserer Interviewten klassische Vergütungsmodelle mit (individuellen) Zielvereinbarungen und Boni nicht mehr zeitgemäß beziehungsweise umsetzbar: Im Setting einer agilen Organisation wird innerhalb von Teams in kurzen Zyklen – und idealerweise bereichsübergreifend – zusammengearbeitet. Zielvereinbarungen mit beispielsweise einem Zeithorizont von einem Jahr und einer individuellen erfolgsabhängigen Vergütung stehen diesen Zielsetzungen diametral entgegen. An dieser Stelle sollte daher nach Ansicht der Interviewten über eine Abschaffung oder die Änderung in Teamziele, Abteilungs- oder Unternehmensziele und entsprechende Boni nachgedacht werden. Ein Interviewpartner empfiehlt überdies: „Trennung von individuellen Zielen und Gehalt. Ich glaube die ist extrem wichtig als Motivationsförderung.“

Auch die klassischen hierarchiebezogenen Karrierewege sollten nach Ansicht der Interviewten überdacht und Alternativen wie Fachkarrieren oder Weiterbildungen als Entwicklungsmöglichkeiten angeboten werden. Mitarbeitende sollten demnach die Möglichkeit bekommen, sich persönlich, fachlich

HANDLUNGSFELDER

Gestaltungsmöglichkeiten für HR auf dem Weg zur agilen Organisation.

QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG

und inhaltlich weiterzuentwickeln. Ausschlaggebend für die konkrete Um- und Ausgestaltung der (neu justierten) Instrumente sind natürlich die konkreten Bedarfe und Rahmenbedingungen im jeweiligen Unternehmen.

Aufklärung, Vorbild und Schutz

HR kann nach Ansicht unserer Interviewpersonen Agilität zudem dadurch befördern, dass Aufklärung zum Thema Agilität betrieben wird und damit mögliche Vorurteile sowie Widerstände abgebaut werden. Die Interviewten sehen HR hier in einem starken Austausch mit anderen Unternehmensbereichen und als mögliche Informationsbroker.

Ergänzend kann (oder sollte) HR selbst eine Vorbildfunktion in Sachen Agilität einnehmen – sei es bei der agilen Haltung (zum Beispiel ein wertschätzender Umgang) oder der Nutzung agiler Methoden und Praktiken (wie Sichtbarmachung/Visualisierung von Prozessen). So reflektiert eine Interviewpartnerin aus HR: „Wir müssen eigentlich dieses ‚Virus' [Agilität] im Haus verbreiten." In Unternehmen, die bereits agile Strukturen etabliert haben, gilt HR daher manchen Interviewpersonen auch als Bewahrer einer agilen Kultur. Bei Unternehmen, die sich in der agilen Transformation befinden, muss eine agile Kultur hingegen erst entwickelt werden; diese kann nach Einschätzung von Interviewten zu einem Teil von HR vorangetrieben und geprägt werden.

(Mehr) Agilität im Unternehmen führt zu einer veränderten Arbeitsweise und nimmt nach Ansicht der Interviewten daher HR in die Pflicht, Teams zu entwickeln und bei Bedarf Mitarbeitende zu schützen und Lösungsmöglichkeiten zu finden. An dieser Stelle ist zu bedenken: Nicht jede Person, egal ob mit oder ohne Führungsverantwortung, möchte oder kann agil arbeiten. Weiterhin können nicht nur bei Führungskräften, sondern auch bei Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung (Verlust-)Ängste im Hinblick auf die möglichen, oben skizzierten Veränderungen bei Personal- und Führungsinstrumenten bestehen. HR sollte daher nach Ansicht unserer Interviewpersonen eine unterstützende Rolle einnehmen und die Organisation und ihre Mitglieder abholen und begleiten, denn „Agilität bedeutet auch ein Stück weit Verlust von Sicherheit."

(Selbst-)Vermarktung betreiben

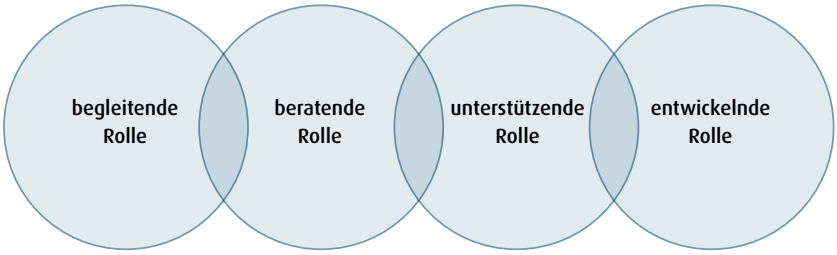
Die im Vorangegangenen skizzierten, an agile(re) Rahmen angepassten Personal- und Führungsinstrumente sowie agile(re) Praktiken und Arbeitsweisen können von HR bei der Rekrutierung von Fach- und Führungskräften genutzt und offensiv vermarktet werden; denn „[wir müssen uns] auf den Markt stellen und sagen, warum es toll ist, bei uns zu arbeiten", so eine Interviewpartnerin. Durch eine professionelle und authentische Kommunikation dieser gegebenenfalls attraktivitätssteigernden Merkmale bei den entsprechenden Zielgruppen (insbesondere in Engpassbereichen wie zum Beispiel IT-Fachkräften) kann HR einen wesentlichen, wenn auch eher indirekten Beitrag zur Förderung von Agilität im Unternehmen leisten.

Um diese verschiedenen Gestaltungs- und Unterstützungsmöglichkeiten wahrnehmen zu können, ist für HR in einigen Unternehmen jedoch noch eine gehörige Portion interner Selbstvermarktung vonnöten. So zeigt sich in unserer Studie, dass zwar auch eine Vielzahl der Interviewpersonen außerhalb HR – auch aus der Geschäftsführung – einen Teil der (künftigen) Arbeit von HR in der Schaffung und Gestaltung von Rahmenbedingungen sieht, die Agilität ermöglichen und unterstützen. Bei anderen Interviewpersonen außerhalb von HR besteht gleichzeitig jedoch Skepsis bezüglich des gestalterischen Beitrags von HR auf dem Weg zur agilen Organisation. In diesen Fällen müsste HR hier daher – sofern es nicht nur administrativ wirken, sondern auch gestalterisch tätig werden wollte – noch Überzeugungsarbeit leisten und die eigenen Kompetenzen in den oben skizzierten Feldern deutlich machen.

Agilität fördern – und erhalten

In der Aprilausgabe 2017 des Personalmagazins haben wir bereits skizziert, dass in unserer Studie den nach innen wirkenden Vorteilen von Agilität – wie insbesondere eine (veränderte) Führung mit mehr Offenheit und Transparenz sowie damit verknüpft eine (veränderte) Fehlerkultur – ein noch größeres Gewicht beigemessen wurde als den marktbezogenen, extern wirkenden Vorteilen von Agilität. In der Studie zeigen sich auch immer wieder unternehmenskulturelle Aspekte als Dreh- und Angelpunkt; insbesondere für eine (ganzheit-

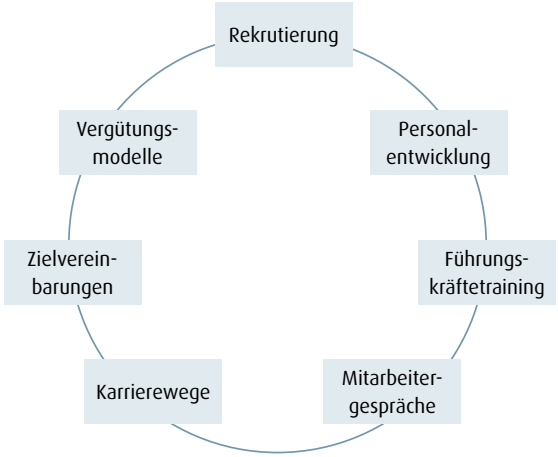
ROLLEN VON HR IM AGILEN KONTEXT



Die für die Studie interviewten Personen sehen HR im agilen Kontext zunehmend in einer begleitenden, beratenden, unterstützenden und entwickelnden Rolle.

QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG

AUSGEWÄHLTE HR-INSTRUMENTE



Die Abbildung zeigt ausgewählte Personal- und Führungsinstrumente, die im agilen Kontext kritisch überprüft und gegebenenfalls neu ausgerichtet werden sollten.

QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG

liche) Verstetigung agiler Arbeits- und Denkweisen scheinen ein entsprechend verändertes Verständnis und Verhalten hinsichtlich Zusammenarbeit und Führung entscheidend.

HR kann in seiner Schnittstellenfunktion eine Schlüsselrolle einnehmen – sowohl im Hinblick auf die Unternehmenskultur als auch konkreter auf eine veränderte Rolle der Führungskraft. HR kann und sollte hierzu die agile Vision einer Organisation mittragen, unterstützen und integrativ gestalten – indem Rahmenbedingungen geschaffen werden, die agiles Arbeiten ermöglichen und befördern. In diesem Zusammenhang gilt es für HR insbesondere, klassische Personal- und Führungsinstrumente neu zu denken und zu entwickeln. HR sollte hier jedoch die Organisation und ihre Mitglieder abholen und begleiten. Besonders herausfordernd dürfte dabei für HR sein, dass es in den Unternehmen vermutlich unterschiedliche Grade an Agilität in verschiedenen Teilen des Unternehmens geben dürfte. Daher kann vermutet werden, dass HR zukünftig eine Bandbreite alternativer Personalinstrumente – von klassisch bis agil – zur Verfügung stellen muss, die den unterschiedlichen Anforderungen der einzelnen Unternehmensteile entsprechen und doch einer gemeinsamen Logik folgen. Genau zu prüfen gilt es zudem, ob und zu welchem Grad für eine Organisation agile Methoden und Praktiken sinnvollerweise infrage kommen. Agilität ist womöglich nicht für alle Unternehmen oder Unternehmensbereiche zielführend und sollte grundsätzlich nicht als eine Art Allheilmittel missverstanden werden.

Ständiger Reflexionsprozess

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die Entwicklung hin zu einer agilen Organisation dauert – und andauert: „Becoming and maintaining an agile organization is not easy. It is a journey, perhaps without an end“, wie ein Forschungsteam an der John Molson School of Business der Concordia University in Montreal, Kanada, in seiner aktuellen Publikation „The challenges of organizational agility“ schreibt. Nicht nur Unternehmen auf dem Weg zur agilen Organisation, sondern auch bereits (sehr) agile Organisationen sind gehalten, in einen ständigen Reflexionsprozess einzutreten, was bestehende Verhaltensmuster angeht.

Paradox erscheint vordergründig das Ergebnis unserer Studie, dass Agilität zunächst über die Hierarchie angestoßen werden muss. Um den Weg zur agilen Organisation erfolgreich zu gehen, benötigt auch dieser Veränderungsprozess, wie es eine Interviewperson auf den Punkt bringt, „auf jeden Fall ein ganz starkes und ehrliches und ernstes Commitment der Geschäftsführung. Und ein Durchhaltevermögen auch der Geschäftsführung. Auch wenn Fehler passieren und es nicht so läuft, die dürfen nicht umfallen, sonst war es das.“

Neue Rollenbilder und neues Selbstverständnis für HR?

HR kann, wie oben beschrieben, einen Beitrag auf diesem Weg leisten – vermutlich braucht es dazu angepasste Personalinstrumente, die eigene Vorbildrolle, eine gewisse Selbst-Vermarktung und letztlich einen Beitrag zur Unternehmenskultur. Die neuen Herausforderungen legen gegebenenfalls auch ein neues Selbstverständnis und neue Rollenbilder in HR nahe. Womöglich liegt in der immer häufiger anzutreffenden Rolle des Agile Coach ein Vorbote für diese Entwicklung, denn hier scheinen die Dimensionen der Personal- und Organisationsentwicklung in agilen Unternehmen neu definiert wieder zusammenzulaufen. Es bleibt auf jeden Fall spannend für HR. ■

PROF. DR. STEPHAN FISCHER ist Direktor des Instituts für Personalforschung an der Hochschule Pforzheim.
DR. SABRINA WEBER ist akademische Mitarbeiterin am Institut für Personalforschung an der Hochschule Pforzheim.
ANNEGRET ZIMMERMANN ist akademische Mitarbeiterin am Institut für Personalforschung an der Hochschule Pforzheim.

Das Büro als Treiber von Agilität

KONZEPT. Agilität beginnt am Arbeitsplatz – mit einer Bürogestaltung, die Vernetzung, hierarchieübergreifende Kommunikation und Selbstorganisation unterstützt.

Von **Martin Klaffke**

Unternehmen, die die Chancen der Digitalisierung ausschöpfen wollen, müssen sich fundamental wandeln. Dieser Wandel beginnt am Arbeitsplatz und verlangt, Büro- und Arbeitswelten einzuführen, die die multiple Vernetzung der Beschäftigten sowie hierarchie- und bereichsübergreifende Kommunikation unterstützen und auf Selbstorganisation setzen. Gerade das in Deutschland noch stark verbreitete Zellenbüro – geschlossene Büroräume mit einem oder mehreren Arbeitsplätzen entlang eines Mittelflurs – entspricht nicht den Anforderungen an Kommunikation und Kollaboration einer Wertschöpfung, die von Wissensarbeit geprägt ist. Zudem führt das zunehmend mobile Arbeiten dazu, dass Flächen temporär oder dauerhaft leer stehen. Viele Unternehmen prüfen daher, ob sie über Desk-Sharing die Anzahl fester Arbeitsplätze reduzieren und Bürofläche einsparen können. Dabei sollte Flächenoptimierung nicht allein unter kurzfristigen Effizienzgesichtspunkten betrachtet werden. Um schnell und flexibel auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren zu können oder gar die Spielregeln am Markt zu gestalten, ist eine agile Organisation erfolgskritisch.

Bürogestaltung als wichtiges Element der Personalstrategie

Viele Ansätze zukunftsorientierter Bürogestaltung stammen von Technologieunternehmen, deren Erfolg vor allem auf der Produktivität kreativer Wissensarbeiter beruht. Dort ist die Gestaltung zukunftsweisender Arbeitsszenarien längst keine alleinige Aufgabe des Facility Managements mehr, sondern vielmehr Effektivitätshebel, Kommunikationsinstrument und wichtiges Element der Personalstrategie (siehe Abbildung auf Seite 46).

Informelle Orte stimulieren das kreativ-produktive Geschehen

Grundlegendes Merkmal zeitgemäßer Bürolandschaften ist eine offene Raumfläche. Dabei bieten flexibel nutzbare Zonen eine Vielzahl an Arbeitsmöglichkeiten. Beschäftigte sollen den zur jeweiligen Aufgabe passenden Ort frei

ZIELE NEUER BÜROWELTEN

Effizienz

- Arbeitsabläufe optimal unterstützen (unter anderem Wege verkürzen)
- Flächenbedarf reduzieren beziehungsweise skalierbar/flexibel gestalten
- Umbaukosten optimieren
- Betriebskosten von Gebäuden/Flächen senken
  - Energieeffizienz
  - Wartungsarmut
  - ...

Effektivität

- Agilität, Kreativität und Innovationen fördern
- Entscheidungsspielräume bei Wahl des Arbeitsortes eröffnen und Beschäftigtenengagement stärken
- Identität schaffen und Unternehmensphilosophie kommunizieren
- Arbeitgeberimage fördern
- Wellbeing und Spaß im Büro stärken
- ...

- Büroraum als Wertschöpfungsfaktor nutzen
- Workplace-Strategie als wesentliches Element der Personalstrategie verstehen

QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG

© WEWORK

Coworking Space von Wework im Sony Center am Potsdamer Platz in Berlin.

wählen – vom Einzelarbeitsplatz im „Team Space“ für Routinetätigkeiten über die schallisolierte Kabine für vertrauliche Telefonate bis hin zum „Think-tank“ für hoch konzentriertes Arbeiten. Dabei kommt gerade informellen Orten, wie etwa Lounges, eine besondere Bedeutung zu. Sie fördern den zufälligen Kontakt unter Kollegen aus unterschiedlichsten Einheiten und stimulieren das kreativ-produktive Geschehen. Um darüber hinaus auch Impulse von Start-ups zu erhalten, bieten einzelne Unternehmen den innovativen Gründern kostengünstig Bürofläche auf ihrem Campus an oder mieten, wie etwa Volkswagen, Arbeitsplätze in Coworking Spaces (zum Beispiel von Wework) an.

Agiles Handeln kann durch das Bürokonzept gezielt gefördert werden

Um agiles Handeln durch das Bürokonzept zu fördern, reicht es jedoch nicht aus, Flächen zu öffnen, neue Möbel anzuschaffen oder Tischkicker und leistungsfähige Espressomaschinen aufzustellen. Erforderlich sind veränderte Verhaltensmuster von Führungskräften und Mitarbeitern sowie eine Anpassung von Einstellungen und Denkweisen. Der Übergang von traditionellen Bürokonfigurationen zu zukunftsorientierten Bürolandschaften bedeutet daher in der Regel einen tief greifenden Veränderungsprozess, der durch Change Management systematisch orchestriert werden muss. Denn der Erfolg bei der „New Office“-Einführung hängt vor allem davon ab, wie gut es dem Management gelingt, Mitarbeiter ebenso wie Führungskräfte für neue Formen des Arbeitens zu begeistern.

Veränderungsbegleitende Maßnahmen in vier Handlungsfeldern

In einer von der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin geförderten Studie wurde in Experteninterviews untersucht, was Unternehmen in Deutschland tun, um ihre Belegschaft für die flexible Bürophilosophie zu mobilisieren. Die veränderungsbegleitenden Maßnahmen lassen sich vier Handlungsfeldern zuordnen (siehe Abbildung auf Seite 49).

Erstens: Planung und Steuerung

Basis für Durchführung und Steuerung der mitarbeiterbezogenen Mobilisierung ist ein Aktionsplan, der alle Maßnahmen bündelt. Die konkreten Inhalte des Aktionsplans werden maßgeblich vom Umfang der Veränderungen sowie der Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft der Belegschaft oder einzelner Belegschaftsgruppen bestimmt. So bedeutet der Übergang von geschlossenen Raumlayouts zu einer offenen Raumgliederung meist eine stärkere Zäsur als Anpassungen innerhalb bereits flexibilisierter Flächen. Führungskräfte und Mitarbeiter empfinden es oft als Verlust von Privatsphäre und erreichtem Status, wenn sie ihr Einzelbüro aufgeben sollen. Um Stimmungsbild und Mobilisierungsstand der Organisation nachzuhalten, werden neben selektiven Mitarbeiterbefragungen oftmals moderierte „Sounding Boards“ durchgeführt, das heißt Fokus-Workshops mit ausgewählten Führungskräften und Mitarbeitern, die den „Temperatur-Check“ im Dialog und in Echtzeit erlauben.

Zweitens: Kommunikation

Professionell konzipierte und dann konsequent praktizierte Kommunikationsarbeit ist ein Muss bei der Mobilisierung. Ausgangspunkt ist die sogenannte „Change Story“: Sie bringt die Ziele des Vorhabens auf prägnante Weise zum Ausdruck, macht den Zukunftsentwurf begreifbar und sollte so aufgebaut sein, dass Führungskräfte und Mitarbeiter auch emotional erreicht werden. So hat Salesforce in San Francisco etwa das kollaborative Bürokonzept in die „Ohana“-Philosophie des Unternehmens eingebettet, die in Anlehnung an die hawaiianische Großfamilie den Gemeinschaftssinn der Organisation betont.

Der konkrete Kommunikationsplan sollte verschiedene Kanäle und Instrumente bündeln. Neben medialer Kommunikation, etwa über Newsletter und Intranet, ist die persönliche Ansprache kritisch für den Erfolg der Überzeugungsarbeit. Ebenso bietet es sich an, Planungsunterlagen in öffentlichen Räumen auszuhängen, vergleichbare Büros anderer Unternehmen zu besuchen oder einzelne Elemente der Bürokonfiguration auf der bestehenden Fläche nachzubauen. Die ausgestellten Musterelemente sind für alle Zweifler das klare Zeichen, dass die neue Bürolandschaft definitiv Realität werden wird.

Drittens: Sponsorship und Führung

Commitment und Engagement der Führungskräfte sind unverzichtbar für den Veränderungsprozess. Manager müssen das Arbeiten in offenen und flexiblen Bürokonfigurationen vorleben. Denn Lounge oder Tischkicker werden verwaisen, wenn Abteilungs- oder Teamleiter nicht selbst von den neuen Möglichkeiten des Büros Gebrauch machen. Darüber hinaus ist die Einbindung der Belegschaft als Mitgestalter („Co-Architekten") der neuen Bürowelt unerlässlich. Bewährt hat sich beispielsweise, die Mitarbeiter über sogenannte „Sounding Boards" einzubeziehen. Ebenso können Ideenwettbewerbe für Namen von Besprechungsräumen oder Abstimmungen über einzelne Mobiliarelemente effektive Elemente der Veränderungsdramaturgie sein.

Um den Wandel der Unternehmenskultur auf der Arbeitsebene zu unterstützen, eignen sich Team-Workshops, die im Idealfall vor und nach dem Bezug der neuen Fläche stattfinden. Im ersten Workshop geht es darum, die veränderte Arbeitswelt insgesamt zu verstehen, Raum für Fragen und Sorgen der Beschäftigten zu geben und generelle Verbesserungspotenziale in den Arbeitsprozessen zu erkennen und umzusetzen. Zudem sollten Regeln für die zukünftige Zusammenarbeit vereinbart werden, wie etwa Leitlinien zur Lautstärke oder zum Aufräumen des Arbeitsplatzes im Falle einer „Clean Desk Policy". Der zweite Workshop, etwa sechs bis acht Wochen nach Bezug der neuen Fläche, dient dem Austausch von Erfahrungen mit der neuen Arbeitswelt. Die Leitlinien der Zusammenarbeit aus dem ersten Workshop werden überprüft, und falls erforderlich, werden weitere Maßnahmen verabschiedet.

Viertens: Qualifizierung

Um das Arbeiten in den neuen Strukturen zu fördern, ist schließlich Handlungskompetenz von Führungskräften und Mitarbeitern unerlässlich. Wenn beispielsweise der flächendeckende Einsatz von Laptops vorgesehen ist, eignen sich „Floor Walker", die die Handhabung der neuen Technik am Arbeitsplatz vermitteln. Ein befragtes Unternehmen hat auch einen „Help Button" in Besprechungsräumen installiert, der bei IT-Problemen genutzt werden soll, um den direkten Kontakt zum User Help Desk herzustellen.

Besonders erfolgskritisch ist das zukünftige Verhalten der Führungskräfte. Sie sind bei der Einführung neuer Bürowelten in zweierlei Hinsicht gefordert. Zum einen sollen sie als Vorgesetzte ihre Mitarbeiter für den Wandel mobilisieren. Zum anderen müssen sie ihr eigenes Selbstverständnis und Führungsverhalten anpassen. Schulungen und Führungskräfte-Workshops geben Vorgesetzten Orientierung, wie Mitarbeiterführung im neuen Kontext aussehen kann, und bieten ihnen eine Plattform, um ein einheitliches Führungsverständnis zu entwickeln.

Nachhaltigkeit sichern

Mobilisierungsmaßnahmen schaffen Aufbruchstimmung und können den Übergang in die neue Bürowelt erleichtern, Wunder vollbringen können sie indes nicht.

© WEWORK

Coworking Space von Wework in der South Bank Lounge, London.

MOBILISIERUNGSPROGRAMM

	HANDLUNGSFELDER	AKTIONEN (Beschäftigte/Führungskräfte)			
1	**Planung und Steuerung** Ziele der neuen Bürowelt definieren, Veränderungs-architektur aufsetzen	Task Force Change Management	Change Readiness Assessment	Ambassador Sounding Boards	Mitarbeiter-befragung
2	**Kommunikation** Veränderung bewusst erzählbar machen, Akzeptanz und Verständnis fördern	„Change Story“ und Logo	Flyer und Wiki „Neue Arbeitswelt“	Musterfläche „Neue Arbeitswelt“	Baustellen-Besuch/ Führung
3	**Sponsorship & Führung** Veränderungswille fördern, Beschäftigte einbinden und Wandel beschleunigen	Partizipative Gestaltung Interaktionszonen	Wettbewerb Namen Besprechungsräume	Farewell-Event/ und Baustellenparty	Führungskräfte-Workshops („Spielregeln“)
4	**Qualifikation** Handlungskompetenz für neue Büro- und Arbeitswelt vermitteln	Checkliste für Vorbereitung Umzug	Team-Workshops	Büro-Rallye, Willkommens-Paket	Führungskräfte-Coaching/ Leadership-Training

Der Übergang von traditionellen zu zukunftsorientierten Bürolandschaften ist ein tief greifender Veränderungsprozess, der systematisch orchestriert werden muss.

QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG

Während Unternehmen mit der Verdichtung von Teamflächen ihre in Flächenwirtschaftlichkeit gemessenen Effizienzziele meistens schnell erreichen, wird der Erfüllungsgrad der verhaltensorientierten Ziele kaum oder nur unsystematisch erhoben. Jahrelang gelebte Arbeitsroutinen und gefestigte Einstellungen anzupassen, dauert in der Regel länger als die Laufzeit typischer Büromodernisierungs-Projekte.

Wenn neue Verhaltensweisen, wie Selbstorganisation und autonome Wahl des Arbeitsortes, allerdings keine nachhaltige Förderung erfahren, besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter von den neuen Arbeitsszenarien, etwa den Lounges oder den Relax-Bereichen, keinen Gebrauch machen und deren Potenziale ungenutzt bleiben. Die Initiatoren neuer Büro- und Arbeitswelten müssen daher „dran bleiben“. Dies bedeutet beispielsweise, nach der Besiedelung der neuen Fläche Vorgesetzte anzuhalten, das neue Büronutzungsverhalten regelmäßig in Einzelgesprächen und Teambesprechungen zu thematisieren. Zudem sollten Beschäftigte ermuntert werden, am Beginn des Arbeitstages zum Beispiel mit App-Unterstützung zu planen, welche Aktivität in welchem Arbeitsszenario durchgeführt werden soll. Hierfür bietet es sich an, die erste Planungsrunde mit den Mitarbeitern gemeinsam durchzuführen und dann die Erstellung des Aktivitäten- und Arbeitsplatzplans anhand von Stichproben nachzuhalten. Ergänzend empfiehlt es sich, die Führungsinstrumente zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen, wie etwa Führungsgrundsätze, Beurteilungen oder Zielvereinbarungen, die das Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften strukturell beeinflussen.

Schließlich sollte auch das Kollaborations- und Nutzerverhalten in der neuen Büro- und Arbeitswelt regelmäßig erhoben werden. Innovative Instrumente zur Kommunikations- und Netzwerkanalyse bieten sich hierfür ebenso an wie die klassische Mitarbeiterbefragung. Letztere könnte beispielsweise um Fragen zum Kommunikationsverhalten sowie um de facto genutzte Freiheitsgrade bei der Wahl des Arbeitsortes erweitert werden. Die gemessenen Veränderungsfortschritte empfiehlt es sich schließlich, kritisch zu reflektieren und – soweit erforderlich – sowohl die physische Bürokonfiguration als auch die Standards für Führung und Zusammenarbeit in den neuen Arbeitswelten nachzujustieren. Im Endeffekt bedeutet dies, den Büroraum als Treiber einer Kultur der Agilität zu nutzen. ■

PROF. DR. MARTIN KLAFFKE lehrt Personal und Organisation an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und leitet das Hamburg Institute of Change Management.

„EU-Länder keine sichere Bank“

INTERVIEW. Viele politische Umbrüche erschweren derzeit die Auslandsentsendungen. Berater Omer Dotou erklärt, wie Personaler nun umsichtig handeln.

personalmagazin: *Wie wirken sich die aktuellen politischen Umbrüche auf das Entsendeverhalten der Firmen aus?*
Omer Dotou: In der Tat müssen Unternehmen ihre grenzüberschreitende Zusammenarbeit mit mehreren Ländern überarbeiten. Wir stellen fest, dass vor allem Entsendungen nach Russland und in die Türkei rückläufig sind. Dies gilt insbesondere dann, wenn Familien mitgekommen sind. Zudem verlegen immer mehr deutsche Unternehmen ihre Niederlassungen im Nahen Osten nach Dubai, wo die politische Lage zurzeit sicherer ist. Aufgrund der vielen Unwägbarkeiten befristen viele Firmen ihre Entsendungen auf zunächst zwei Jahre. Wir merken zudem, dass der Beratungsbedarf enorm zugenommen hat. Dies betrifft selbst Firmen, die ein Inhouse-Entsendemanagement aufgebaut haben.

personalmagazin: *Wie verhalten sich die Unternehmen, die Mitarbeiter in die Türkei entsandt haben?*
Dotou: Zum einen haben die Unternehmen Mitarbeiter abgezogen; zum anderen haben viele Expats mit Familie von sich aus um eine Rückkehr gebeten. Die größte Herausforderung für die Unternehmen besteht nun darin, überhaupt entsendewilliges Personal für die Türkei zu finden. Die meisten Fachkräfte lehnen einen Einsatz dort ab. Hinzu kommt, dass sich die Unternehmen selbst zunehmend die Frage stellen, inwieweit sie überhaupt noch rechtssicher in der Türkei agieren können. Auch dort gibt es Überlegungen, Standorte nach Dubai zu verlegen. Schwierig wird es jedoch, wenn große lokale Bauvorhaben beendet werden müssen. Dort sind Personaler in der Pflicht, den Fachkräften entsprechende neue Anreize zu bieten, aber sie auch bestmöglich vor potenziellen Gefahren zu schützen. Wir empfehlen hier ein Notfallmanagement zu etablieren.

© MIHAI TUFA FÜR BDAE GRUPPE

OMER DOTOU ist Berater für internationale Mitarbeiterentsendungen bei der BDAE Gruppe.

personalmagazin: *Was müssen Personaler bei der Sozialversicherung beachten, wenn sie Mitarbeiter aus der Türkei zurückholen?*
Dotou: Mit der Türkei besteht ein Sozialversicherungsabkommen für die Zweige der Kranken-, Renten-, Arbeitslosen- und Unfallversicherung. Bei einer Rückkehr nach Deutschland sollten sich Arbeitnehmer, die in das türkische Rentenversicherungssystem eingezahlt haben, unbedingt diese Beitragszeiten nachweisen lassen. Andernfalls entgehen ihnen wertvolle Rentenpunkte.

personalmagazin: *Wie wirken sich die Gesetzesinitiativen von Donald Trump auf die Entsendung deutscher Mitarbeiter aus?*
Dotou: Bei Entsendungen in die USA bestehen derzeit mitunter die größten Herausforderungen. Obwohl es deutschen wie anderen ausländischen Unternehmen zunehmend erschwert wird, verlagern diese immer mehr Geschäftstätigkeit in die USA. Damit nehmen auch die Entsendungen in die Vereinigten Staaten zu. Große Sorge bereitet uns die geplante Änderung der Visakategorien. Dort spüren Unternehmen bereits jetzt einen deutlich schärferen Wind. Während deutsche Spezialisten bislang problemlos das gewünschte Visum erhielten, bekommen wir seit Kurzem vermehrt Absagen. Unternehmen müssen sich hier auf neue Regelungen einstellen. Wenn der Kongress zustimmt, wird beim E-1- und E-2-Visum die Investitionssumme erheblich steigen. Beim H-1B-Visum zeichnen sich überdies andere Gehaltsgrenzen ab. Die Visa-Kategorien für Business-Traveller stehen ebenfalls auf der Überarbeitungsliste. Und nicht zuletzt stellen wir verschärfte Kontrollen bei Betrieben fest, die ausländische Arbeitnehmer mit dem L-1-Intracompany-Transferee-Visum beschäftigen. All das hat vor allem Folgen für Unternehmen, die viele ausländische Mitarbeiter in die USA entsenden.

personalmagazin: *Trump will die Krankenversicherungspflicht, die „Obamacare“, abschaffen - wie wird sich das auf die Entsendepolitik auswirken?*
Dotou: Das ist eine der am häufigsten gestellten Fragen unserer USA-Kunden. Die Folgen lassen sich jedoch noch nicht mit Sicherheit ermessen. Wir rechnen unter anderem damit, dass die Nachweispflicht für eine gültige Krankenversicherung für Expats entfällt und es auch keine vorgeschriebene Mindestdeckung mehr für Policen geben wird. Unklar ist aber dennoch, ob ausländische Krankenversicherer in Zukunft überhaupt akzeptiert werden. Dazu gibt es unserer Kenntnis nach noch keine Statements. Bemerkenswert ist zudem, dass wir von vielen Langzeit-Expats in den USA wissen, dass diese das Thema Krankenversicherung zutiefst verunsichert. Allein die Vorstellung, dass es möglicherweise keinen bezahlbaren Krankenversicherungsschutz für Menschen mit Vorerkrankungen oder mit chronischen Leiden mehr geben könnte, führt selbst bei dieser Gruppe zu ernsthaften Überlegungen, zurückzukehren.

personalmagazin: *Gibt es durch den Brexit Änderungen für die Entsendungen?*
Dotou: Die aktuellsten Änderungen ergeben sich derzeit im Bereich der Vergütung. Aufgrund starker Wechselkursschwankungen und weil das Britische Pfund fällt, überdenken Unternehmen ihre Wechselkurs-Policy, die immer dann zum Tragen kommt, wenn eine Teuerungszulage gezahlt wird. Das bedeutet, dass die Lebenshaltungskosten für Expats in UK mehrmals jährlich überprüft werden müssen, während dies vor dem Brexit-Referendum etwa einmal im Jahr ausgereicht hat. Momentan beobachten wir einen verstärkten Trend zu Nettolohnvereinbarungen ohne Steuerausgleichsmodelle, um gar nicht erst Kursschwankungen berücksichtigen zu müssen. Insgesamt stellen wir beim Thema Entsendungen nach UK aber fest, dass die Personaler sehr gut vorbereitet sind und bereits verschiedene Szenarien durchspielen. Der Brexit scheint sich besser handhaben zu lassen, als etwa die schwer vorhersehbaren Entwicklungen in den USA, in der Türkei oder in Russland.

„Bei Entsendungen in die USA bestehen derzeit die größten Herausforderungen. Sorge bereitet uns vor allem die geplante Änderung der Visakategorien.“

personalmagazin: *Einige deutsche Unternehmen überlegen dennoch, ihre Standorte in England wieder zu schließen oder entsandte Mitarbeiter zurückzuholen. Was ist hier zu beachten?*
Dotou: In dieser Sache stellen sich viele arbeitsrechtliche Fragen insbesondere zu Rückkehrklauseln in Entsendeverträgen. Personaler wollen sicherstellen, dass sie Mitarbeiter problemlos zurückholen können. Wir empfehlen für Entsendungen nach Großbritannien, aber auch für alle anderen Länder mit geopolitischen Unsicherheiten, einen Vorbehaltshinweis zu integrieren bezüglich genehmigungspflichtiger Verfahren, die insbesondere Arbeits- und Aufenthaltsrecht betreffen. Somit besteht eine Rechtsgrundlage, sollte aufgrund von noch nicht klar definierten gesetzlichen Änderungen ein Abbruch der Entsendung notwendig sein.

personalmagazin: *Und wie steht es hier um die Sozialversicherung?*
Dotou: Die Deutsche Rentenversicherung stellt A-1-Bescheinigungen über die anzuwendenden Rechtsvorschriften für Großbritannien nur noch befristet auf das Austrittsdatum aus. Bei der Anerkennung von Sozialversicherungsbeiträgen wird es kompliziert: Derzeit zahlt ein Teil der entsandten Mitarbeiter in Großbritannien die Beiträge vor Ort ins System und muss nun dafür sorgen, dass die Versicherungszeiten anerkannt werden und nicht etwa verfallen. Der andere Teil zahlt weiter Sozialversicherungsbeiträge ins deutsche System ein, was aber nur durch die entsprechende EU-Verordnung funktioniert. Nach dem EU-Austritt ist zu klären, ob das alte deutsch-britische Sozialversicherungsabkommen wieder in Kraft tritt oder ob es eine andere Lösung gibt. Immerhin zeichnet sich nach Äußerungen von Premierministerin Theresa May gerade ab, dass EU-Bürgern, die noch vor dem Beginn des Austrittsverfahrens nach Großbritannien gegangen sind, das Recht auf Freizügigkeit und alle damit verbundenen Vorteile – wie eben auch Partizipation am Sozialversicherungssystem – erhalten bleiben sollen. Auch EU-Bürger, die in nächster Zeit auf die Insel gehen, könnten im Rahmen einer Frist noch bis zum Vollzug des Brexits das Recht auf Arbeit in Anspruch nehmen.

personalmagazin: *Wo sehen Sie insgesamt die größten Herausforderungen für Auslandsentsendungen im Moment?*
Dotou: Grundsätzlich sollten sich Unternehmen umfassend über die anstehenden geopolitischen Veränderungen informieren und überlegen, wie sich diese auf ihre Standort- und Entsendepraxis auswirken können. Ein „Weiter so“ wird nicht mehr funktionieren. Sie müssen beobachten, wie sich einwanderungsrechtliche Vorschriften ändern und sie sollten Währungseinflüsse regelmäßig analysieren und dann die Expat-Gehälter entsprechend anpassen. Derzeit sehen wir viel Veränderungspotenzial in den bereits genannten Ländern. Aber auch die EU-Länder sind aufgrund vieler Austrittsbestrebungen längst keine sichere Bank mehr. ■

Das Interview führte **Katharina Schmitt.**

Achtung Kostenfalle!

TIPPS. Auslandsentsendungen sind für Unternehmen mit einem erheblichen finanziellen Risiko verbunden. Bessere Vorbereitung kann den „Return on Invest“ erhöhen.

Von **Stefan Remhof**

Unternehmen müssen sich heute global aufstellen, wenn sie auf den grenzübergreifenden Märkten präsent sein möchten. Sie erhöhen nicht nur die Anzahl der Mitarbeiter, die an einem anderen Standort arbeiten, sondern erweitern auch die Anzahl der Städte und Länder, in die sie ihre Mitarbeiter schicken. Internationale Karrierewege werden zur Normalität, nach Schätzungen der Beratungsgesellschaft PwC wird die internationale Mobilität von Mitarbeitern bis zum Jahr 2020 um 50 Prozent zunehmen.

Der expatriate ROI (eROI) erfasst als Kennzahl mehr als nur den rechnerischen, objektiv messbaren Nutzen der Auslandsentsendung für das Unternehmen.

Gleichzeitig garantieren Unternehmen durch Auslandsentsendung den firmeninteren Wissenstransfer und stärken ihre globale Präsenz. Oft haben Mitarbeiterentsendungen auch den Zweck, vakante Stellen in ausländischen Niederlassungen oder Tochtereinheiten, für die vor Ort keine qualifizierten Arbeitskräfte zu finden sind, zu besetzen und so die Strategie und Unternehmenskultur am ausländischen Standort zu transferieren oder zu unterstützen.

Auf der Kostenseite stellt eine Auslandsentsendung jedoch eine der teuersten Investitionen in einen Mitarbeiter dar mit dem Ergebnis, dass Expatriats auch als teuerste Mitarbeiter eines Unternehmens gelten. Hinzu kommt: Nicht immer ist die Auslandsentsendung ein Erfolg, teilweise muss sie abgebrochen werden, teilweise werden die erwarteten Ziele nicht erfüllt. Die Risikofaktoren dafür reichen von einer unzureichenden Vorbereitung auf die Entsendung über fehlende Unterstützung durch die Unternehmenszentrale bis hin zu Schwierigkeiten bei der Anpassung an das kulturelle und arbeitsbezogene Umfeld im Zielland. Dazu können eine unzureichende Vergütung oder fehlende finanzielle Unterstützung sowie schlechte Programme der Karriereplanung oder des Repatriierungsprozesses kommen. Auch Belastungen im familiären Bereich, weil die Familie nicht ausreichend in den Entsendeprozess eingebunden wurde, führen häufig zum Abbruch.

Return of Investment bei Entsendungen: Mehr als nur die Kapitalrendite

Es ist schwierig, den Erfolg der Entsendung und die damit verbundenen Kosten gegenüberzustellen und zu quantifizieren. Ein Werkzeug zur Messung der vollständigen Kosten einer Mitarbeiterentsendung existiert bislang noch nicht. Eine mögliche Kennziffer zur Messung der Kosten und des Erfolgs der Auslandsentsendung stellt die betriebswirtschaftliche Kennzahl „Return on Investment“ (ROI) dar. Als Näherungswert für das Kostenmanagement und -controlling von Auslandsentsendungen wurde die Kennzahl von der Entsendeexpertin Yvonne McNulty zum Return on Investment der Expatriierung („expatriate ROI“- eROI) angepasst. Sie ist deshalb so wichtig, weil diese Kennzahl mehr als nur den objektiv messbaren Nutzen der Auslandsentsendung für das Unternehmen umfasst. Wie der „Brookfield Global Mobility Trend Survey 2016“ zeigt, beziehen allerdings bislang nur sechs Prozent der Unternehmen die Messung des eROI in ihre internationalen Mobilitätsprogramme ein.

Konkret stellt der eROI die finanziellen und nicht-finanziellen Kosten des Unternehmens im Hinblick auf das erwartete Ziel und den Mehrwert der Auslandsentsendung gegenüber. Als Kosten sind hier etwa ein vorzeitiger Abbruch der Auslandsentsendung durch den Mitarbeiter, die Aufwendungen für interkulturelle Trainingsmaßnahmen oder eine fehlende Mitarbeiterbindung nach einer Repatriierung zu nennen. Als Nutzen lässt sich die Steigerung der Arbeitsleistung des Mitarbeiters aufführen.

Der eROI lässt sich mit seinen Bestandteilen in einer einfachen Rechenformel darstellen: **cROI + iROI = eROI.**

Der cROI („corporate ROI“) bezieht sich dabei auf den Nutzen von Auslandsentsendungen für Unternehmen, wie etwa die Sicherstellung von Wettbewerbsvorteilen, der Wissenstransfer, die Garantie der globalen Präsenz oder die Erweite-

Damit Sie die Kosten einer Entsendung nicht wie ein Blitz aus heiterem Himmel treffen, muss mit Kennzahlen gearbeitet werden.

© MISHAKOV / THINKSTOCKPHOTOS.DE

rung der internationalen Kompetenz von Führungskräften.

Der iROI („individual ROI“) hingegen ist der persönliche ROI eines Individuums bei einer Auslandsentsendung. Die Kennziffer umfasst die individuelle Motivation, einen Auslandsaufenthalt anzunehmen, und den wahrgenommenen beruflichen und persönlichen Nutzen. Demgegenüber muss eine niedrigere Entlohnung im Vergleich zum Herkunftsland beachtet werden. Und auch individuelle Kosten wie familiäre Schwierigkeiten sind zu beachten – wobei diese Kosten nur selten direkt quantifizierbar sind.

Erfolgsfaktoren, um den Nutzen bei Auslandsentsendungen zu erhöhen

Für das Personalmanagement international agierender Unternehmen ist es wichtig zu wissen, welche Maßnahmen und Instrumente zur Verfügung stehen, um den eROI zu erhöhen. Hierfür bietet sich eine systematische Checkliste an mit dem Ziel, das Entsendemanagement zu verbessern und zugleich Kosten sowie Risiken zu minimieren. Die Ziele der Auslandsentsendung sollten für beide Seiten – Unternehmen einerseits, Mitarbeiter andererseits – festgelegt werden. Auf der Unternehmensseite sind folgende Faktoren zu beachten:

- Präzise Planung der Auslandsentsendung: Sinn und Zweck der Auslandsentsendung müssen identifiziert sein, um unvorhergesehene Kosten zu vermeiden. Die internationalen Einsätze müssen eindeutige Bedürfnisse des Unternehmens erfüllen und sich mit den Unternehmenszielen decken.
- Auswahl und Rekrutierung der Expatriats: Eine sorgfältige Planung muss einen Prozess mit Kriterien sowie Bewertungsmethoden für die Auswahl der Kandidaten umfassen.
- Vergütung: Eine erfolgreiche Auslandsentsendung sollte nur mit einem fixierten Vergütungspaket stattfinden. Die Vergütung muss Entsendungszweck, kulturelle Konditionen und auch Unattraktivität oder erhöhte Risiken am Entsendungsorten berücksichtigen.
- Vorbereitung und Trainings: Interkulturelle Vorbereitungsprogramme und Sprachtrainings sollten nicht nur den zu entsendenden Mitarbeiter, sondern auch seine Familie umfassen. Angepasste Vorbereitungsprogramme und Sprachtrainings führen zu einer realistischeren Einschätzung der Erwartungen, einer verbesserten interkulturellen Anpassung und einer höheren Leistungsfähigkeit.
- Familiäre Unterstützung: Zahlreiche Entsendungen scheitern an der Unzufriedenheit des mitreisenden Partners oder der Familie. Daher ist es entscheidend, dass die Karriereplanung des mitreisenden Partners und die familiäre Lebenssituation Beachtung finden.
- Leistungsbewertung: Mit einer Leistungsbewertung kann das Unternehmen sicherstellen, dass die Ziele der Entsendung erreicht werden. Zudem können mögliche Schwierigkeiten und Probleme identifiziert werden, die zu einem Scheitern der Entsendung führen könnten. Eine klar definierte Leistungsbewertung kann den Mitarbeiter moti-

vieren, wenn sie an Bonus- oder Beförderungsprogramme geknüpft ist.

• Rückkehr und Mitarbeiterbindung: Nach der Rückkehr müssen die Unternehmen die Mitarbeiter wieder in die Organisation integrieren und deren längerfristige Bindung sicherstellen.

Anforderungen des Mitarbeiters an die Entsendung

Aus Sicht des potenziellen Expatriats ergeben sich folgende Anforderungen an ein erfolgreiches Entsendemanagement, von deren Erfüllung letztendlich auch wieder das Unternehmen profitiert:

• Karriereerwartung: Geklärt werden muss, ob die Karriereziele des entsendebereiten Mitarbeiters mit den Zielen der Organisation übereinstimmen.

• Freizeit und Familie: Das Privatleben des Entsandten ist einer der wichtigsten Erfolgsgaranten für eine gelungene Auslandsentsendung. Der entsendewillige Mitarbeiter sollte sein persönliches Wohlbefinden, die interkulturelle Anpassung, Möglichkeiten der schulischen Ausbildung wie der Berufstätigkeit von Partner und Kindern sowie die Zufriedenheit der Familie im Blick haben.

• Berufliche und interkulturelle Kompetenz: Der Expatriat sollte reflektieren, ob er die Fähigkeiten besitzt, erfolgreich in der internationalen Position zu agieren oder diese dementsprechend ausbauen.

• Persönlichkeit und Anpassungsfähigkeit: Emotionale wie auch kulturelle Intelligenz, Offenheit und Extraversion erhöhen die interkulturelle Anpassungsfähigkeit und die Jobzufriedenheit im Ausland erhöhen.

Werden diese unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Faktoren bei der Auslandsentsendung beachtet, können im Sinne des eROI der Nutzen maximiert und die Kosten minimiert werden. ■

DR. STEFAN REMHOF ist Fachbereichsleiter VWL und BWL am Campus M21 in München.

KOSTEN-NUTZEN-BERECHNUNG

Die unverfälschte Rendite

Lohnt sich die Entsendung? In die Berechnung des Return of Investment bei Entsendungen müssen nicht nur die Kosten und Nutzenaspekte des Unternehmens, sondern auch die des Mitarbeiters mit einbezogen werden.

Mathematisch ergibt sich der Return of Investment bei Entsendungen (eROI) aus der Summe des rechnerisch verbleibenden Werts der Auslandsentsendung für das Unternehmen (corporate ROI – kurz cROI) und dem persönlichen Wert der Entsendung für den Mitarbeiter (individual ROI – kurz iROI). Als Berechnungsformel: eROI = cROI + iROI.

Der corporate ROI (cROI) ergibt sich durch die Vorteile, die dem Unternehmen durch die Entsendung entstehen abzüglich der Investitionen und Aufwendungen, die das Unternehmen dafür tätigen muss. In der Grafik sehen Sie Beispiele für die einzelnen Faktoren.

corporate Return on Investment (cROI)	
wertsteigernde Faktoren	**wertsenkende Faktoren**
+ Wettbewerbsvorteile	– Risiko des Abbruchs
+ Wissenstransfer	– Aufwendungen für interkulturelle Trainings
+ Globale Präsenz/Steigerung des Marktanteils im Entsendungsland	– Zuschläge für Auslandsaufenthalte
+ Internationale Kompetenz der Mitarbeiter/Führungskräfte erhöhen	– Fehlende Mitarbeiterbindung nach Rückkehr
+ Steigerung der Arbeitsleistung des Entsandten	– Gesamtvergütung
+ Individuelle Unternehmensziele hinsichtlich des Auslandseinsatzes/Vakanzen im Ausland füllen	– Kosten, die direkt mit der Entsendung in Verbindung stehen (Unterstützung im Ausland, Relocation, Sprachunterricht, Umzugskosten, Miete etc.)

Der individual ROI (iROI) ist der persönliche Nutzen des Expatriates abzüglich seiner finanziell quantifizierbaren wie nicht quantifizierbaren Aufwendungen.

individual Return on Investment (iROI)	
wertsteigernde Faktoren	**wertsenkende Faktoren**
+ Individuelle Motivation	– Familiäre oder persönliche Schwierigkeiten
+ Beruflicher Nutzen, z.B. Erfahrungsgewinn	– Kulturschock, Probleme bei der Integration
+ Persönlicher Nutzen, z.B. Sprach- und Kulturkenntnisse, Horizonterweiterung	– Mögliche niedrigere Entlohnung im Zielland
+ Karriereweg	– Unerfüllte Karriereerwartungen
+ höherer Marktwert (auch im Entsendeland)	– Probleme beim Repatriierungsprozess

HAUFE. Stellenmarkt

MARKETINGLEITER GESUCHT?

© Aleksangel/shutterstock.de

DER HAUFE STELLENMARKT FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Mit den passenden Mitarbeitern hoch hinaus!
Präsentieren Sie sich in einem hochwertigen Umfeld als attraktiver Arbeitgeber.

www.stellenmarkt.haufe.de

Der Big-Data-Bluff

ANALYSE. Wie viel kann Big Data wirklich zur Personaldiagnostik beitragen? Die Wissenschaft zeigt, dass Personaler keine großen Erwartungen hegen sollten.

Von **Uwe Peter Kanning**

Schenkt man Medienberichten Glauben, so ist „Big Data" in den vergangenen Jahren zu einer Art Wunderwaffe der Unternehmen im Kampf um Marktanteile und qualifizierte Mitarbeiter geworden. Über die geschickte Analyse von Spuren, die ein Mensch im Internet hinterlässt, soll ein exaktes Abbild seiner Lebenssituation, seiner Interessen und Persönlichkeitsmerkmale entstehen, das sich nicht nur für das Marketing, sondern auch zur Personalauswahl nutzen lässt. Die Versprechungen der Anbieter fallen je nach Perspektive euphorisierend oder erschreckend aus, doch sind sie auch glaubwürdig?

Was ist Big Data?

Der Begriff „Big Data" besagt im Kern nur, dass wir es mit einer sehr großen Menge an Daten zu tun haben, die mithilfe des Computers so strukturiert werden, dass sich hieraus praxisrelevante Aussagen ableiten lassen. Der Umfang der Daten ist so gewaltig, dass eine andere Form der Auswertung auch gar nicht möglich wäre. Dabei beziehen sich die Daten in der Regel auf Spuren, die ein Mensch im Internet hinterlässt, und zwar entweder freiwillig – insbesondere Einträge in sozialen Netzwerken – oder unfreiwillig, etwa weil sein Surfverhalten von Google & Co. registriert wurde. Die Ziele einer solchen Datenanalyse können sehr unterschiedlich sein:

- Marktforschung: Man möchte herausbekommen, welche Zielgruppen sich für welche Produkte interessieren oder wie zum Beispiel ein Werbespot beschaffen sein muss, damit er möglichst viel Aufmerksamkeit findet.
- Werbung: Personen, die bestimmte Internetseiten aufsuchen, werden mit individuell zugeschnittener Werbung konfrontiert.
- Preisgestaltung: Kunden wird im Internet in Abhängigkeit von ihrem individuellen Finanzstatus ein unterschiedlicher Preis für das gleiche Produkt präsentiert.
- Kriminalitätsbekämpfung: Extremisten, kriminelle Vereinigungen oder einzelne Straftäter sollen identifiziert, observiert und bei der Planung von Straftaten überführt werden.
- Personalauswahl: Bewerber sollen unabhängig von ihren Bewerbungsunterlagen hinsichtlich der individuellen Eignung für eine Stelle eingeschätzt werden.

Bei der Auswahl der Daten, die zu diesen Zwecken analysiert werden, sind inhaltlich keine Grenzen gesetzt. Im Grunde genommen lässt sich jedes Datum eines Menschen im Internet verwenden, das für den Anwender der Technologie verfügbar ist: Besuch bestimmter Internetseiten, Häufigkeit des Besuchs, Dauer des Besuchs, Kaufverhalten, Angaben zur Demografie in sozialen Netzwerken, Likes, Anzahl der Freunde, Angaben zu Freizeitverhalten, Bilder und vieles mehr. Ob diese Daten beziehungsweise welche Daten letztlich auch eine Aussagekraft besitzen, ergibt sich aus der Datenanalyse der Entwickler. Ihr Vorgehen ist vergleichbar mit dem eines Pilzsammlers: Er hofft, in einem riesigen Wald irgendwo Pilze finden zu können und sucht dort nun so lange vor sich hin, bis er fündig geworden ist. In Zukunft kehrt er dann immer wieder an den Ort des Erfolgs zurück, in der Hoffnung, hier erneut Pilze anzutreffen.

Big Data in der Personalauswahl

Anbieter von Big-Data-Lösungen zur Personalauswahl gehen davon aus, dass sie mithilfe ihrer Software Persönlichkeitsprofile von Menschen erstellen können, die Personalern bei einer Auswahlentscheidung helfen. Würde ein Arbeitgeber beispielsweise wissen, dass für eine bestimmte Stelle ein hohes Maß an Gewissenhaftigkeit erforderlich wäre und ließe sich die Gewissenhaftigkeit eines Menschen über die eingesetzte Technologie messen, so könnte er hierdurch die Eignung eines Bewerbers bestimmen. Dabei müsste er sich nicht nur auf tatsächliche Bewerber beziehen, sondern könnte die Technologie auch bei der gezielten Suche nach geeigneten Kandidaten im Internet einsetzen – also Headhunting betreiben.

> Datenanalysten arbeiten wie Pilzsammler: Sie hoffen, in einem riesigen Wald irgendwo Pilze finden zu können, und suchen dort so lange, bis sie fündig werden.

© SERGEY BARABASHEV / SHUTTERSTOCK.COM

Alles nur ein Bluff? Studienergebnisse zeigen, dass Big Data wenig zur Personaldiagnostik beitragen kann.

ZUSAMMENHANG VON INTERNETDATEN UND PERSÖNLICHKEITSMERKMALEN

Studie	Persönlichkeitsmerkmal				
	Neurotizismus	Extraversion	Offenheit	Gewissenhaftigkeit	Verträglichkeit
einzelne Kriterien aus dem Internet					
Amichai-Hamburger et al. (2010)	0	4,4 – 5,8 Prozent	0 – 3,2 Prozent	0 – 1,2 Prozent	0
Schwartz et al. (2013)	0 – 2,3 Prozent	0 – 1,7 Prozent	0 – 1,7 Prozent	0 – 1,7 Prozent	0 – 3,6 Prozent
Rouling (2014)	-	1,2 Prozent	0	0	0
Marshall et al. (2015)	0 – 3,2 Prozent	0 – 2 Prozent	0 – 8,4 Prozent	0 – 5,3 Prozent	0
Kombination von mehreren Kriterien aus dem Internet					
Schwartz et al. (2013)	9,6 Prozent	14,4 Prozent	17,6 Prozent	12,3 Prozent	9,6 Prozent

In verschiedenen Studien wurden Internetdaten (wie Zahl der Facebook-Freunde) mit Persönlichkeitsmerkmalen verglichen. Meist besteht kein Zusammenhang.

Soweit die Theorie, doch welche Aussagen über einen Menschen lassen sich tatsächlich aus dem Internet ableiten? Relativ leicht scheint es zu sein, etwas über demografische Merkmale und Interessen der User in Erfahrung zu bringen: Geschlecht, Alter, Bildungsstand, Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen, sexuelle Orientierung, Religion, politische Einstellungen et cetera. All dies ist für die Personalauswahl jedoch irrelevant. Entweder handelt es sich um Information, die sich auch ohne den Einsatz der Big-Data-Technologie herausfinden ließe, oder um solche, die den Arbeitgeber aus gutem Grund nichts angehen – es sei denn, er wolle gegen das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz verstoßen und gezielt bestimmte Personengruppen diskriminieren.

Diagnostisch viel interessanter erscheint die Messung von Persönlichkeitsmerkmalen. Inzwischen gibt es mehrere Studien, die sich mit der Frage beschäftigen, inwieweit man aus Internetdaten Aussagen über die Persönlichkeit ableiten kann. Das Vorgehen ist im Prinzip immer das Gleiche: Viele Tausend Menschen werden gebeten, einen Fragebogen auszufüllen, der grundlegende Persönlichkeitsmerkmale erfasst (fast immer die „Big 5“: Neurotizismus, Extraversion, Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit). Parallel dazu werden die Probanden entweder nach ihrem Verhalten im Internet befragt und/oder

sie erklären sich damit einverstanden, dass die Forscher ihren Account in sozialen Netzwerken untersuchen.

Anschließend erfolgt die Analyse der Daten. Dabei kann zwischen zwei Vorgehensweisen unterschieden werden: Bei der Berechnung von Korrelationen interessiert der direkte Zusammenhang zwischen zwei Variablen, also zum Beispiel der Menge der Facebook-Freunde und der Ausprägung der Extraversion. Beim Einsatz von Algorithmen werden komplexere Zusammenhangsmaße berechnet, in die zum Beispiel auch Gewichtungen einzelner Daten einfließen.

Die Tabelle „Internetdaten und Persönlichkeitsmerkmale" gibt einen Überblick über die Ergebnisse verschiedener Studien. Da in den Studien oft mehrere Internetkriterien herangezogen werden, ergeben sich auch mehrere Ergebnisse. Dargestellt wird immer die Bandbreite vom schlechtesten bis zum besten Ergebnis. Zunächst fällt auf, dass die Kombination von mehreren Internetdaten dazu führt, dass Persönlichkeitsmerkmale deutlich besser diagnostiziert werden können im Vergleich zu einzelnen Daten (zum Beispiel Anzahl der Freunde bei Facebook). Je nachdem, welche Internetdaten herangezogen werden, lässt sich oft auch gar nichts über die Persönlichkeit des Users aussagen. Die absolute Höhe des Zusammenhangs schwankt zwischen null und maximal 17,6 Prozent.

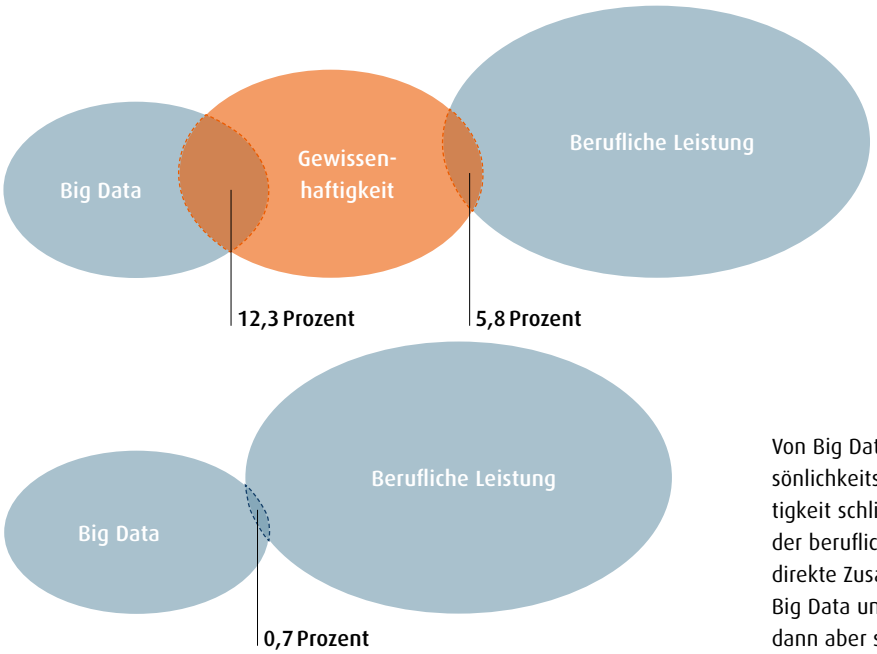
Praktischer Nutzen und Bewertung

Nun könnte man versucht sein, den Zusammenhang von (maximal) fast 18 Prozent zwischen den Internetdaten und der Persönlichkeit für ein recht gutes Ergebnis zu halten, das den Nutzen der Technologie für die Personalauswahl belegen würde. Wer so denkt, übersieht aber das wesentlichste Problem.

In der Personalauswahl geht es nicht um die Messung von Persönlichkeitsmerkmalen, sondern um die Prognose der beruflichen Leistung: Über das Auswahlverfahren soll vorhergesagt werden, wie gut ein Bewerber, der heute untersucht wird, in einigen Monaten oder Jahren die beruflichen Aufgaben an seinem Arbeitsplatz bewältigt. Die Messung von Persönlichkeitsmerkmalen ist also nur Mittel zum Zweck. Die Ausprägung eines bestimmten Persönlichkeitsmerkmals interessiert nur insoweit, wie es in der Lage ist, die berufliche Leistung zu prognostizieren.

Nun ist aus vielen Studien bekannt, dass die prognostische Validität allgemeiner Persönlichkeitsmerkmale sehr gering ausfällt. Die Werte sind um ein Vielfaches niedriger als die von Intelligenztests, hoch strukturierten Interviews oder Arbeitsproben. In der Metastudie von Barrick, Mount und Judge aus dem Jahre 2001 bewegen sich die Werte für die „Big 5" zwischen 0,5 und 5,8 Prozent. Zum Vergleich: Der Intelligenztest liegt bei mehr als 25 Prozent. Die oben beschriebenen Ergebnisse der Studien zu Big Data beziehen sich keineswegs auf die Prognose der beruflichen Leistung,

PROGNOSEN ÜBER BIG DATA



Von Big Data lässt sich auf das Persönlichkeitsmerkmal Gewissenhaftigkeit schließen, das eine Prognose der beruflichen Leistung zulässt. Der direkte Zusammenhang zwischen Big Data und beruflicher Leistung ist dann aber sehr gering.

sondern lediglich auf den Zusammenhang von Internetdaten zu Persönlichkeitsmerkmalen, mit denen wiederum die berufliche Leistung prognostiziert werden soll. Die Aussagekraft der Internetdaten ist somit sehr indirekt.

Die Abbildung „Prognosen über Big Data“ verdeutlicht das Problem. Über die Big-Data-Technologie lässt sich beispielsweise die Gewissenhaftigkeit zu 12,3 Prozent erklären. Die Gewissenhaftigkeit selbst ist wiederum durchschnittlich zu 5,8 Prozent in der Lage, die berufliche Leistung zu prognostizieren. Würden wir nun den direkten Schluss von der Big-Data-Diagnose auf die berufliche Leistung ziehen, so hätten wir eine Aussage von gerade einmal 0,7 Prozent. De facto wissen wir nach dem Einsatz der Technologie also so gut wie nichts über die spätere berufliche Leistung eines Menschen. Wir bewegen uns nur knapp oberhalb der Aussagekraft eines Münzwurfs, der bei null Prozent liegt. Schon ein einfacher Blick auf die Abschlussnote der beruflichen Ausbildung eines Bewerbers wäre um ein Vielfaches aussagekräftiger. Für die übrigen Persönlichkeitsmerkmale der „Big 5“ sehen die Ergebnisse noch viel schlechter aus, da sich mit ihnen die berufliche Leistung deutlich schlechter vorhersagen lässt als mit der Gewissenhaftigkeit.

> Von Webdaten lassen sich zwar ein paar Rückschlüsse auf die Persönlichkeit eines Bewerbers ziehen. Eine Prognose der beruflichen Leistung ist aber nicht möglich.

Der Einsatz der Big-Data-Technologie in der Personalauswahl ist jedoch nicht nur aufgrund fehlender Belege zur prognostischen Validität infrage gestellt. Mit einer Anwendung der Technologie wären weitere Probleme verbunden:

- Der Anbieter muss im Einzelfall für jede untersuchte Person Angaben zur individuellen Ausprägung der Persönlichkeitsmerkmale treffen. Hierzu bedient er sich eines Algorithmus, der mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit nicht offengelegt wird. Der Kunde ist daher nicht in der Lage, selbst nachzuvollziehen, inwieweit die Ergebnisse seriös zustande gekommen sind. Er kauft die sprichwörtliche Katze im Sack. Die Tatsache, dass er dies bei den meisten Testverfahren auch macht, vermag keinen Trost zu spenden. Sie ist vielmehr Ausdruck eines viel zu unkritischen Umgangs mit diagnostischen Methoden.
- Es ist fraglich, wie der Anbieter unter Wahrung des Datenschutzes an alle für ihn wichtige Infos gelangen will.
- Sofern ohne die Einwilligung der betroffenen Personen Daten aus dem Internet gesammelt werden, stellt sich ein Ethikproblem. Potenzielle und tatsächliche Mitarbeiter haben ein legitimes Interesse daran, vor einem Arbeitgeber private Informationen geheim zu halten. Viele Unternehmen, die sich in den vergangenen Jahren Unternehmenswerte und Leitbilder zugelegt haben, dürften hier schnell ein Glaubwürdigkeitsproblem entwickeln.

Wer angesichts dieser ernüchternden Erkenntnisse denkt, man solle lieber zum guten alten Bauchgefühl zurückkehren, der irrt. Zwar ist es heute nicht unüblich, mal einen Blick ins Internet zu werfen, um mehr über einen Bewerber zu erfahren. Eine Studie von Van Iddekinge und Kollegen aus dem Jahre 2013 zeigt jedoch, dass hierdurch keine besseren Prognosen des beruflichen Erfolgs möglich werden. Dies überrascht kaum, eröffnet ein solches Vorgehen doch wieder Tür und Tor für unzählige Beurteilungsfehler, von denen die Verantwortlichen irrigerweise glauben, dass sie ihnen selbst natürlich niemals unterlaufen würden.

Eine Wunderwaffe gibt es nicht

„Big Data“ gilt heute so manchem als geheime Wunderwaffe zur Lösung diverser Probleme. Wie bei vielen neuen Technologien (Atomkraft, Weltraumforschung, Biotechnologie) erliegt man auch hier offenbar der Versuchung, über die visionär denkbaren Möglichkeiten das tatsächlich Machbare aus dem Blick zu verlieren. Im Bereich der Personalauswahl gibt es bislang jedenfalls keine empirischen Belege dafür, dass der Einsatz von Big Data sinnvoll wäre. Die Anwender würden großen Aufwand betreiben, um zu bestenfalls 18 Prozent etwas zu messen, das sie mit weitaus geringerem Aufwand zu 100 Prozent messen könnten. Für eine Messung zu 100 Prozent müssten sie die Bewerber einfach nur einen diagnostisch ausgereiften Online-Fragebogen ausfüllen lassen. Mehr noch, die Informationen, die sie über Big Data erhalten würden, wären irrelevant für den eigentlichen Zweck der Übung, nämlich die Prognose der beruflichen Leistung.

Wer seine Personalauswahl verbessern möchte, der muss in der Tat viele alte Zöpfe abschneiden, sich beispielsweise abgewöhnen, Bewerbungsunterlagen tiefenpsychologisch zu deuten, Einstellungsinterviews aus dem Bauch heraus zu führen und irgendwelche Fragebögen allein deshalb einzusetzen, weil andere es auch tun. Die Forschung bietet seit vielen Jahren abgesicherte Erkenntnisse, mit denen sich die Aussagekraft der meisten Auswahlverfahren deutlich erhöhen ließe. Big Data gehört einstweilen ebenso wenig zu diesen Methoden wie der Versuch, auf eigene Faust Bewerber im Internet auszuspähen. ■

PROF. DR. UWE PETER KANNING ist Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück.

Alles nur ein Fake?

ÜBERBLICK. Wenn der Job in greifbare Nähe rückt, nehmen es Bewerber mit der Wahrheit nicht immer genau. Die Forschung zeigt, wie „Faking“ die Diagnostik beeinflusst.

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

Sich ein bisschen besser darstellen oder sogar Abschlüsse frei erfinden: Faking in Bewerbungsgesprächen ist weitverbreitet. Unter Faking versteht man alle Verhaltensweisen, die beim potenziellen Arbeitgeber bewusst einen möglichst positiven Eindruck erzeugen sollen, aber nicht vollständig der Wahrheit entsprechen. Dabei reicht das Verhalten eines Bewerbers von der Übertreibung seiner Fähigkeiten über das Erfinden von Erfahrungen oder das Verstecken negativer Eigenschaften bis hin zur Fälschung von Zeugnissen oder anderen Dokumenten.

In einer anonymen Umfrage von Julia Levashina, Kent State University, und Kollegen gaben 99 Prozent der Bewerber an, mindestens eine der vorher genannten Taktiken im zuletzt geführten Bewerbungsgespräch angewandt zu haben. Schwerwiegende Vergehen wie etwa das Fälschen von Dokumenten oder Zeugnissen waren jedoch sehr selten. Brent Weiss von der University of Massachusetts und Kollegen fanden in einer Studie heraus, dass Bewerber im Schnitt 2,19 Lügen pro Bewerbungsgespräch erzählen. Wir können also davon ausgehen, dass in nahezu jedem Bewerbungsgespräch gemogelt wird.

Wodurch wird Faking beeinflusst?

Faking hat verschiedene Ursachen, die sowohl in der Situation als auch in der Persönlichkeit des Bewerbers zu finden sind. Es hat sich in Studien wie

von Richard Griffith, Florida Insitute of Technology, und Kollegen gezeigt, dass sich die wirtschaftliche Situation und somit auch die Arbeitsmarktsituation auf das Faking-Verhalten auswirken. Wird die Arbeitsmarktsituation schlechter, nimmt Faking zu. Auch kulturelle Aspekte haben Auswirkungen auf Faking-Verhalten. So zeigen verschiedene kulturvergleichende Untersuchungen wie die von Cornelius König, Universität des Saarlandes, dass Faking in den USA beispielsweise stärker ausgeprägt ist als in Europa. Auch Persönlichkeitseigenschaften wirken sich auf Faking-Verhalten aus: Zwei Studien an der Kent State University belegen beispielsweise, dass extravertierte und machthungrige Bewerber besonders häufig faken, gewissenhafte und integre Bewerber hingegen eher selten. Intelligenz spielt ebenso eine Rolle: hier hat sich in einer Studie von Julia Levashina und Kollegen gezeigt, dass intelligentere Bewerber seltener faken.

© DEVIYANTH79 / SHUTTERSTOCK.COM

So leicht wie an Pinocchios Nase lassen sich Lügen der Bewerber in der Regel nicht erkennen.

Hilft Faking dem Bewerber?

Hier stellt sich die Frage, ob es Bewerbern denn überhaupt etwas nützt, wenn sie mogeln – können sie sich durch Faking im Interview verbessern? Das ist nicht so leicht zu beantworten. Um das herauszufinden, wird üblicherweise ein Interview in zwei Bedingungen durchgeführt: Einmal sollen die Teilnehmer möglichst ehrlich antworten, beim anderen Mal sollen sie sich möglichst gut darstellen. Die Interviews in beiden Bedingungen werden anschließend miteinander verglichen. Die Forscher Chad van Iddekinge, Florida State University, und Tammy Allen, University of South Florida, und ihre Kollegen kommen in Studien zu unterschiedlichen Befunden: Die einen Ergebnisse zeigen, dass sich Kandidaten durch Faking im Bewerbungsgespräch verbessern können, die anderen ergeben keinen Unterschied zwischen den Bedingungen. Die Befundlage deutet insgesamt darauf hin, dass eine Verbesserung durch Faking im Interview zwar möglich ist, nicht jedoch im gleichen Ausmaß wie es zum Beispiel bei Persönlichkeitstests der Fall ist.

ADD-ON

In der Personalmagazin-App finden Sie eine Auflistung aller Studien zum Thema Faking, die hier im Artikel erwähnt werden.

Ob ein Bewerber mit seinem Faking-Verhalten erfolgreich ist und zum Beispiel ein Jobangebot erhält, hängt außerdem von verschiedenen Fähigkeitsaspekten ab: Der Bewerber muss zunächst erkennen, welche Antworten im Bewerbungsgespräch zielführend sind. Die Studienergebnisse von Anne Jansen, Fachhochschule Nordwestschweiz, und Kollegen sprechen dafür, dass das Erkennen von Anforderungsdimensionen zum Erfolg in Auswahlverfahren beiträgt. Außerdem wird davon ausgegangen, dass soziale und emotionale Intelligenz sowie schauspielerisches Talent ebenfalls zu erfolgreichem Faking beitragen.

Welche Faking-Taktiken gibt es?

Interessant ist auch, welche Rolle verschiedene Faking-Taktiken spielen. Gibt es Taktiken, die bei Personalern besonders gut ankommen und mit denen sich Kandidaten einen Vorteil verschaffen können? Grob unterscheidet man assertive und defensive Taktiken. Assertive Taktiken dienen dazu, ein positives Image zu schaffen. Bewerber können hierzu beispielsweise ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten auf attraktive Art und Weise beschreiben, oder sie können dem Interviewer und dem Unternehmen unehrliche Komplimente machen. Demgegenüber stehen defensive Taktiken wie beispielsweise Entschuldigungen oder Rechtfertigungen für negative Ereignisse bei früheren Tätigkeiten. Vor allem assertive Techniken wie Selbstdarstellung und Schmeichelei haben den größten Effekt auf die Bewertung im Bewerbungsgespräch.

Auch die Wahrnehmung der Interviewer spielt eine Rolle: Wenn sie denken,

dass der Kandidat seine Fähigkeiten und Fertigkeiten leicht übertreibt, so bewerten sie diesen im Interview besser.

Schadet Faking der Personalauswahl?

Die wohl wichtigste Frage für Personaler ist, wie sich Faking auf die Qualität der Personalauswahl auswirkt. Stellen wir tatsächlich den besten Kandidaten ein oder nur den, der sich am besten verkaufen kann? Um dies herauszufinden, luden Wissenschaftler der Universität Ulm Probanden zu fiktiven Bewerbungsgesprächen ein. Die Probanden durchliefen das Interview jeweils zweimal. Einmal in einer Bedingung, in der sie möglichst ehrlich antworten sollten, und einmal in einer Bedingung, in der sie sich als der beste Kandidat für die Stelle ausgeben sollten. Zudem wurden Intelligenz und die Fähigkeit erhoben, die Anforderungsdimensionen der jeweiligen Fragen des Interviews zu erkennen.

> In der Regel können Personaler das Faking von Bewerbern nicht erkennen. Sie können es aber durch strukturierte Interviews und ergänzende Tests reduzieren.

Die Studie kam zu dem Ergebnis, dass es vor allem denjenigen Kandidaten gelang, sich besser zu verstellen, die intelligenter waren und ein besseres Verständnis dafür hatten, auf was die Fragen des Interviewers abzielten. Dementsprechend konnte im Interview, in dem Kandidaten faken sollten, die Aufgabenleistung sogar besser vorhergesagt werden im Vergleich zum Interview in der Ehrlichkeitsbedingung, da Intelligenz und das Erkennen von Anforderungsdimensionen auch wichtig für die spätere Aufgabenleistung sind. Wenn man jedoch freiwilliges Arbeitsengagement betrachtet, ergibt sich ein genau entgegengesetztes Muster: Freiwilliges Arbeitsengagement konnte besser in der Ehrlichkeitsbedingung vorhergesagt werden.

Insgesamt kann man also folgern, dass Faking generell die Prognosequalität nicht verschlechtert, wenn man die spätere Aufgabenleistung vorhersagen möchte. Im Gegenteil: Faking kann sogar als eine Art soziale Kompetenz angesehen werden. Was jedoch die Vorhersage von freiwilligem Arbeitsengagement betrifft, ist es ratsam, sich hierbei auf andere Quellen zu stützen.

Lässt sich Faking erkennen?

Nicht erst seit Serien wie „Lie to me“ hat das Erkennen von Lügen Forscher umgetrieben. In einer Studie von Marc-André Reinhard, Universität Kassel, und Kollegen wurden professionellen Interviewern und Studenten Videos von Bewerbern gezeigt, in denen die Bewerber in der Hälfte der Videos wahre Arbeitserfahrungen schilderten. In der anderen Hälfte der Videos hatten die Bewerber ihre Arbeitserfahrungen nur erfunden. Das Erkennen der gefakten Videos gelang nur in 53 Prozent der Fälle, was nur knapp über der Ratewahrscheinlichkeit lag. Überraschenderweise spielte die Erfahrung der Probanden dabei keine Rolle – erfahrene Interviewer waren im Erkennen von Lügen nicht besser als die Studenten.

Leann Schneider, University of Toronto, und Satoris Culbertson, Kansas State University, sowie Kollegen konnten in unterschiedlichen Studien zeigen, dass sich ehrliche und unehrliche Bewerber im nonverbalen Verhalten, wie beispielsweise in der Anzahl der Sprechfehler oder der Häufigkeit des Lächelns, unterscheiden. Allerdings sind diese Unterschiede nicht so auffällig wie die wachsende Nase von Pinocchio. Sie können keinesfalls dazu dienen, Faker eindeutig zu identifizieren.

Wenn man Faking schon nicht erkennen kann, stellt sich die Frage, ob es sich zumindest verhindern lässt. Zum einen können Interviewer durch gezielte Fragen das Interview steuern. So sind Wissensfragen nach konkreten Inhalten, die die zukünftige Stelle betreffen, weniger fakebar als Fragen nach persönlichen Stärken und Schwächen. Studien wie beispielsweise von Levashina und Kollegen zeigen, dass insbesondere Nachhaken bei nicht-wissensbasierten Fragen zu stärkerem Faking führt. Das bedeutet, man kann Faking reduzieren, indem man mehr wissensbasierte Fragen stellt.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Bewerber durch Warnungen zu weniger Faking zu bewegen. Man instruiert sie vor dem Auswahlverfahren, dass man ihre Lügen erkennen könne. Die Idee dabei ist, dass man Bewerber anlügt (weil man Faking ja de facto nicht erkennen kann), damit Bewerber weniger faken. Zwar lässt sich Faking durch dieses Vorgehen reduzieren, ob dies ethisch besser ist als Lügen vonseiten der Bewerber, steht jedoch auf einem anderen Blatt.

Wie soll man mit Faking umgehen?

Was können wir als Fazit mitnehmen? Faking lässt sich zwar weder erkennen noch verhindern, aber scheint die Prognosequalität des Interviews nicht zu beinträchtigen. Insgesamt ist es aber dennoch ratsam, Interviews zu strukturieren und auch mit valideren Verfahren wie beispielsweise Intelligenztests zu verknüpfen. Nur so entstehen bestmögliche Personalentscheidungen. ■

ANNE-KATHRIN BÜHL ist Diplom-Psychologin und wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Ulm.

DR. BENJAMIN HAARHAUS ist Diplom-Psychologe und Geschäftsführer der Perseo GmbH.

Exklusives Kombiticket sichern: TMG + HR Garage

TALENT MANAGEMENT GIPFEL

MACHER DER DIGITALEN TRANSFORMATION

15. NOVEMBER 2017 | BERLIN | #TMG2017

JANINA KUGEL – CHRO UND MITGLIED DES VORSTANDS, SIEMENS AG | URSULA SCHWARZENBART – HEAD OF TALENT MANAGEMENT & CHIEF DIVERSITY OFFICER, DAIMLER AG | MARC STOFFEL – GESCHÄFTSFÜHRUNG, HAUFE GRUPPE | PETER ZISWILER – HEAD CORPORATE HR, GEORG FISCHER AG | DANIEL ECKMANN – HEAD OF CENTER FOR STRATEGIC PROJECTS, DT. TELEKOM AG | JOACHIM ROTZINGER GESCHÄFTSFÜHRUNG, HAUFE GRUPPE | DR. CARL NAUGHTON – FORSCHER, SCHAUSPIELER, PROMOVIERTER LINGUIST UND PÄDAGOGISCHER PSYCHOLOGE | STEPHAN GRABMEIER – CHIEF INNOVATION EVANGELIST, HAUFE GRUPPE | U. V. M.

Sichern Sie sich einen exklusiven Platz auf Deutschlands innovativstem HR-Kongress im Herzen Berlins!

WWW.TALENT-MANAGEMENT-GIPFEL.DE

HAUFE.

Wir passen zusammen

TOOL. Wie gut decken sich die Werte eines Bewerbers mit denen der Unternehmenskultur? Das können Kandidaten selbst austesten – mithilfe des „Kulturmatchers“.

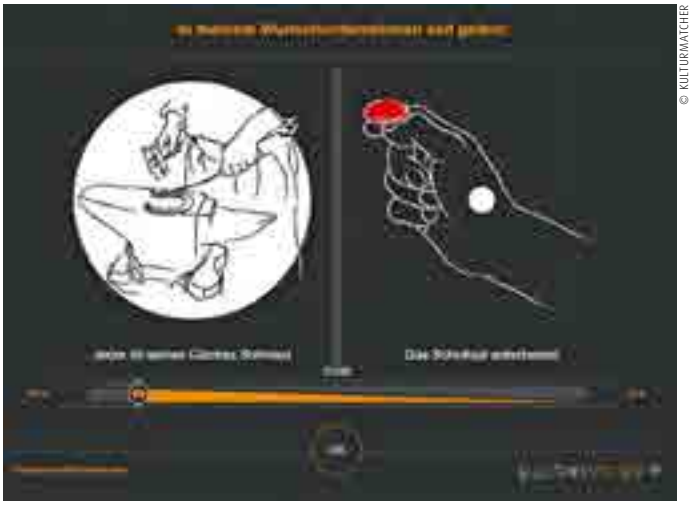
Von **Lisa Adler** und **Joachim Diercks**

Unternehmen schaffen die Krawattenpflicht für männliche Mitarbeiter ab oder führen das Duzen für die gesamte Belegschaft ein. Davon ist häufig in reichweitenstarken Publikumsmedien wie Spiegel oder Zeit zu lesen. Auch wenn es sich hierbei nur um sichtbare Enden der jeweiligen Unternehmenskultur handelt, drückt sich darin der kaum übersehbare Bedeutungszuwachs des Themas Unternehmenskultur aus.

Dass die Unternehmenskultur auf der Agenda der Unternehmen steht, hat gute Gründe: Wenn die Kulturvorstellungen der Mitarbeiter mit der gelebten Kultur im Unternehmen übereinstimmen, führt dies zu einer größeren allgemeinen Arbeitszufriedenheit, Produktivität, Verweildauer und Verbundenheit zum Unternehmen. Das belegen wissenschaftliche Studien, beispielsweise von Freude, Horn, Matischik, Sinner und Fietze aus dem Jahr 2013. Die sogenannte „kulturelle Passung“, auch: „Cultural Fit“, ist also kennzahlenrelevant.

Vor diesem Hintergrund ist es wenig überraschend, dass die unternehmenskulturelle Passung im Personalauswahlprozess neben den üblichen biografischen Informationen, Leistungs- sowie Potenzialeinschätzungen ein entscheidender Faktor ist. Für die abschließende Auswahlentscheidung dürfte der „Cultural Fit“ sogar das wichtigste Merkmal sein.

Doch Kultur ist nicht nur für Unternehmen bei der Personalauswahl bedeutsam, sondern auch für Bewerber bei der Wahl eines Arbeitgebers. Für viele ist der „Cultural Fit“ ausschlaggebend dafür, ob sie ein Stellenangebot annehmen oder nicht. Das bestätigen verschiedene Untersuchungen, wie das „Trendence Graduate Barometer“ oder der „Deloitte Millenial Survey“, immer wieder.



© KULTURMATCHER

Über einen Schieberegler werden die Wertvorstellungen im Kulturmatcher abgefragt.

Messen der kulturellen Passung

Um diesen „Cultural Fit“ messen zu können, steht mit unserem „Kulturmatcher“ ein wissenschaftlich fundiertes, diagnostisches Messinstrument und Matching-Verfahren zur Verfügung: Nutzer bearbeiten darin insgesamt 49 Items, die jeweils aus zwei Aussagenpaaren gekoppelt mit zwei Bildstimuli bestehen. Über einen Schieberegler gibt man jeweils eine abgestufte Einschätzung ab, welcher Aussage man mehr und welcher weniger zustimmt.

Mit diesem bipolaren Item-Format wird dem Gedanken Rechnung getragen, dass viele kulturelle Merkmale und deren Ausprägungen sich gegenseitig ausschließen: Man kann nicht gleichzeitig sehr „familiär“ und stark „professionell distanziert“ sein, Entscheidungen können nicht sowohl „autonom“ als auch streng „hierarchisch“ getroffen werden. Das abgestufte „Forced-Choice-Format“ der Items sorgt dafür, dass sich die Nutzer positionieren und Farbe bekennen müssen.

BILDERGALERIE

In der Personalmagazin-App erhalten Sie Einblick ins Tool: Sie finden dort Screenshots aus dem Kulturmatcher.

Das Ergebnis der Messung ist ein individuelles Profil der eigenen unternehmenskulturellen Vorlieben auf neun Kulturdimensionen. Diese Dimensionen sind entsprechend dem Item-Format selbst wiederum bipolar und heißen zum Beispiel „Work-Life-Balance versus Karriereorientierung“ oder „Innovation versus Tradition“. Der Nutzer kann sie per Klick weiter erkunden.

Nützlich für das Employer Branding

Der „Kulturmatcher“ kann so auf einer Unternehmenskarriereseite zum Einsatz kommen. Dabei dient er als reiner Selbsttest, mit dessen Hilfe Kandidaten die eigenen unternehmenskulturellen Präferenzen ermitteln können. Aktiviert man das Matching und hinterlegt ein Kulturprofil des Unternehmens, kann automatisch der „Cultural Fit“ zum Unternehmen berechnet werden. Dieses Matching kann sich auf das Unternehmen als Ganzes, einzelne Unternehmensbereiche oder sogar einzelne Stellen beziehen.

Wird der Kulturmatcher als Self-Assessment eingesetzt, handelt es sich vor allem um ein Instrument des Employer Brandings: Das Unternehmen kann sein Profil als Arbeitgeber auf diese Weise schärfen und von Anfang an die Passung von Bewerbungen verbessern. Denn ein solcher Einsatz führt dazu, dass sich die Bewerber vertieft mit dem Thema „Cultural Fit“ auseinandersetzen und sich darüber klarwerden, ob sie zum Unternehmen passen würden. Kandidaten mit wenig Übereinstimmung sehen dann eher von einer Bewerbung ab.

Die Praxis zeigt bisher sogar: Obwohl die Teilnahme freiwillig und vollkommen anonym abläuft, berichten Kunden, dass Bewerber gerne ihren erzielten Match präsentieren. Damit haben sie einen idealen Einstieg ins Bewerberinterview geschaffen. Natürlich kann der Kulturmatcher auch als diagnostisches Verfahren bei der tatsächlichen Bewerberauswahl eingesetzt werden, wobei die Teilnahme nicht anonym, sondern auf Einladung erfolgt. Daneben lässt sich das Tool auch als Ausgangspunkt in der Personalentwicklung einsetzen.

Grundlage für Kulturentwicklung

Bevor Unternehmen den Kulturmatcher für Bewerber einsetzen, müssen sie sich natürlich über ihre Unternehmenskultur im Klaren sein. Mit dem Tool lassen sich sowohl die kulturellen Werte eines Unternehmens als auch einzelner Bereiche bestimmen. Dies kann als Basis für eine stimmige Arbeitgeberpositionierung oder als Ausgangspunkt für die interne Kulturentwicklung dienen.

Hier ist jedoch eines anzumerken: Der Kulturmatcher ist kein Instrument zur Umsetzung von Kulturentwicklungsmaßnahmen, sondern ein Messinstrument. Metaphorisch ausgedrückt: Der Kulturmatcher ist das Thermometer, das exakt die Raumtemperatur misst, und nicht die Heizung, über die die Raumtemperatur nach oben oder unten verändert wird. Die objektive Messung sollte aber unseres Erachtens immer Grundlage für Veränderungsmaßnahmen sein – das subjektive Empfinden darüber, wie warm es im Raum ist, kann nämlich beträchtlich voneinander abweichen.

Insofern ficht der Kulturmatcher auch das gelegentlich vorgebrachte Argument nicht an, dass durch den „Cultural Fit“ zu viel Konformität im Unternehmen entstehe. Der Kulturmatcher beziffert nur den Grad an Übereinstimmung zwischen vorhandener Kultur und Wünschen des Bewerbers. Ob das Unternehmen dann mehr vom Gleichen einstellt oder ganz bewusst Personal sucht, das aufgrund abweichender Vorstellungen zu einem Kulturwandel beiträgt, entscheidet der Personaler schließlich selbst.

Wissenschaftliche Entwicklung

Zur Entwicklung des Tools: Der Kulturmatcher basiert auf dem gemeinsamen Nenner der meisten Unternehmenskulturtheorien: den Werten. Zu den in der Analysephase betrachteten und gesammelten Wertedimensionen wurde in der Testentwurfsphase eine große Zahl an Items formuliert. Die Items wurden in einem mehrstufigen Item-Audit-Prozess unter Beteiligung verschiedener Experten diskutiert und optimiert.

Es folgte eine Datenerhebungsphase in Kooperation mit zwei deutschen Universitäten, in der die Item- und Skalenqualität eingehend geprüft, die Dimensionen und die Akzeptanz des Verfahrens untersucht wurden. Anschließend wurde das Verfahren einem breiteren Publikum vorgestellt und dabei wieder Expertenfeedback insbesondere zur Handhabung und gewünschten Verwendungsszenarien eingeholt. Daraufhin gingen wir in eine Pilotphase mit Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchenherkunft. Neben der Erprobung unter Realbedingungen ging es hierbei vor allem darum, empirische Daten für die Berechnung wissenschaftlicher Gütekriterien und zur weiteren Optimierung des Tests zu gewinnen. Die daraus entstandene Stichprobe von rund 1.000 Personen bildet derzeit die Normstichprobe im Kulturmatcher.

Bis Anfang 2017 dauerte dann die finale Überarbeitung, in der das Verfahren deutlich gekürzt wurde, sodass Nutzer es in wenigen Minuten bearbeiten können. Neben einer deutschsprachigen Version liegt der Kulturmatcher nun auch auf Englisch vor. Die wissenschaftlichen Gütekriterien sind in einem Testhandbuch zusammengefasst und werden in die eignungsdiagnostische Fachdiskussion eingebracht, etwa in Form eines Beitrags zu einer Tagung der Deutschen Gesellschaft für Psychologie im September. ■

LISA ADLER ist Senior-Projektmanagerin bei der Cyquest GmbH.

JOACHIM DIERCKS ist Geschäftsführer der Cyquest GmbH.

„Qualität ist gestiegen“

INTERVIEW. Stefan Reiser hat bei der Lechwerke AG den „Kulturmatcher“ eingeführt – und ist zufrieden mit den Auswirkungen auf Recruiting und Employer Branding.

personalmagazin: *Herr Reiser, wie wichtig ist der „Cultural Fit“ von Mitarbeitern für die Lechwerke AG?*
Stefan Reiser: Enorm wichtig. Wir wissen, dass Mitarbeiter, die zu unserer Unternehmenskultur passen, eine höhere Motivation haben und sich an unser Unternehmen gebunden fühlen. Auch für die Performance neuer Mitarbeiter ist die Passung bedeutend. Das Onboarding geht schlichtweg schneller. Am Ende zahlt sich also eine hohe kulturelle Passung für das Unternehmen aus. Wir stellen die Unternehmenskultur in unserem Employer Branding auch besonders heraus.

personalmagazin: *Oft strotzen Stellenanzeigen aber nur so von „Buzzwords“ rund um die Unternehmenskultur …*
Reiser: Das stimmt – denn es ist Bewerbern ungemein wichtig, genau zu erfahren, wie das Unternehmen tatsächlich tickt. Darum haben wir uns dazu entschieden, unsere Unternehmenskultur mithilfe des „Kulturmatchers“ erst einmal unter die Lupe zu nehmen. Wir wollten tiefer schürfen als dies mit gängigen Mitarbeiterumfragen möglich ist und wir wollten echte empirische Daten zu unserer Kultur erhalten.

personalmagazin: *Was kam bei der Analyse heraus?*
Reiser: Zunächst einmal waren wir überrascht, dass unsere Unternehmenskultur homogener ist über alle Abteilungen, als wir vermutet hatten. Das Wertefundament ist über die verschiedenen Bereiche hinweg ähnlich: Die Dimension „Wir-Orientierung“ ist bei uns stark ausgeprägt und auch, dass wir ein familiär geprägtes Unternehmen sind, ist bei uns durchweg spürbar. Außerdem verstehen sich viele unserer Mitarbeiter als Unternehmer – ein Faktor, den viele Bewerber vielleicht erstmal so nicht sehen. Die Lechwerke werden häufig als vermeintlich öffentlicher Arbeitgeber wahrgenommen. Es herrscht bei uns aber deutlich mehr Dynamik.

STEFAN REISER ist im strategischen HR-Management beim Energieversorger Lechwerke AG, Augsburg, tätig.

personalmagazin: *Wie nutzen Sie diese Erkenntnisse für Ihren Außenauftritt als Arbeitgeber?*
Reiser: Wir stellen unser Kulturprofil nun ins Zentrum bei unserer Arbeitgeberpositionierung und überarbeiten dafür gerade unseren Webauftritt. Den „Kulturmatcher“ haben wir bereits als Self-Assessment für potenzielle Bewerber online gestellt. Etwa ein Drittel der Bewerber nutzt den Test vorab. In den drei Monaten, die das Tool in seiner Endversion online steht, haben schon 400 User den Test abgeschlossen und 70 Prozent von ihnen empfehlen ihn weiter. Etwa 75 Prozent der User haben einen guten Matching-Score.

personalmagazin: *Wie hilft Ihnen das Tool also im Recruiting?*
Reiser: Der „Kulturmatcher“ soll die Selbstselektion der Bewerber erhöhen – wer einen niedrigen Score im Test hat, erhält eine verhaltene Rückmeldung zum „Cultural Fit“ und bewirbt sich dann eher nicht. Und in Auswahlinterviews sprechen Kandidaten mit uns deutlich öfter über Kultur – das steigert natürlich die Qualität der Besetzungsentscheidung. Daneben nützt uns das Tool nicht nur im Recruiting, sondern auch in der Personalentwicklung.

personalmagazin: *Wie das?*
Reiser: Wir haben den Kulturmatcher zum Beispiel vor einem Entwicklungstraining in einer nicht ganz einfachen Teamkonstellation eingesetzt. Alle Teammitglieder haben zunächst den Test ausgefüllt. Die Ergebnisse hat der Trainer erhalten. So konnte er schon vorab feststellen, wo im Team das Problem liegt und dann im Training ganz zielgerichtet darauf eingehen. ■

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

WILLKOMMEN ZUKUNFT.

20 Jahre Haufe Personal Office.

HAUFE

BLICKEN SIE MIT HAUFE PERSONAL OFFICE GOLD IN DIE ZUKUNFT

Nutzen Sie mit Haufe Personal Office Gold **eine der modernsten Datenbanklösungen** mit vielen zukunftsweisenden Funktionen.

Zusätzlich zu jeder Bestellung erhalten Sie eine **Virtual Reality Brille gratis**. Zusammen mit Ihrer VR-Brille und der Haufe App „Willkommen Zukunft" blicken Sie schon heute in die HR-Welt von morgen. Ein Blick in die Zukunft, der sich für Sie lohnen wird.

Jetzt mehr erfahren:
www.haufe.de/gold20
0800 72 34 247 (kostenlos)

NACHGELEGT

Befristete Teilzeit light

Eigentlich durfte man mit Fug und Recht davon ausgehen, dass die zeitlich befristete Teilzeit von Arbeitsministerin Andrea Nahles komplett gescheitert ist. Was den Gesetzgeber und diese Legislaturperiode angeht, bleibt dies auch dabei. Dass das Thema aber nicht vom Tisch ist, zeigte Ende Juni ein Kongress der IG-Metall. Dort hatte sich die Gewerkschaft nämlich einige Eckpunkte für die anstehenden Tarifverhandlungen zurechtgelegt. Und siehe da: Die Beschäftigten der Branche sollen künftig ihre Wochenarbeitszeit temporär auf bis zu 28 Stunden reduzieren können, so eine Forderung. Für einige Beschäftigungsgruppen, wie Schichtarbeiter oder Pflegende sogar mit einem Lohnausgleich. Bis zu zwei Jahren soll dann für Metaller ein Rückkehrrecht zur 35-Stunden-Woche bestehen. Eine Ähnlichkeit zum Nahles-Modell ist also durchaus erkennbar. Dies gilt aber ebenso für die Reaktion, also die äußerst verhaltene Begeisterung, der Arbeitgeber.

Zentrales Wettbewerbsregister für Rechtsverstöße beschlossen

Unternehmen, die sich schwerwiegende Rechtsverstöße zuschulden kommen lassen, werden künftig in einem zentralen Wettbewerbsregister erfasst. Neben schweren Wirtschaftsdelikten können auch arbeitsrechtliche Verstöße zu einem Eintrag führen. Ziel des nun vom Bundestag verabschiedeten Wettbewerbsregistergesetzes ist es, dass öffentliche Aufträge nur an Unternehmen vergeben werden, die keine erheblichen Rechtsverstöße begangen haben und die sich im Wettbewerb fair verhalten. Im Register werden – neben Straftaten wie Bestechung, Kartellrechtsverstößen, Steuerhinterziehung oder Betrug – auch Verstöße gegen das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz, das Mindestlohngesetz oder das Arbeitnehmerentsendegesetz dokumentiert und abfragbar sein. Auch das Vorenthalten von Sozialabgaben oder von Arbeitsentgelt kann zur Eintragung führen.

Wettbewerbsregister: Nicht nur Korruptionsdelikte, auch relevante arbeitsrechtliche Verstöße von Unternehmen werden künftig darin gelistet.

NEWS DES MONATS

Lohnsteuerrecht Ab Januar 2018 muss der Arbeitgeber die im Lohnkonto aufzuzeichnenden Daten der Finanzverwaltung – unabhängig vom Lohnabrechnungsprogramm – über eine amtlich vorgeschriebene digitale Schnittstelle elektronisch bereitstellen, um die elektronische Lohnsteuer-Außenprüfung zu erleichtern. Bislang war die Anwendung des einheitlichen Datensatzes als Schnittstelle nur empfohlen.

Sozialversicherungsrecht Bei der Beschäftigung von Saisonkräften müssen ab dem Januar 2018 Besonderheiten im Meldeverfahren beachtet werden, Arbeitgeber haben die Saisonarbeitnehmer gesondert zu kennzeichnen. Die Details hierzu, also welche Kriterien zu prüfen sind oder was bei fehlerhafter Angabe geschieht, das hat nun die Sozialversicherung festgelegt.

Arbeitsrecht Das Entgelttransparenzgesetz ist im Bundesgesetzblatt veröffentlicht worden und am 6. Juli 2017 in Kraft getreten. Beschäftigte können damit erstmals sechs Monate nach Inkrafttreten Auskunft über die Entgeltstrukturen im Unternehmen verlangen. Auf Arbeitgeber kommen mit dem Gesetz zudem Prüfverfahren zur Einhaltung der Entgeltgleichheit sowie Berichtspflichten zu.

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

BESCHLUSS DES MONATS

Versetzung: Ändert BAG die Rechtsprechung zur Weisung?

Auch wenn der Arbeitgeber eine Versetzung anordnet, die unbillig ist, hat sich der Arbeitnehmer zunächst und bis zu einem rechtskräftigen Urteil an die Weisung zu halten. Diese umstrittene Rechtsansicht des BAG zum Direktionsrecht möchte der zehnte Senat nun ändern und fragt daher die Kollegen des fünften Senats, ob sie künftig an dieser Rechtsansicht festhalten wollen.

Grundsätzlich darf der Arbeitgeber aufgrund und in den Grenzen seines Direktionsrechts eine Versetzung auch einseitig anordnen. Kommt es jedoch zu einer unbilligen Weisung, stellt sich die Frage der Konsequenzen. Bisher hatte der fünfte Senat des BAG entschieden: Der Arbeitnehmer darf sich nicht einfach über eine unbillige Ausübung des Direktionsrechts hinwegsetzen, andernfalls drohen Abmahnung und Kündigung. Anders nun der zehnte Senat mit Blick auf § 106 Gewerbeordnung: Unbillige Weisung müsse der Arbeitnehmer auch dann nicht vorläufig befolgen, wenn keine rechtskräftige Entscheidung eines Arbeitsgerichts vorliege. Hält der fünfte Senat an seiner Ansicht fest, muss der Große Senat entscheiden.

© MICHAEL BAMBERGER

Quelle BAG, Beschluss vom 14.7.2017, Az. 10 AZR 330/16

Equal Pay per Tarifvertrag

TREND. Als Folge der AÜG-Reform wurden zwei Tarifverträge über Branchenzuschläge angepasst. Das hilft dabei, „Equal Pay“ zu ermitteln und Kosten besser zu kalkulieren.

Von **Oliver Bertram**

Seit April 2017 gilt ein in Teilen deutlich restriktiveres Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG). Danach kann erstmals ab Januar 2018 ein Zeitarbeitnehmer einen Anspruch auf „Equal Pay“, also eine Vergütung nach dem Entlohnungssystem des Einsatzunternehmens, verlangen, sobald er dorthin länger als neun Monate überlassen wurde. Das AÜG erlaubt aber eine Abweichung hiervon, wenn für den jeweiligen Einsatz ein Tarifvertrag über Branchenzuschläge (TV-BZ) gilt, der den Zeitarbeitnehmer – ab einer sechswöchigen Einsatzdauer – an ein mit dem Vergütungsniveau des Einsatzunternehmens vergleichbares Entgelt heranführt. Nach einer Einsatzdauer von 15 Monaten muss dieses vergleichbare Vergütungsniveau auch über einen TV-BZ erreicht werden.

Aufgrund dieser Änderungen konnten und können die bestehenden TV-BZ nicht unverändert bleiben. Diesem Veränderungsdruck haben die Zeitarbeitsverbände in Tarifverhandlungen mit der IG Metall einerseits und der IG BCE andererseits in Teilen erfreulich schnell Rechnung getragen und die TV-BZ für Einsätze in der Metall- und Elektro- sowie der chemischen Industrie angepasst. Hierdurch ergeben sich jedoch in beiden TV-BZ wesentliche Veränderungen.

Kunde statt Einsatzbetrieb

Über eine Protokollnotiz haben die Tarifvertragsparteien klargestellt und die TV-BZ insoweit geändert, dass sich die Einsatzdauer zur Berechnung der jeweiligen Zuschlagsstufen (sechs Wochen, dritten vollenden Monat et cetera) nicht mehr bezogen auf den jeweiligen Einsatzbetrieb des Zeitarbeitnehmers, sondern bezogen auf das Entleiherunternehmen insgesamt berechnen – und dies rückwirkend seit dem 1. April 2017.

Wenn also der Mitarbeiter zunächst vom 1. April bis Mitte Mai lediglich fünf Wochen und vier Tage in dem Kölner Betrieb des Entleihers PM-Metallverarbeitung GmbH und sodann ab Mitte Mai bis Ende Juni nochmals fünf Wochen und vier Tage im Düsseldorfer Betrieb derselben GmbH eingesetzt war, errechnete sich nach dem alten TV-BZ

der Metall- und Elektro-Industrie (M+E) kein Branchenzuschlag – weder für den Einsatz in Köln noch für jenen in Düsseldorf. Schließlich wurde im jeweiligen Einsatzbetrieb keine Einsatzdauer von sechs Wochen erreicht. Nunmehr wird das Entleiher-Unternehmen aber in den TV-BZ als Ganzes betrachtet, sodass die Einsatzzeiten bei diesem Entleiher – egal ob in Köln oder Düsseldorf – zu addieren sind.

Der Zeitarbeitnehmer hat folglich rückwirkend für die Einsatzzeit seit Mitte Mai Branchenzuschläge zu erhalten, da er insgesamt länger als sechs Wochen an denselben Entleiher überlassen wurde. Dies hat in Teilen entsprechende Nachzahlungen an die betroffenen Zeitarbeitnehmer für die Abrechnungsmonate April bis Juni zur Folge und kann sich durch entsprechend sprunghafte Zuschlagsentwicklungen auch in den Folgemonaten noch deutlich kostenerhöhend auswirken.

> Die neuen Tarifverträge sorgen für Rechtssicherheit bei der Ablösung des gesetzlichen Equal Pay für Einsätze der Metall- und Elektro- sowie chemischen Industrie.

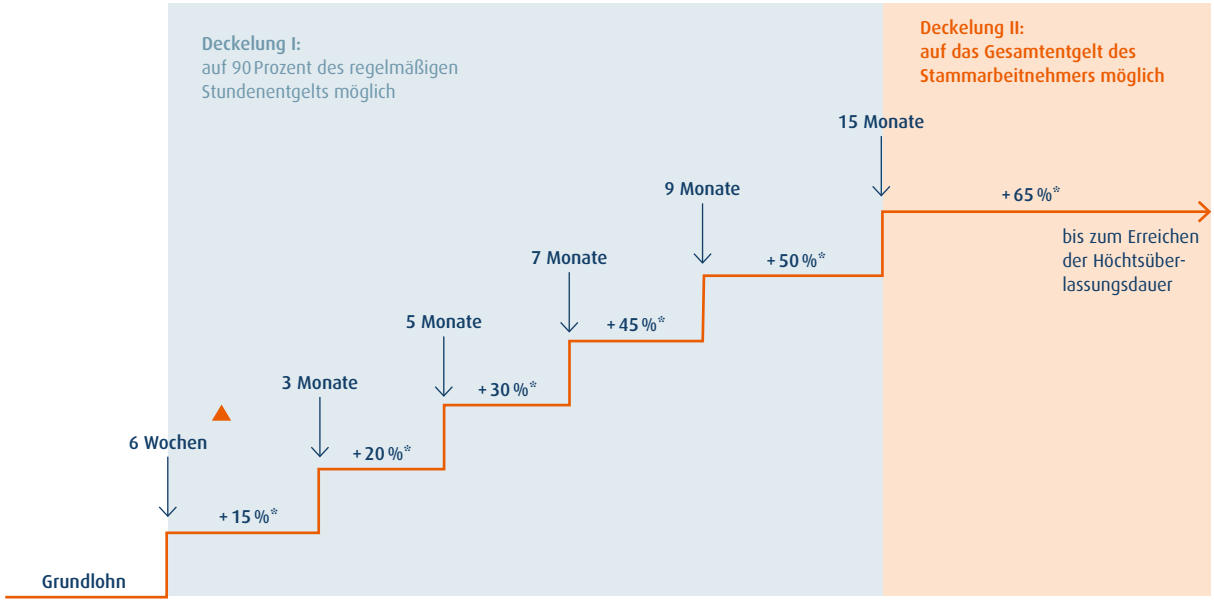
Verlängerte Einsatzunterbrechung

Auch die Regelung, ab welcher Dauer einer Einsatzunterbrechung die Einsatzdauer neu zu zählen beginnt (bislang: genau drei Monate), musste an die geänderte Rechtslage des reformierten AÜG angepasst werden. Ab sofort bedarf es einer Unterbrechung von mehr als drei Monaten, also mindestens drei Monaten und einem Tag, um eine neue Berechnung zu erlauben. Dies ist eine Kleinigkeit. Gerade deshalb werden solche Änderungen und die damit verbundene notwendige Anpassung der EDV-Systeme jedoch oft übersehen.

Zu beachten ist überdies, dass diese Berechnungsumstellung ebenfalls rückwirkend zum 1. April 2017 in Kraft getreten ist. Dementsprechend kann sich dies für den Zeitraum seit dem 2. April diesen Jahres auch rückwirkend auswirken. Zum Beispiel, indem ein Einsatz, von dem man glaubte, er sei mit drei Monaten hinreichend lang unterbrochen worden, eben nicht neu berechnet werden durfte, sondern Voreinsatzzeiten

EQUAL PAY IN SECHS STUFEN

Branchenzuschläge für Einsätze in der Metall- und Elektro-Industrie



▲ Neuberechnung der Einsatzzeiten erst nach einer Unterbrechung von mehr (!) als drei Monaten. Alle Einsatzzeiten beim Kunden zählen, egal in welchem Betrieb zurückgelegt.

⁂ Der Zuschlag bezieht sich je auf den tariflichen Grundlohn, nicht auf über- oder außertarifliche Zahlungen. Der um den Branchenzuschlag erhöhte Grundlohn ist der Berechnung von Überstunden-Zuschlägen et cetera zugrundegelegt.

Die Grafik zeigt die sechs Branchenzuschlagsstufen in der Metall- und Elektro-Industrie sowie die tarifvertraglich nun vorgesehenen zwei Optionen zur Deckelung.

QUELLE: OLIVER BERTRAM

© EYETRONIC / ADOBESTOCK

doch noch anzurechnen waren. Es ist hier also eine hohe Genauigkeit bei der Umstellung erforderlich.

Neu: die sechste Zuschlagsstufe

Beide TV-BZ – jener der Metall- und Elektro- sowie jener der chemischen Industrie – sehen nunmehr eine sechste Zuschlagsstufe vor, die jeweils ab Beginn des 16. Einsatzmonats eingreift. Während der TV-BZ M+E auf dieser Stufe einen Zuschlag von 65 Prozent vorsieht, unterscheidet der TV-BZ Chemie zudem nach Entgeltgruppen (EG 1 und EG 2: 67 Prozent; EG 3 bis EG 5: 45 Prozent; EG 6 bis EG 9: 24 Prozent). Durch diese weitere Zuschlagsstufe soll der jeweilige TV-BZ dem Zeitarbeitnehmer nach 15 Einsatzmonaten eine mit dem Vergütungsniveau des Kunden vergleichbare Entlohnung sichern. Dies stellt einen gegenüber der gesetzlichen Equal-Pay-Regelung deutlichen Zeitgewinn dar, da gesetzlich bereits nach neun Monaten „equal“ vergütet werden müsste.

Damit jedoch nach Maßgabe des reformierten AÜG diese zusätzliche Zuschlagsstufe das gesetzliche Equal-Pay-Gebot ablöst, verlangt § 8 Abs. 4 AÜG, dass der Tarifvertrag eine sogenannte Gleichwertigkeitserklärung enthält. Dies wiederum setzt voraus, dass der Tarifvertrag ausdrücklich erklärt, dass durch die nach dem 15. Einsatzmonat geltende Zuschlagsstufe ein Gesamtentgelt erzielt wird, das der Vergütung eines vergleichbaren Stammarbeitnehmers entspricht. Beide neuen TV-BZ erfüllen diese Anforderung, sodass in ihrem jeweiligen Geltungsbereich Anfang des nächsten Jahres kein gesetzliches „Equal Pay“ mehr gezahlt werden muss.

Chemie: erweiterte Reichweite

Um die Ablösung des gesetzlichen „Equal Pay“ für alle Mitarbeitergruppen zu ermöglichen, wurde für die chemische Industrie in persönlicher Hinsicht die Reichweite der Branchenzuschlagspflicht erweitert. Nunmehr werden auch Zeitarbeitnehmer der Entgeltstufen 6 bis 9 erfasst, für die bislang kein Branchenzuschlag zu zahlen war. Deren Einsatzzeiten werden jedoch erstmals mit Wirkung ab dem 1. April 2017 der Berechnung der Zuschlagsstufen zugrunde gelegt. Es findet also keine Rückanknüpfung über dieses Datum hinaus statt. Zudem gilt bis zum 31. Dezember 2017 ein einheitlicher Zuschlagssatz in Höhe von einem Prozent – also ohne Hochstaffelung auf die zweite, dritte oder vierte Stufe. Erst am 1. Januar 2018 springt der Zuschlag bei entsprechender Einsatzdauer direkt auf 20 Prozent.

Deckelung I: die ersten 15 Monate

Die neuen TV-BZ sehen nun zwei Optionen zur Deckelung des Branchenzuschlags vor. Beide Möglichkeiten müssen vom Einsatzunternehmen ausdrücklich geltend gemacht werden, sodass die Überlassungsverträge entsprechend anzupassen sind.

> Im Geltungsbereich der neuen Tarifverträge über Branchenzuschläge muss ab Anfang des nächsten Jahres kein gesetzliches Equal Pay mehr gezahlt werden.

Danach gilt die bisherige Möglichkeit der Deckelung auf das regelmäßige Stundenentgelt eines vergleichbaren Stammarbeitnehmers des Entleihers unverändert für die ersten fünfzehn Monate des Einsatzes – einschließlich der Deckelung auf 90 Prozent des Vergleichsentgelts. Eine gravierende Einschränkung ist jedoch zu beachten: Seit dem 1. April darf diese Systematik nicht mehr dazu führen, dass der Zeitarbeitnehmer bereits auf der ersten Stufe, also nach sechs Wochen Einsatzdauer, keinen Branchenzuschlag erhält. Dieser darf mit anderen Worten nicht auf „null“ gedeckelt werden. Irgendeinen Branchenzuschlag muss der Zeitarbeitnehmer im Geltungsbereich der beiden neuen TV-BZ also immer bekommen.

Das bedeutet bei Einsätzen, in denen das Vergleichsentgelt tatsächlich niedriger oder genauso hoch ist wie das Tarifentgelt der Zeitarbeit: In solchen Fällen muss nach der hier vertretenen Auffassung der Branchenzuschlag der ersten Stufe, für Einsätze in der Metall- und Elektro-Industrie also 15 Prozent, in den ersten fünfzehn Monaten durchgehend gezahlt werden. Es genügt nicht, trotz Deckelung auf „null“ gleichwohl – und damit außertariflich – einen Zuschlagsbetrag von einem Cent oder Ähnliches zu zahlen. In diesem Fall würde der TV-BZ selbst weiterhin keinen Branchenzuschlag gewähren, vielmehr läge eine außertarifliche Arbeitgeberzahlung vor. Dann wäre jedoch nach neun Monaten das gesetzliche „Equal Pay“ zu zahlen – was sicherlich nicht gewollt wäre.

Sehr praxisrelevant ist, dass diese neue Begrenzung der Deckelungsmöglichkeit bereits rückwirkend seit dem 1. April gilt. Hat also ein Zeitarbeitnehmer allein aufgrund der Deckelungsregelung im April, Mai oder Juni keinen Branchenzuschlag bekommen, muss dies nunmehr korrigiert und nachvergütet werden.

Deckelung II: nach dem 15. Monat

Für die sechste Zuschlagsstufe ab Beginn des 16. Einsatzmonats gilt ein neues Deckelungssystem. Auch diese zweite Option, das Entgelt des Zeitarbeitnehmers zu begrenzen, muss das Einsatzunternehmen ausdrücklich geltend machen. Dabei kann es diese zweite Deckelung losgelöst von der ersten verlangen. Das heißt: Selbst wenn die Deckelung I nach dem Willen des Entleihers in den ersten fünfzehn Monaten nicht eingreifen sollte, kann dieser gleichwohl ab dem 16. Monat deckeln.

Diese zweite Deckelungssystematik

HÖCHSTÜBERLASSUNG

Längere Obergrenzen im Metallbereich

Die Tarifvertragsparteien der Metall- und Elektro-Industrie haben eine weitere Option des reformierten AÜG genutzt und Regeln zur Höchstüberlassungsdauer vereinbart.

Die gesetzliche Höchstüberlassungsdauer (HÜD) von 18 Monaten wurde für tarifgebundene Entleiher auf 36 Monate erhöht, was über eine Betriebsvereinbarung auf bis zu 48 Monate ausgedehnt werden kann. Dies gilt aber nur, soweit keine Altregelung besteht, die eine längere oder – Vorsicht – kürzere Entleihdauer vorsieht. Existiert keine betriebliche Regelung, soll diese nun innerhalb von fünf Monaten getroffen werden – andernfalls gilt die 36-Monate-Grenze. Unberührt davon bleibt die Pflicht des Entleihers, einem Zeitarbeitnehmer zum Ende des 24. Einsatzmonats hin die Übernahme in eine Festanstellung anzubieten. Die erweiterte HÜD greift also nur bei Ablehnung dieses Angebots.

orientiert sich an einem anderweitigen Vergleichsentgelt des vergleichbaren Stammarbeitnehmers des jeweiligen Einsatzbetriebs. Für dieses Vergleichsentgelt ist nicht mehr allein auf das regelmäßige Stundenentgelt abzustellen, sondern es sind alle Equal-Pay-Bestandteile im Sinne des § 8 Abs. 1 AÜG heranzuziehen. Zu vergleichen ist demnach das Gesamtentgelt des vergleichbaren Stammarbeitnehmers, wie es sich aus sämtlichen Entgeltarten und geldwerten Sachbezügen und sonstigen geldwerten Vorteilen zusammensetzt. Trotz der Geltung des neuen TV-BZ bedarf es demnach für Einsätze, die länger als 15 Monate andauern sollen, einer rechtzeitigen Equal-Pay-Abfrage des Personaldienstleisters beim jeweiligen Kunden.

Dem Gesamtentgelt im Einsatzunternehmen gegenüberzustellen sind zur Berechnung der Deckelung II lediglich die tariflichen Entgeltbestandteile des jeweiligen Zeitarbeitnehmers gemäß IGZ- oder BAP-Tarifvertrag, soweit diese tariflichen Entgeltbestandteile der Art nach auch vom Kunden gezahlt werden. Insoweit erklären die neuen TV-BZ ausdrücklich nur die „entsprechenden Vergütungsbestandteile“ der Zeitarbeitstarifverträge für anrechenbar. Zahlt der Kunde beispielsweise kein Urlaubsgeld, kann das Urlaubsgeld gemäß IGZ- oder BAP-Tarifvertrag nicht zur Berechnung der Deckelung II herangezogen werden.

Für die Deckelung II ist es auch nicht mehr möglich, auf 90 Prozent des Vergleichsentgelts zu reduzieren. Zur Berechnung der Deckelung sind vielmehr alle Entgeltbestandteile zu addieren, die dem Zeitarbeitnehmer nach Maßgabe des beim Entleiher für einen vergleichbaren Stammarbeitnehmer geltenden Vergütungssystems – für den jeweiligen Abrechnungsmonat des Einsatzes – zustehen würden. Von dieser Gesamtsumme abzuziehen ist sodann die Gesamtsumme der dem Zeitarbeitnehmer für denselben Abrechnungsmonat zustehenden entsprechenden tariflichen Entgeltbestandteile laut IGZ- oder BAP-Tarifvertrag. Die Differenzsumme ist durch die Anzahl der in diesem Abrechnungsmonat geleisteten Arbeitsstunden zu dividieren; das Ergebnis dieser Division entspricht dem (gegebenenfalls) zu zahlenden gedeckelten Branchenzuschlag ab Beginn des 16. Einsatzmonats. Unbeachtlich ist innerhalb der vorstehend beschriebenen Berechnung die Frage, ob etwaige Arbeitsstunden des jeweiligen Abrechnungsmonats dem Arbeitszeitkonto des Mitarbeiters gutgeschrieben werden.

In dieser Berechnung des Deckelungsbetrags II spielen über- oder außertarifliche Zahlungen, die der Personaldienstleister zahlt, keine Rolle. Der insoweit ungekürzte Branchenzuschlag und damit das tarifliche Gesamtentgelt des Zeitarbeitnehmers ist nachfolgend zum Beispiel der Berechnung von Überstunden- oder Nachtarbeitszuschlägen des Zeitarbeitnehmers zugrunde zu legen. Soweit der Arbeitsvertrag jedoch vorsieht, dass etwaige über- oder außertarifliche Zahlungen auf einen Branchenzuschlag anzurechnen sind, mindern diese über- oder außertarifliche Zahlungen im zweiten Schritt gleichwohl den zu zahlenden Branchenzuschlag. Dies bedarf aber einer entsprechenden Gestaltung des Arbeitsvertrags.

Übergangsregelung der TV-BZ

Beide TV-BZ sehen Übergangsregelungen vor, um die bereits zurückgelegten Einsatzzeiten einerseits, aber auch die durch die AÜG-Reform notwendig gewordenen Anpassungen der Berechnungsmethodik anderseits zu berücksichtigen. Daher werden die Einsatzzeiten jeweils nicht neu berechnet, sondern die bislang zurückgelegten Zeiten sind voll mitzuzählen. Aber die sechste Stufe des Branchenzuschlags ist für Einsätze in der Metall- und Elektro-Industrie erstmals ab 1. Januar 2018 und in der chemischen Industrie erstmals ab dem 1. Juli 2018 zu zahlen, sofern der Zeitarbeitnehmer eine Einsatzdauer bei dem jeweiligen Kunden von mehr als fünfzehn Monaten zurückgelegt hat.

Fazit: Rechtssicherheit bei Equal Pay

Für die Personaldienstleistungsbranche wie für deren Kunden ist es erfreulich, dass Rechtssicherheit in der Ablösung des gesetzlichen Equal-Pay-Gebots für Einsätze der Metall- und Elektro- und der chemischen Industrie erreicht wurde. So werden die oft bereits langjährigen Einsätze des Zeitarbeitspersonals über den Januar 2018 hinaus und auch in finanzieller Hinsicht planbar.

In Facetten mögen die neuen TV-BZ wegen der rückwirkenden Erhöhung der Lohnfaktoren Anlass zum Unmut geben, was jedoch auch auf die engen zeitlichen wie inhaltlichen Vorgaben des Gesetzgebers zurückzuführen ist. Letztlich bleibt zu hoffen, dass ähnliche Tarifverträge in weiteren Branchen möglich sind. ■

DR. OLIVER BERTRAM ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner bei Taylor Wessing Rechtsanwälte.

Mitarbeiter zählen – aber richtig

ÜBERBLICK. Gerade für die bevorstehende Betriebsratswahl ist die Betriebsgröße ein wichtiger Referenzwert. Bei dessen Bestimmung ist jedoch einiges zu beachten.

Von **Thomas Muschiol**

Als die Leiterin der Personalabteilung eines inhabergeführten Einzelhandelsbetriebs folgenden Satz am schwarzen Brett liest, ist sie vor Überraschung zunächst sprachlos. „Es sind neun Betriebsratsmitglieder zu wählen", steht dort geschrieben. Sprachlos ist sie deshalb, weil sie ihrem Chef erst kürzlich noch die Folgen einer bevorstehenden Betriebsratswahl dargelegt hatte und dabei davon ausgegangen war, dass man sich wie bisher mit sieben Betriebsratsmitgliedern auseinandersetzen muss. Auch hatte sie dem Wahlvorstand eine aktuelle Liste der Arbeitnehmer herausgegeben. Danach belief sich die Anzahl auf genau 198 Mitarbeiter. Und diese Zahl, so hatte es die Personalleiterin ihrem Chef erläutert, sei weiterhin die Grundlage für ein Gremium von sieben Betriebsratsmitgliedern, da erst ab einer Betriebsgröße von 201 Arbeitnehmern der Betriebsrat auf neun Personen aufzustocken sei. Ein Anruf beim Wahlvorstand ergab, dass dieser „pflichtgemäß die Betriebsgröße ermittelt habe" und auf eine Zahl von 204 gekommen sei.

Wenn das stimmen würde, musste die Personalchefin jetzt ihrem Chef erklären, dann wäre die Folge nicht nur ein größeres Gremium: Ab einer Mitarbeiteranzahl von 201 Mitarbeitern ist zudem ein Betriebsratsmitglied pauschal von der Arbeit freizustellen.

Die Bestimmung der Betriebsgröße und die jeweiligen Folgen

Die geschilderte Situation ist kein Einzelfall und mit der Frage nach der Betriebsgröße werden sich in Kürze wieder zahlreiche Personalverantwortliche beschäftigen müssen. Der Grund: Die Betriebsratswahlen werden turnusmäßig in der Zeit von März bis Mai 2018 stattfinden und die damit zusammenhängende Bestimmung der Betriebsgröße ist eine der grundlegenden ersten Feststellungen, die der Wahlvorstand treffen muss. Hier sollten sich Arbeitgeber frühzeitig auf mögliche Differenzen einstellen und bestenfalls erreichen, dass Streitigkeiten darüber vermieden und nicht erst im Anfechtungsverfahren (siehe Tipps im Kasten auf Seite 78) ausgetragen werden müssen.

Dabei darf zudem nicht außer Acht gelassen werden, dass die Betriebsgröße nicht nur Einfluss auf die Gremiumsgröße und die Anzahl freigestellter

BETRIEBSRAT

Risikoverschärfung durch Fremdfirmen

Das am 1. April 2017 in Kraft getretene „Gesetz zur Bekämpfung des Missbrauchs bei Leiharbeit und Werkverträgen" kann durchaus Auswirkungen auf die Betriebsgrößenfeststellung im Rahmen der Betriebsratswahlen haben.

In der neuen Vorschrift des § 611a BGB ist seit April 2017 der Grundsatz festgeschrieben, dass die tatsächliche Durchführung einer Tätigkeit für deren rechtliche Einstufung maßgebend ist. Wörtlich heißt es dazu: „Zeigt die tatsächliche Durchführung des Vertragsverhältnisses, dass es sich um ein Arbeitsverhältnis handelt, kommt es auf die Bezeichnung im Vertrag nicht an."

Dass der Gesetzgeber mit seinem Ziel, den „Missbrauch bei Leiharbeit und Werkverträgen" zu bekämpfen, auch den betriebsverfassungsrechtlichen Status von Fremdpersonal im Auge hatte, zeigen weitere Details des Gesetzespakets. So muss stets erkennbar sein, ob sich ein im Betrieb eingesetzter Mitarbeiter einer Fremdfirma als Leiharbeitnehmer oder im Zusammenhang mit einem Werkvertragsauftrag vor Ort befindet.

Des Weiteren wird die Unterrichtspflicht des Arbeitgebers an den Betriebsrat erweitert. Bislang haben Arbeitgeber bereits über die Beschäftigung von Personen, die „nicht in einem Arbeitsverhältnis zum Arbeitgeber stehen", und insbesondere über „den zeitlichen Umfang des Einsatzes, den Einsatzort und die Arbeitsaufgaben dieser Personen" (§ 80 Abs. 2 Satz 1 BetrVG) zu informieren. Die Pflicht zur Herausgabe der „erforderlichen Unterlagen" ist nun erweitert auf die Verträge, „die der Beschäftigung der in Satz 1 genannten Personen zugrunde liegen" (§ 80 Abs. 2 Satz 3 BetrVG).

© IGORZAKOWSKI / THINKSTOCKPHOTOS.DE

Wie viele Personen sehen Sie auf dem Bild? Auch beim Bestimmen der Betriebsgröße ist zählen schwierig.

Antwort: 63

Betriebsräte hat. Auch verschiedene andere Schwellenwerte (siehe Kasten zu den Schwellenwerten) werden durch die Betriebsgröße bestimmt. Nachfolgend sollen die wichtigsten Knackpunkte rund um den betriebsverfassungsrechtlichen Begriff der Betriebsgröße dargestellt werden.

Knackpunkt 1: Prognosecharakter der Betriebsgröße

Zwar wird die Feststellung der Betriebsgröße aus der Anzahl der wahlberechtigten Arbeitnehmer ermittelt. Sie ist jedoch keinesfalls gleichbedeutend mit der Wählerliste, die exakt stichtagsbezogen die Arbeitnehmer umfasst, die tatsächlich am Tag der Wahl im Arbeitsverhältnis stehen und die auch noch bis zum Wahltag zu aktualisieren ist.

Zu ermitteln ist nach § 9 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) vielmehr die Betriebsgröße, von der „in der Regel" auszugehen ist. Entscheidend ist also weder, wie viele Arbeitnehmer dem Unternehmen zum Zeitpunkt des Aushangs des Wahlausschreibens angehören, noch, wie viele es am Wahltag sein werden. Vielmehr ist auf die Personalstärke abzustellen, die für das Unternehmen im Allgemeinen kennzeichnend ist. Dies erfordert eine die Gegebenheiten des Einzelfalls berücksichtigende rückblickende Betrachtung, die mit einer Einschätzung der künftigen Entwicklung kombiniert werden muss.

Schon an dieser Stelle könnte im eingangs geschilderten Streitfall der Wahlvorstand recht bekommen, wenn er darlegen kann, dass die vorgelegte Arbeitnehmerliste nur eine nicht repräsentative Momentaufnahme ist. Umgekehrt könnte der Arbeitgeber aber (selbst bei einer tatsächlichen Überschreitung der Mitarbeiterzahl am Tag des Wahlausschreibens) darlegen, dass dies nicht der Regelfall ist, sondern ein Blick in die Vergangenheit sowie in die künftige Personalplanung aufzeigt, dass von einer anderen „Regelstärke" auszugehen ist.

Knackpunkt 2: Es gilt das Kopfprinzip

Wie auch bei der Frage der Wahlberechtigung ist es bei der Betriebsgrößenfeststellung zunächst unerheblich, auf welcher vertraglichen Grundlage die Arbeitnehmer beschäftigt sind. Daher sind auch regelmäßig beschäftigte Aushilfskräfte, geringfügig Beschäftigte oder Teilzeitkräfte uneingeschränkt einzurechnen. Beschäftigt ein Betrieb viele Teilzeitbeschäftigte, kann dies daher dazu führen, dass er einen größeren Betriebsrat hat als ein Betrieb, in dem die gleiche Zahl an Arbeitsstunden

durch weniger, aber vollzeitbeschäftigte Arbeitnehmer erbracht wird.

Im Eingangsfall bedeutet dies: Der Wahlvorstand dürfte recht bekommen, wenn er darlegen kann, dass auf der Arbeitnehmerliste Mitarbeiter fehlen, die zu anderen Zeiten „regelmäßig" als Aushilfskräfte eingesetzt werden. Umgekehrt könnte der Arbeitgeber kontern, dass Aushilfskräfte, die sich auf seiner aktuellen Liste befinden, aufgrund einer außergewöhnlichen Situation eingestellt wurden und damit nicht als „regelmäßig Beschäftigte" einzuordnen sind.

Das Gleiche gilt für gekündigte Mitarbeiter. Hier kommt es darauf an, ob der Arbeitsplatz wieder besetzt werden soll. Wenn ja, so ändert dies nichts an der Betrachtung, dass es sich um einen „regelmäßigen" Mitarbeiter handelt. Das Ausscheiden dieser Mitarbeiter kann aber dann zu einer Minderung der Betriebsgröße führen, wenn es als Indiz oder Beweis angeführt wird, dass sich die regelmäßige Betriebsgröße künftig ändern wird. Zu diesem Ergebnis wird man häufig bei betriebsbedingten Kündigungen kommen.

Knackpunkt 3: Nicht jeder, der leitet, ist Leitender

Geradezu der Klassiker unter den Streitpunkten bei der Betriebsgrößenzuordnung sind fehlerhafte Zuordnungen von Arbeitnehmern als „Leitende Angestellte". Zu beachten ist, dass sich diese Einstufung allein aus der gesetzlichen Definition des Betriebsverfassungsgesetzes (§ 5 Abs. 3 BetrVG) ergibt. Hier gibt es verschiedene Varianten, bei denen der Status eines leitenden Angestellten angenommen wird.

Das Wichtigste ist: Ob der Mitarbeiter intern oder sogar arbeitsvertraglich als leitender Angestellter bezeichnet wird, ist nicht von Bedeutung. Der Wahlvorstand hat insoweit sogar die Pflicht zur jeweiligen Prüfung im Einzelfall und darf sich nicht mit einer Auflistung der leitenden Angestellten durch den Arbeitgeber zufrieden geben. Schmerzhafte Erfahrung mit diesem Grundsatz hatte zum Beispiel der Automobilkonzern Daimler-Benz gemacht, dessen pauschale und vom früheren Betriebsrat sowie dem Wahlausschuss akzeptierte Zuordnung einer gesamten Führungsebene zur Gruppe der leitenden Angestellten zu einer erfolgreichen Anfechtung der Betriebsratswahlen geführt hatte (LAG Baden-Württemberg, Beschluss vom 29.4.2011, Az. 7 TaBV 7/10).

Betrachtet man zu diesem Punkt den Eingangsfall, gilt auch hier: Der Wahlvorstand könnte recht bekommen. Dazu müsste er darlegen, dass die vom Arbeitgeber als „Leitende" aufgeführten Mitarbeiter die Vorgaben des § 5 BetrVG nicht erfüllen. Dann liegt es am Arbeitgeber, in jedem Einzelfall die Tatbestandsvoraussetzungen für den Status eines Leitenden darzulegen. Beweiserleichterungen gibt es dann, wenn die betroffenen Personen schon bei der vergangenen Betriebsratswahl als leitende Angestellte zugeordnet wurden. Dann gilt im Zweifel auch aktuell noch derselbe Status wie bei dieser Betriebsratswahl (§ 5 Abs. 4 Nr.1 BetrVG).

Knackpunkt 4: Die Leiharbeitnehmer zählen mit

Dieser Punkt war schon zur vergangenen turnusmäßigen Betriebsratswahl im Jahre 2014 ein häufiger Verfahrens-

TIPPS

Pragmatisch handeln, Streit vermeiden

Was können Arbeitgeber tun, wenn sie mit der Entscheidung des Wahlvorstands über die Feststellung der Betriebsgröße nicht einverstanden sind? Vier Tipps zum Vorgehen.

1. Prüfen Sie zunächst, welche Auswirkungen die festgestellte Betriebsgröße hat. Hierbei sollten Sie den Blick nicht nur auf die Auswirkungen hinsichtlich der Gremiumsgröße, sondern auch auf die anderen Schwellenwerte des BetrVG richten (siehe Kasten zu den Schwellenwerten).

2. Versuchen Sie Ihre Differenzen rechtzeitig im Gespräch mit dem Wahlvorstand zu klären und vermeiden Sie dabei auf die Ihrer Meinung nach „klare Rechtslage", die „ihnen recht geben wird" hinzuweisen. Bedenken Sie, dass die Arbeitsgerichte dem Wahlvorstand hinsichtlich seiner Auslegung des Begriffs „in der Regel beschäftigte Arbeitnehmer" einen Ermessensspielraum einräumen.

3. Müssen Sie sich für eine gerichtliche Klärung entscheiden, so sollten Sie versuchen, diese vorab, gegebenenfalls im Wege des einstweiligen Rechtsschutzes, zu führen. Auch wenn die Zeit bis zur Wahl nur selten bis zu einem rechtskräftigen Abschluss einer Feststellung der Betriebsgröße ausreichen dürfte, wird das Arbeitsgericht oftmals seine vorläufige Meinung einbringen. Dadurch bestehen in den Fällen, in denen der Wahlvorstand seine Behauptung über die Betriebsgröße unsubstantiiert oder gar „ins Blaue" gemacht hat, gute Chancen, dass man diesen mithilfe des Arbeitsgerichts zu einer freiwilligen Reduzierung seiner Vorstellungen bewegen kann.

4. Auch nach erfolgter Betriebsratswahl können Sie die Wahl möglicherweise mit dem Argument, dass eine unrichtige Betriebsgrößenfeststellung zugrunde gelegt wurde, erfolgreich anfechten. Denken Sie aber auch hier pragmatisch und werfen erst einmal einen Blick auf das Wahlergebnis. Denn eine wirksame Anfechtung führt zur Wahlwiederholung und was man hat, das hat man.

SCHWELLENWERTE

Anzahl der wahlberechtigten Arbeitnehmer einschließlich Leiharbeitnehmern und gegebenenfalls Mitarbeitern von Fremdfirmen	Rechtsgrundlage
Ab **fünf** Mitarbeitern	Wahl eines Betriebsrats (§ 1 BetrVG)
Ab **21*** Mitarbeitern	• Mitbestimmung bei Versetzung, Einstellung und Eingruppierung (§ 99 BetrVG) • Vierteljährige Unterrichtung durch den Arbeitgeber über die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens (mündlich reicht) (§§ 110 BetrVG) • Unterrichtung über Betriebsänderungen (§ 111 BetrVG)
Ab **101*** Mitarbeitern	Wirtschaftsausschuss zwingend (§ 106 Abs 1 BetrVG)
Ab **201** Mitarbeitern	Bildung eines Betriebsausschusses (§§ 9,27 BetrVG)
Ab **501** Mitarbeitern	Betriebsrat kann Auswahlrichtlinien verlangen (§ 95 Abs 2 BetrVG)
Ab **1.001** Mitarbeitern	Schriftliche Unterrichtung durch den Arbeitgeber über die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens (§ 110 Abs 2 BetrVG)

Außerhalb der Bestimmung der Gremiumsgröße gibt es noch andere Bereiche, bei denen die Betriebsgröße über die Reichweite betriebsverfassungsrechtlicher Pflichten des Arbeitgebers entscheidet.

Hinweis: In einigen Fällen wird nicht die Betriebsgröße, sondern die Unternehmensgröße als Zählmaßstab zugrunde gelegt. Diese sind mit einem * gekennzeichnet.

fehler: Der Wahlvorstand in einigen Betrieben hat Leiharbeitnehmer nicht oder nicht ausreichend bei der Bestimmung der Betriebsgröße berücksichtigt und das, obwohl das Bundesarbeitsgericht noch im Jahre 2013 entschieden hatte, dass Zeitarbeitnehmer dann zu berücksichtigen sind, wenn diese „regelmäßig" eingesetzt werden.

Beim Blick auf den eingangs geschilderten Fall zeigt sich: Auch an dieser Stelle könnte der Wahlvorstand recht bekommen, wenn er darlegt, dass es zu regelmäßigen Vergaben von Aufträgen an Leiharbeitnehmer gekommen ist – und auch in Zukunft kommen wird. Auf die Frage, ob die Leiharbeitnehmer selbst den Betriebsrat mitwählen dürfen, kommt es hier nicht an.

Im Ergebnis bedeutet dies, dass der Einsatz von jeweils sehr kurzfristigen Leiharbeitnehmerverhältnissen – selbst wenn der Schwellenwert durch die Stammbelegschaft selbst offensichtlich nicht erreicht wird – dazu führt, dass die nächste Schwelle erreicht wird, sich die Gremiumsgröße erhöht und die Grenze zur Freistellung eines Betriebsrats überschritten wird.

In der Praxis wird daher beim Zuordnungsstreit von Leiharbeitnehmern insbesondere die Frage der „Regelmäßigkeit" im Vordergrund stehen.

Knackpunkt 5: Zählen Fremdfirmenbeschäftigte mit?

Mitarbeiter, die für andere Unternehmen im Betrieb Dienstleistungen, Reparaturen oder andere Aufträge durchführen, werden anders als Leiharbeitnehmer zunächst nicht als Betriebsangehörige im Sinne einer Betriebsgrößenfeststellung angesehen. Das kann sich aber dann ändern, wenn die Vorschrift des § 611a BGB greift (siehe Kasten zu Betriebsrat) und die Eingliederung eines Fremdfirmenbeschäftigten diesen zum Arbeitnehmer des Einsatzbetriebs macht. Diese Folge kann zum einen der betreffende Beschäftigte selbst reklamieren und seinen Arbeitnehmerstatus einklagen. Im Rahmen der Betriebsgrößenfeststellung kann es aber auch der Wahlvorstand sein, der einen Werkvertragsbeschäftigten hinzuzählt.

Auch mit dieser Begründung könnte in unserem Streitfall der Wahlvorstand recht bekommen, wenn er darlegen kann, dass sich an bestimmten Arbeitsplätzen regelmäßig Fremdfirmenbeschäftigte aufhalten, die zwar in keiner vertraglichen Beziehung zum Unternehmen stehen, aufgrund ihrer faktischen Ausgestaltung aber als Beschäftigte des Betriebs im Sinne der Betriebsverfassung zu gelten haben. ■

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

Die Lücke im Gesetz

KOLUMNE. Den Betriebsrat online zu wählen, ist praktisch und für alle Seiten vorteilhaft. Es ist aber ziemlich riskant, weil das Gesetz ein solches Verfahren nicht vorsieht.

Von **Manteo Eisenlohr**

Mit der zunehmenden Digitalisierung von Arbeit werden auch viele Prozesse interner Entscheidungsfindung mit digitalen Mitteln vereinfacht. Das gilt auch für Abstimmungen, sei es bei der Aufstellung von Urlaubsplänen oder für soziale Angelegenheiten wie bei der Bestimmung des Tages einer Weihnachtsfeier. Daher ist es naheliegend, auch bei betrieblichen Wahlen digitale Mittel in Form von computergestützten Wahlprogrammen einzusetzen – zum Beispiel bei Wahlen zum Betriebsrat oder der Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten.

Zumal Onlinewahlsysteme eine Reihe an Vorteilen versprechen: So wird das Wahlverfahren durch ein Computerprogramm unterstützt, wodurch typische Fehler des Wahlverfahrens nahezu vollständig verhindert werden können. Das gilt insbesondere bei der Erstellung der Wählerverzeichnisse und Kandidatenlisten. Wahlberechtigte, die sich regelmäßig oder dauerhaft außerhalb des Betriebs befinden, können einfacher an Wahlen teilnehmen, ohne in den Betrieb kommen zu müssen. Dadurch erhöht sich die Wahlbeteiligung und mit ihr die Legitimation der gewählten Kandidaten. Dieser Effekt der Onlinewahlsysteme erhöht die Akzeptanz des Wahlergebnisses und stärkt die Position der Gewählten.

Auch Arbeitszeit wird gewonnen, weil direkt vom Arbeitsplatz aus gewählt werden kann, ohne Anstehen an den Wahlkabinen. Zudem werden Kosten, zum Beispiel für die Herstellung der Wahlunterlagen, vermieden. Abgegebene Stimmen können schneller erfasst und Wahlergebnisse schneller festgestellt werden. Bei der Auszählung der Stimmen kann die Fehlerquote der manuellen Auszählung auf null reduziert werden. Damit erhöht sich die Rechtssicherheit und die Zahl erfolgreicher Wahlanfechtungen dürfte stark abnehmen. Und bei genauer Untersuchung kann man feststellen, dass das Onlinewahlsystem ohne Zweifel die demokratischen Grundsätze, also unmittelbare, freie, gleiche und geheime Wahlen, einhält.

Erste Erfahrungen in Betrieben mit Online-Wahlsystemen sind durchaus positiv. Arbeitgeber, Mitarbeiter und Betriebsräte sprechen sich zunehmend für das Verfahren aus. Onlinewahlsysteme scheinen also auf dem Vormarsch zu sein und einen weiteren Bereich des betrieblichen Alltags zu digitalisieren.

Trotz aller Vorteile ist aus arbeitsrechtlicher Sicht noch Vorsicht geboten: Gesetzlich ist das Onlinewahlverfahren weder vorgesehen noch reglementiert. Technische Voraussetzungen für ein Onlinewahlsystem sind gesetzlich nicht definiert, die einschlägigen Wahlordnungen sowohl für die Betriebsratswahl als auch für die Wahl nach den Gesetzen über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in Aufsichtsräten sehen ein solches Verfahren nicht vor. Konsequenterweise hat das Arbeitsgericht Hamburg in einem jüngst ergangenen Beschluss (Az. 15 BV 16/16) aus dem Umstand der fehlenden gesetzlichen Regelung den Schluss gezogen, dass eine digital durchgeführte Betriebsratswahl an einem wesentlichen Mangel leide – weshalb die Anfechtung der Betriebsratswahl erfolgreich war.

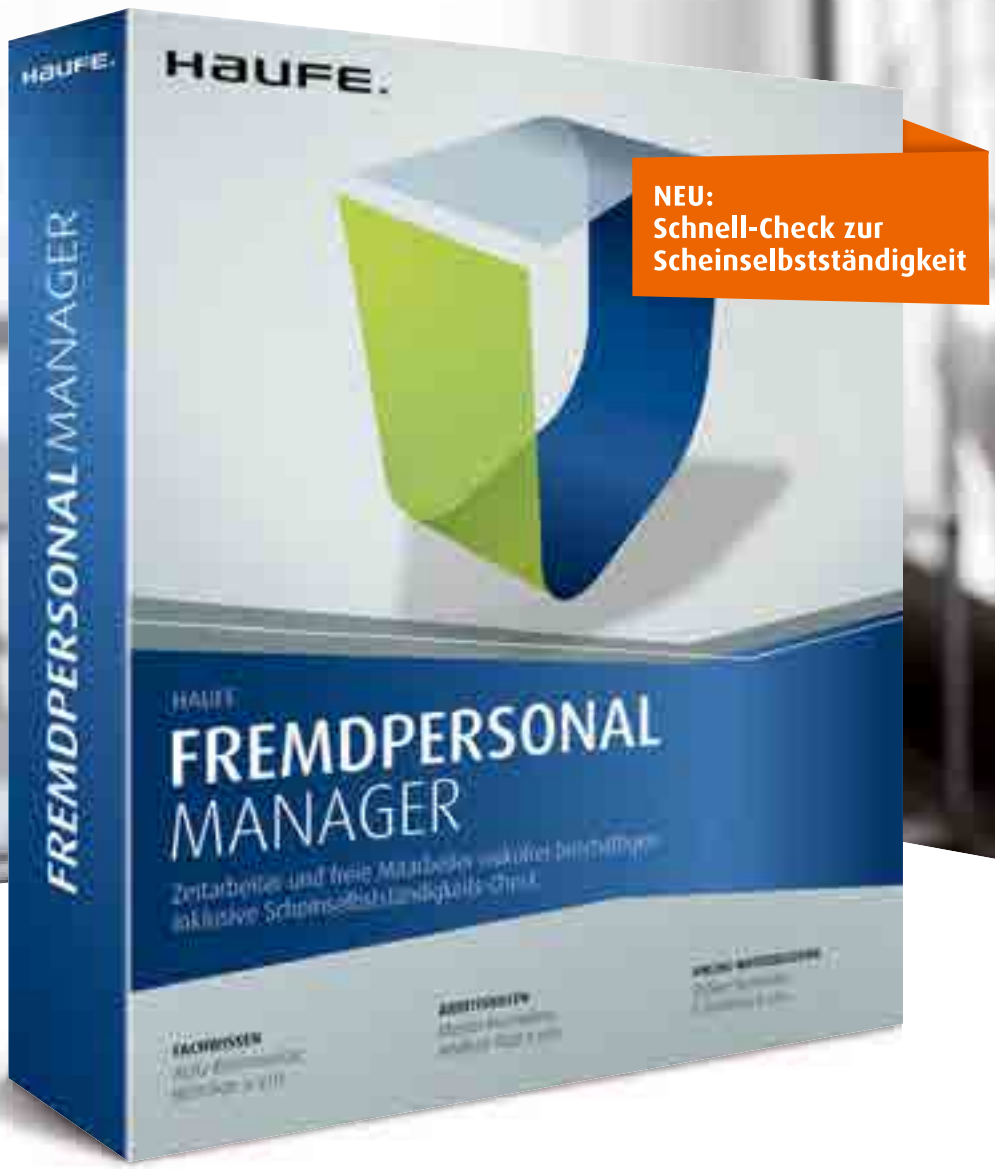
Der Gesetzgeber ist daher gefragt, das in vielerlei Hinsicht vorteilhafte Onlinewahlverfahren zu reglementieren und es so zu einem rechtmäßigen System für betriebliche Wahlen zu machen. Solange diese gesetzliche Grundlage jedoch fehlt, könnten auch andere Gerichte betriebliche Onlinewahlen für ungültig erklären. Bis zur Ergänzung der Wahlordnungen bleibt folglich eine rechtliche Unsicherheit, die Arbeitgebern wie Betriebsräten bewusst sein sollte. ■

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

© JAAAKWORKS / THINKSTOCKPHOTOS.DE

HAUFE.

RISIKOLOS FREIE MITARBEITER UND ZEITARBEITER BESCHÄFTIGEN



NEU:
Schnell-Check zur Scheinselbstständigkeit

VERMEIDEN SIE GELDSTRAFEN UND MINIMIEREN SIE HAFTUNGSRISIKEN!

Mit dem Haufe Fremdpersonal Manager beschäftigen Sie externes Personal rechtssicher. Der integrierte Scheinselbstständigkeits-Check analysiert Ihre Situation und gibt Ihnen konkrete Handlungsempfehlungen. Das Tool kann unbegrenzt oft eingesetzt werden, juristische Vorkenntnisse sind nicht nötig.

Jetzt 4 Wochen kostenlos testen:
www.haufe.de/fremdpersonal

Welche Branchen zahlen am besten?

In welchen Branchen werden HR-Experten am besten bezahlt? Wo fällt die HR-Vergütung eher unterdurchschnittlich aus? Diesen Fragen geht der Vergütungs-Check von Compensation-Online und dem Personalmagazin traditionell in der Augustausgabe der Zeitschrift nach. Die Tabelle zeigt den jeweiligen Branchendurchschnittswert im prozentualen Verhältnis zum Gesamtdurchschnitt. Ab der Septemberausgabe beginnt die neue Runde des Vergütungs-Checks – wieder mit den Durchschnittsgehältern zentraler Tätigkeitsfelder im HR-Umfeld.

Personaler im Fahrzeugbau oder der Pharmabranche verdienen besser.

WO PERSONALER WIE VIEL VERDIENEN

Durchschnittswerte über 120 Prozent

- Fahrzeugbau
- Sonstige Investitionsgüter
- Halbleiter
- Banken
- Luftfahrt
- Pharma
- Großhandel
- Chemie, Verfahrenstechnik
- Autoindustrie
- Computer (Herstellung Hardware)
- Messebetreiber
- Konsum- und Gebrauchsgüter
- Finanzdienstleistung
- Unternehmensberatung
- Maschinenbau
- Telekommunikation
- Medizintechnik
- Elektrotechnik
- Energie, Wasser, Umwelt, Entsorgung
- Biotechnologie

Durchschnittswerte 110 bis 120 Prozent

- Anlagenbau
- Software
- Versicherungen
- IT-Systemhäuser
- Feinmechanik, Optik
- Kunststoff, Gummi, Glas, Keramik
- Sonstige Industrie

Durchschnittswerte 100 bis 110 Prozent

- Sonstige Informationstechnologie
- Schifffahrt
- Kosmetik
- Metall
- Einzelhandel
- Forschungsinstitute
- Krankenhäuser
- Bekleidung, Textil
- Medien, Presse
- Lebensmittel, Nahrung, Genuss

Durchschnittswerte 90 bis 100 Prozent

- Druck und Papier, Verpackung
- Öffentliche Verwaltung, Behörden
- Personalberatung
- Bau
- Großhandel (Technik, Sonstiges)
- Verbände
- Ingenieurbüro
- Immobilien
- Internet- und Versandhandel
- Bildungsinstitutionen
- Möbel, Holz

Durchschnittswerte 80 bis 90 Prozent

- Logistik, Transport, Verkehr
- Sonstige Dienstleistungen
- Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung
- Kultur
- Großhandel (Lebensmittel, Bau und Einrichtung, Bekleidung und Textil)
- Rechtsberatung
- Werbung und PR

Durchschnittswerte bis 80 Prozent

- Zeitarbeit
- Autohäuser
- Gesundheitswesen
- Touristik, Freizeit
- Einzelhandel (Technik, Bekleidung und Textil, Sonstiges, Bau und Einrichtung, Lebensmittel)
- Handwerk
- Soziale Einrichtungen
- Hotel und Gaststätten
- Call Center

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

QUELLE: COMPENSATION-PARTNER, 2017

© BABBEL

Sprachkurse auf Smartphones machen das Lernen flexibler.

Sprachen lernen per App

Sprachen lernen per App ist jetzt auch im beruflichen Kontext möglich: Die Sprachlern-App Babbel richtet sich mit „Babbel für Unternehmen“ erstmals an Geschäftskunden. Die Kurse werden in bis zu 14 Sprachen angeboten. Laut Anbieter können sie auch als berufsbegleitende Fortbildung abgerechnet werden. Es besteht auch die Möglichkeit, Babbel-Gutscheine an Mitarbeiter oder Kollegen zu verschenken. Die Kurse sind nicht als Abonnement angelegt, sondern auf eine zuvor festgelegte Laufzeit begrenzt. Transparenz wird durch ein integriertes Reportingtool gewährleistet. **https://business.babbel.com**

„making a presentation“

Eine Präsentation zu halten („making a presentation“), kann eine nervenaufreibende Sache sein. Bereiten Sie verschiedene Formulierungen für die einzelnen Bestandteile Ihrer Präsentation vor. Stellen Sie sich vor und betonen Sie Gemeinsamkeiten, zum Beispiel: „I'm XX. I know the problems you have to deal with because I too have been a recruiting officer in YY.“ (Ich bin XX. Ich kenne Ihre Probleme, da ich auch in YY als Recruiter tätig war.) „I'm no more expert in this field than your are.“ (Ich bin auf diesem Gebiet auch nicht mehr Fachmann als Sie.)

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

SEMINARE

22. August, München	**Generalprobe** Tel. 0151 16729358 www.women-speaker-foundation.de
22. bis 24. August, Timmendorfer Strand	**Betriebliches Eingliederungsmanagement I** Tel. 0251 1350-0 www.poko.de
28. bis 29. August, Stuttgart	**Optimale Personalprozesse** Tel. 0761 898-4433 www.haufe-akademie.de
12. bis 13. September, Rüschlikon (CH)	**Souveräner Umgang mit „schwierigen Zeitgenossen“** Tel. +41 44 7228500 www.zfu.ch

ONLINE-SEMINARE

14. September	**Let's do it! Mitarbeiter und Führungskräfte für ein BGM motivieren**
14. September	**Jahressonderzahlung im TVöD/TV-L**
18. September	**BAV – Grundlagen und Besonderheiten**
19. September	**Betriebsratswahlen 2018**

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.

ANZEIGE

Personalassistent/-in (IHK) online ab 27.09.2017

Personalreferent/-in (IHK) online ab 14.09.2017

Geprüfte Personalfachkaufleute online ab 22.09.2017

Personalbetriebswirt/-in (IHK) online ab 27.10.2017

Einstellungsinterviews führen am 29.08.2017 in Koblenz

IHK-Akademie Koblenz e.V.
Sarah Rube, 0261 30471-71,
rube@ihk-akademie-koblenz.de
www.ihk-akademie-koblenz.de

* Rabatt-Aktion gültig bis 31.10.2017.

IHK Akademie Koblenz

IHK. DIE WEITERBILDUNG

Loben muss man lernen

PRAXIS. Positives Feedback zu geben, ist für viele Führungskräfte im HR-Bereich ein Thema, dem sie wenig abgewinnen können. Dabei ist es nicht schwer, gut zu loben.

Von **Stephanie Robben-Beyer**

Ob im HR-Bereich oder anderen Abteilungen: Kommunikation steht und fällt mit dem Vorleben durch die Führungskraft. Weil ein sehr großer Teil der Führung über effektive Kommunikation erfolgt, kann diese zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor für das Unternehmen werden. Doch viele Personalmanager loben ihre Mitarbeiter nicht, weil sie entweder Lob für nicht nötig halten oder weil sie nicht wissen, wie Loben geht. Positives Feedback zu geben, gehört nicht zu ihrer Sozialkompetenz. Loben sollte, um ein effektives Instrument der erfolgreichen Personalführung zu sein, daher geübt werden.

Warum Personaler loben müssen

Lob hat vielfältige positive Effekte. Es schafft unter anderem die grundsätzlichen Voraussetzungen für die Entwicklung und Entfaltung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Lob unterstützt die Motivation, die Identifizierung mit der Arbeit und dem Unternehmen, den Mut zu Kreativität und insgesamt ein besseres Arbeitsklima. Erfolgserlebnisse sind für Mitarbeiter wesentlich für eine dauerhaft positive Einstellung zur Arbeit. Die Leistung, die zu Erfolg führt, wird stabilisiert und wiederholt. Die Anerkennung durch den Vorgesetzten wirkt wie eine „Stellschraube". Vor allem Berufsanfänger, neue Mitarbeiter und auch unsichere Mitarbeiter benötigen Anerkennung. Hier wirkt sie gleichsam als „Entwicklungshilfe".

Zudem führen Erfolgserlebnisse zu einer begünstigten hormonellen Situation im menschlichen Körper. Der Spiegel des Hormons Adrenalin ist dann niedrig. Glückshormone wie Endorphine werden freigesetzt. Dadurch funktioniert das Nervensystem reibungsloser. Wohlbefinden stellt sich ein. Ein effizienteres Arbeiten und Motivation können gefestigt werden. Mitarbeiter schätzen im Übrigen Vorgesetzte, die „gut kommunizieren können" als „gute Chefs" ein.

Umgekehrt sind Menschen, die immer wieder vergeblich um Anerkennung und Lob ringen, anfälliger für einen Herzinfarkt als andere. Sie erleben Verdrossenheit, Lustlosigkeit, Ermüdung und Niedergeschlagenheit. Die Gallup-Studie zeigt jedes Jahr erneut, dass Mitarbeiter, die zu wenig Feedback erhalten, sich nicht emotional an ihr Unternehmen binden. Die Folgen sind „Dienst nach Vorschrift" und sogar „innere Kündigung".

Fünf Faktoren für gutes Lob

Wie lernen Personalmanager gutes, effektives Lob anzuwenden? Indem sie vermeiden, dass positive Rückmeldungen hinter vorgehaltener Hand negativ kommentiert werden: „Schon wieder Lobhudelei und Streicheleinheiten. Wer weiß, was der Chef im Schilde führt ..." Lob ist kein Manipulationsversuch. Es muss aufrichtig, wahrhaftig und genau dosiert sein. Beachten Sie deshalb insbesondere fünf Faktoren für gutes, effektives Lob:

Erstens: Lob ist individuell. Der HR-Chef hat einen seiner direkten Mitarbeiter beobachtet, wie dieser mit einem als schwierig geltenden Mitarbeiter gesprochen hat. Der HR-Kollege lässt den Mitarbeiter geduldig aussprechen. Der Chef spricht seinen Mitarbeiter später an: „Herr XY, ich habe heute morgen Ihr Gespräch mit Herrn Z beobachtet. Ich bin beeindruckt. Mit Ihrer geduldigen, empathischen Art sind Sie ein echtes Vorbild.

> Lob muss aufrichtig, wahrhaftig und genau dosiert sein. Es sollte zeitnah, individuell und unter vier Augen vorgetragen werden, damit es richtig ankommt.

Ich hoffe, unsere Mitarbeiter orientieren sich daran. Vielen Dank!" Der HR-Chef verteilt kein „Gießkannenlob", sondern lobt jeden einzelnen Mitarbeiter individuell und ganz konkret. Er gibt Feedback zu einem bestimmten Verhalten, zu einer bestimmten Leistung.

Zweitens: Lob gehört in ein Vier-Augen-Gespräch. Der HR-Chef bittet den Mitarbeiter zu sich in sein Büro und gibt ihm dort unter vier Augen sein positives Feedback zu der beobachteten Leistung. Er lobt nicht „nebenbei" irgendwo im Unternehmen, wo eventuell gerade einige Mitarbeiter stehen. Individuelles Lob für einen Einzelnen wirkt auf die anderen Kollegen eventuell befremdlich. Es

Ein Lob steigert Leistung und Motivation – auch im HR-Bereich.

© KARRAMBA PRODUCTION / SHUTTERSTOCK.COM

ruft vielleicht sogar Neid und/oder andere negative Emotionen hervor. In einigen speziellen Ausnahmen kann der Chef bewusst und sehr dezidiert auch vor anderen Mitarbeitern loben, wenn er gezielt die Motivation aller anspornen möchte. Ein solches „öffentliches Lob“ sollte jedoch die Ausnahme sein.

Drittens: Lob wird zeitnah gegeben. Der HR-Chef hat den Mitarbeiter am Vormittag bei dem Gespräch beobachtet und lobt diesen, sobald sich im Laufe des Arbeitstags die Gelegenheit ergibt. Lob nach einem größeren Zeitraum, zum Beispiel nur im regelmäßigen Mitarbeitergespräch, hat eine wesentlich weniger motivierende Wirkung. Es gibt keinen unmittelbaren und direkten Bezug mehr zum konkreten Verhalten.

Viertens: Lob wird am besten mit einer Ich-Botschaft formuliert. Der Chef fasst sein Feedback in die Worte: „Herr XY, mir gefällt Ihre Art, höflich, zuvorkommend und lösungsorientiert mit dem Mitarbeiter umzugehen, sehr gut. Das beeindruckt mich und macht mich stolz auf Sie. Ich freue mich, dass Sie zu unserem Team gehören. Danke!“ Der Chef lobt für etwas, was er selbst konkret beobachtet hat. Er verlässt sich nicht auf die Aussage dritter Personen, weil von ihm nicht erlebte, ungeprüfte und nicht nachgewiesene Behauptungen auch unwahr sein können. Lob – wie insbesondere auch Kritik – muss auf soliden Beinen stehen. Dann kann der Chef mit einer Ich-Botschaft authentisch positives Feedback geben.

Fünftens: Lob wird in der regionalen Sprachfärbung ausgesprochen. Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter meinen oft, im Geschäftsleben ihre Sprachfärbung verleugnen zu müssen. Insbesondere in Situationen, in denen Menschen emotional angesprochen sind, kommt häufig ihr Dialekt zum Tragen. Das ist authentisch, zeigt den Einklang von innerer und äußerer Haltung. Der bayrische Chef lobt dann eventuell: „Des is schee! I gfrei mi.“ Der Franke sagt: „Passt scho!“ Die hessische Führungskraft gibt als positives Feedback zum Beispiel: „Mir freue sich!“ Und der Ostfriese lobt: „Ik bün blied. Maak to!“

Die persönliche „Lob-Bilanz“

Erstellen Sie eine persönliche „Lob-Bilanz“, indem Sie Antworten auf folgende Fragen suchen:

- Loben Sie genug? Nehmen Sie Leistungen Ihrer Mitarbeiter als selbstverständlich an oder schätzen Sie besondere Leistungen, geben dafür Feedback und bedanken sich?
- Haben Sie die Einstellung „Nicht gemeckert ist genug gelobt“ oder betonen Sie Aspekte, die Ihnen positiv auffallen, und motivieren so Ihre Mitarbeiter zu weiteren herausragenden Leistungen?
- Wie loben Sie? Nach dem „Gießkannenprinzip“ oder individuell, persönlich und gezielt?
- Wofür loben Sie? Für besondere individuelle, persönliche und/oder herausragende Leistungen?
- Formulieren Sie in gesundem Maß den Ausdruck „Eigenlob stimmt!“ Denn Ihr gesundes Selbstwertgefühl ist eine gute Grundlage, auch Ihre Mitarbeiter in deren Leistungen anzuerkennen und zu fördern.

Unternehmen, die Kommunikation bewusst nutzen, haben einen entscheidenden Erfolgsfaktor in unserer wissensbasierten technischen Gesellschaft. Sie haben damit mittel- bis langfristig einen Wettbewerbsvorteil. Effektive Kommunikation einschließlich des konstruktiven, dezidierten Lobs ist eine erhebliche Schlüsseldisziplin der Führung, um die Organisation auszurichten, Mitarbeiter zu motivieren und somit insgesamt die Umsetzung von strategischen und operativen Maßnahmen wirkungsvoll voranzutreiben. Insbesondere Führungskräfte im HR-Bereich können auch hier mit gutem Beispiel vorangehen.

Auch Führungskräfte profitieren

In dem Maß, in dem Sie als HR-Chef Ihren Mitarbeitern zu Erfolg verhelfen, werden Sie als Führungskraft von diesem Erfolg profitieren. Warum? Wie bereits oben erwähnt: Chefs, die gut kommunizieren, haben motivierte, emotional an das Unternehmen gebundene und produktive Mitarbeiter. Sie werden von ihren Mitarbeitern als guter Chef klassifiziert, für den sie gern arbeiten. ■

DR. STEPHANIE ROBBEN-BEYER ist Coach und Trainerin zu den Themen Kommunikation und Führung.

Den Kandidaten kennen, bevor die Vakanz entsteht

AUS UNSEREM VERLAG. Seit Jahren nutzen Headhunter und Personalberater die Direktansprache bei der Besetzung von Top-Führungspositionen. Auf dem aktuellen Arbeitsmarkt ist eine proaktive Suche und Ansprache zunehmend auch bei Fachkräften und Spezialisten vonnöten. Im Zuge der Digitalisierung haben sich neue Methoden und Kanäle entwickelt, die Unternehmen einsetzen können, um Kandidaten zu kontaktieren. Nicht verändert hat sich jedoch das Mindset, das für diese Art von Recruiting benötigt wird. Der sehr dienstleistungsorientierte Ansatz ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg dieser Methode. Die Buchautoren warnen deshalb eindringlich davor, lediglich vom Schalten von Stellenanzeigen zum Active Sourcing zu wechseln, ohne dass die Strategien, Gedanken und Prozesse angepasst werden. Es genüge nicht, den Xing-Talentmanager oder den Linkedin-Recruiter einzukaufen. Man müsse auch die organisatorischen und personellen Rahmenbedingungen schaffen. Mit ihrem Buch wollen sie zeigen, dass Active Sourcing in Wahrheit mehrdimensional ist. Sie beschreiben die neue Funktion und das benötigte Mindset des Sourcers, sie stellen Such- und Ansprachestrategien vor und sie gehen auf die aktuelle Rechtslage ein. Sie geben praxisnahe Tipps, wie Active Sourcing in Linkedin, Xing, Twitter und Google funktioniert. Und sie erläutern, weshalb Active Sourcing auch Bereiche wie Employer Branding und HR-Marketing berührt. Hinzu kommt das Füllen der sogenannten Candidate Pipeline: Kenne deinen Kandidaten, noch bevor du eine passende Vakanz hast.

Robindro Ullah, Michael Witt, Tobias Ortner, Jan Hawliczek: Erfolgsfaktor Sourcing. 141 Seiten, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2017. 39,95 Euro.

www.schaeffer-poeschel.de

HR-Tools für kleinere und mittlere Unternehmen

PERSONALMANAGEMENT. Die Bedingungen in kleineren und mittleren Firmen sind anders als in Großunternehmen. Doch die meisten HR-Fachbücher stellen Tools und Methoden für große Firmen vor. Deshalb konzentriert sich dieses Buch auf die speziellen Bedürfnisse von Mittelständlern und kleineren Firmen. Die Autoren stellen Instrumente vor, die einfach zu handhaben und im Mittelstand erprobt sind. Zunächst gehen sie auf die Fragestellung ein, inwiefern Strategieentwicklung auch für kleine Unternehmen sinnvoll ist. Sie erläutern den Jobfamilien-Ansatz und beschreiben, wie ein Unternehmen in wenigen Schritten eine strategische Personalplanung beziehungsweise ein strategisches Personalmarketing einführt. Weitere Themen sind Fachlaufbahnen im Unternehmen sowie das strategische Weiterbildungsmanagement.

BEWERTUNG: Zahlreiche Praxistipps, Interviews und Hintergrundinformationen machen das Buch zu einem praxistauglichen Arbeitsinstrument für die mittelständische Personalarbeit. *(dfu)*

Wolfgang Pollety, Mandy Pastohr (Hrsg.): Strategische Personalarbeit. 244 Seiten. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt/Main, 2017. 29,90 Euro.

www.fazbuch.de

Arbeitssicherheit in die Kultur integrieren

UNTERNEHMENSKULTUR. Unternehmenskultur und Führung sind untrennbar miteinander verbunden. Sie müssen aufeinander abgestimmt werden und bedingen sich gegenseitig. Aber was hat das mit den Themen Arbeitssicherheit und Fehlzeiten zu tun? „Viel“, lautet das Credo von Stefan Bartel: Arbeitssicherheit sowie krankheitsbedingte Fehlzeiten stellen ein Maß für den Reifegrad der Unternehmenskultur dar. Fehlzeiten können als direkter Ausdruck der Kultur und des Führungsverhaltens betrachtet werden. In seinem Buch geht Bartel ausführlich auf den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Arbeitssicherheit ein. Eine Aussage lautet: „Arbeitssicherheit beginnt bereits beim Tonfall.“

BEWERTUNG: Der Autor beschreibt die Anforderungen an einen „Safety Culture Manager“ – eine Funktion, die in den USA weitaus stärker verbreitet ist als in Deutschland. Dieser vermittelt sämtlichen Personen im Unternehmen Arbeitssicherheit und damit verbunden die Kultur in gut verständlicher Weise. *(dfu)*

Stefan Bartel: Kulturwandel: Wie Führungskräfte mit Arbeitssicherheit Unternehmen zu Spitzenleistungen führen. 331 Seiten, Wiley-VCH, Weinheim, 2017. 27,00 Euro.

www.wiley.com

Strategisch vorausdenken und Potenziale entwickeln

STRATEGIEENTWICKLUNG. Wie gehen Unternehmen mit Zukunft um? Bei den vielen Veränderungen und Umbrüchen können sie sich nicht allein auf ihre Erfahrungen verlassen. Dennoch müssen sie sich vorbereiten – und da sich die Zukunft nicht exakt vorhersagen lässt, sollten sie am besten verschiedene Szenarien erarbeiten. Wie ein Szenario-Management funktioniert, das strategische Entscheidungen unterstützt, erläutern die Autoren Alexander Fink und Andreas Siebe. Es geht darum, Ungewissheit vorauszudenken, Strukturen zu begreifen und Zukunftspotenziale zu steuern.

BEWERTUNG: Die Autoren beschreiben die verschiedenen Phasen der Szenario-Entwicklung und erläutern, wie Strategien, Veränderungen und Innovationen abgeleitet werden können. *(dfu)*

Alexander Fink, Andreas Siebe: Szenario Management. 342 Seiten, Campus Verlag, Frankfurt/Main, 2016. 64,00 Euro. **www.campus.de**

Wirksam führen bei zunehmender Komplexität

AUS UNSEREM VERLAG. Wer Führungsverantwortung trägt, steht mehr und mehr vor der Herausforderung, bei zunehmender Komplexität handlungsfähig zu bleiben und sich einen eigenen Pfad in die Zukunft zu bahnen. Mit ihrem Buch richten sich Maja Härri und Stephan Orths an alle Personen, die eine Organisation, eine Abteilung oder ein Team führen, egal ob sie disziplinarische Führungsverantwortung tragen oder nicht. Mit ihrem „Resonanz-Konzept“ wollen sie diese Personen in Richtung orientierungsstiftende Identität und systemische Resonanz begleiten. Sie wollen die Leser dazu befähigen, Potenziale der Zusammenarbeit zu heben und mehr Verantwortung an die Mitarbeiter zu übertragen. Hierfür stellen sie unter anderem ihre Toolbox vor und geben sieben Beispiele aus der Praxis. *(dfu)*

Maja Härri, Stephan Orths: Das Resonanz-Konzept. 228 Seiten, Haufe-Lexware, Freiburg, 2017. 29,95 Euro. **www.haufe.de**

IMPRESSUM

VERLAGSLEITUNG / HERAUSGEBER
Reiner Straub

ERSCHEINUNGSWEISE
Monatlich, in der Regel am letzten Freitag eines Monats, 19. Jahrgang

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

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

GRAFIK / LAYOUT Ruth Großer

ANZEIGEN Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.7.2016
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales,
Im Kreuz 9, D-97076 Würzburg

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

KEY ACCOUNT MANAGEMENT
Dominik Castillo, Tel.: 09 31/27 91-751, Fax -477
E-Mail: dominik.castillo@haufe.de
Annette Förster, Tel.: 09 31/27 91-544, Fax -477
E-Mail: annette.foerster@haufe.de
Oliver Cekys (Stellenmarkt),
Tel.: 0931/27 91-731, Fax -477
E-Mail: stellenmarkt@haufe.de
Thomas Horejsi, Tel.: 09 31/27 91-451, Fax -477
E-Mail: thomas.horejsi@haufe.de

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

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

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

ABONNEMENTPREISE Jahresabonnement (12 Ausgaben) 134 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 Senefelder Misset, Doetinchem

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

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

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

HAUFE. Stellenmarkt
für Fach- und Führungskräfte

Foto: Jirsak/shutterstock.com

Buchungsschluss für die nächste Ausgabe ist am **01. August 2017**.

Zielgruppe **Personal**

Head of Talent/Leiter/in Talentmanagement (m/w)
ESG Elektroniksystem- und Logistik-GmbH
Fürstenfeldbruck
Job-ID 005216952

Abteilungsleiter (m/w) Personalabteilung
Schwesternschaft München vom Bayerischen Roten Kreuz e.V.
München
Job-ID 005623653

Personalmarketing-Profi (m/w)
OPITZ CONSULTING Deutschland GmbH
Gummersbach bei Köln, Essen
Job-ID 005218436

Personalleiter (m/w)
Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG
Bonn
Job-ID 005629674

Senior Recruiter (m/w)
OSRAM Opto Semiconductors Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Regensburg
Job-ID 005621197

Abteilungsleitung Personalservices (m/w)
Goethe-Universität Frankfurt am Main
Frankfurt am Main
Job-ID 005573578

Referent Personalentwicklung (w/m)
Hager Vertriebsgesellschaft mbH & Co. KG
Blieskastel
Job-ID 005458442

Spezialist (m/w) Personalrekrutierung Geschäftsfeld Interim Management
persona service AG & Co. KG
deutschlandweit
Job-ID 005576683

Personalcontroller (m/w)
HOBART GmbH
Offenburg
Job-ID 005588231

Recruiter (m/w)
Ingersoll-Rand GmbH
Oberhausen
Job-ID 005481141

Leiter Human Resources (m/w)
über JobLeads GmbH
Hamburg
Job-ID 005458734

Personalsachbearbeiter/-in
Haus der Kunst GmbH
München
005624723

(Junior) HR Business Partner (m/w)
über OPTARES GmbH & Co. KG
Großraum Köln
Job-ID 005315298

Job-ID eingeben und bewerben!

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

Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben?

Ihr Ansprechpartner: Oliver Cekys
Tel. 0931 2791-731
stellenmarkt@haufe.de

Finden Sie aktuelle Stellenangebote unter **www.stellenmarkt.haufe.de**

Fragomen Global LLP ist die weltweit führende Kanzlei im Bereich der grenzüberschreitenden Mitarbeiterentsendung. Seit über 60 Jahren betreut Fragomen zahlreiche Kunden, die sowohl multinationale Unternehmen als auch Privatmandanten umfassen. Mit mehr als 40 Büros in 20 Ländern und über 3000 Mitarbeitern, davon über 500 Rechtsanwälte, stellt Fragomen strategische Migrationslösungen in über 170 Ländern bereit.

Die Beschäftigung bei Fragomen Global LLP in Frankfurt gibt Ihnen die Möglichkeit, sich in einem internationalen Team mit dem Thema Arbeitsmigration zu befassen. Unser Fokus liegt auf der Beratung von Unternehmen und deren Mitarbeitern in Fragen der Arbeitsmigration ins Inland sowie Ausland. Dabei bildet unsere Kanzlei die Schnittstelle zwischen den Mandanten, Auslandsvertretungen, Ausländerbehörden sowie der Bundesagentur für Arbeit. In unserem kollegialen und teamorientierten Umfeld werden Sie von Experten (Juristen, Immigration Consultants, Client Services Teams) der Branche lernen und bekommen gleichzeitig Einblicke in die Struktur und Arbeitsweise einer internationalen Kanzlei.

Zum Ausbau unserer Praxis und Beratung deutscher sowie internationaler Mandanten suchen wir ab August 2017 oder nach Absprache eine/n

Global Mobility Manager / Rechtsanwalt (m/w).

Verantwortungsbereich

- Strukturelle und strategische Beratung von Mandanten bei Mitarbeiterentsendungen ins Ausland sowie transnational;
- Beratung deutscher und internationaler Mandanten bei der Strukturierung und Umsetzung ihrer Global Mobility Prozesse und der damit verbundenen Abwicklung von Mitarbeiterentsendungen;
- Erstellung von Entsendungskonzepten;
- Risiko- und Prozessanalyse;
- Etablieren von geschäftsdienlichen und rechtskonformen Strukturen für Mitarbeiterentsendungen;
- Praktische Abwicklung von Mitarbeiterentsendungen.

Anforderungen:

- Sie sind zugelassener Rechtsanwalt und haben sowohl das erste als auch zweite Staatsexamen mindestens mit „befriedigend“ abgeschlossen;
- Alternativ bringen Sie einen akademischen Hintergrund aus dem Bereich der Wirtschaftswissenschaften mit;
- Sie bringen mindestens 3 bis 4 Jahre Berufserfahrung mit;
- Vorteilhaft sind praktische Erfahrungen im Bereich der Immigration / Global Mobility, gerne auch als Inhouse-Allrounder, wie z. B. ein Global Mobility-Experte mit wirtschafts- oder rechtswissenschaftlichem Hintergrund mit Erfahrungen im Arbeitsrecht, Steuerrecht (Personen- oder Unternehmensteuerrecht) oder Sozialversicherungsrecht;
- Sie bringen Erfahrung im Aufbau und in der Umsetzung von Strukturen sowie in der gesamten Abwicklung von Mitarbeiterentsendungen mit;
- Sie verstehen Prozessabläufe und Prozessgestaltungen;
- Zudem besitzen Sie exzellente Kommunikationsfähigkeiten und die Fähigkeit, komplexe Angelegenheiten verständlich zu erklären;
- Sie verfügen über praxiserprobte Englischkenntnisse auf Businesslevel sowie Deutschkenntnisse auf muttersprachlichem Niveau.

Bitte bewerben Sie sich mit CV (in englischer und deutscher Sprache), Anschreiben sowie Leistungsnachweisen auf **www.fragomen.com/careers** oder per E-Mail unter **germanyrecruitment@fragomen.com**.

Ganz persönlich

ILDIKO PETER ist seit 2011 bei Otto im Personalmarketing und Employer Branding tätig. Sie ist für HR-Projekte, Recruitingstrategien und HR-Kommunikation verantwortlich. Nach ihrem Studium der Betriebswirtschaftslehre hat sie erste Berufserfahrungen in der Unternehmensberatung und auf Verlagsseite gesammelt.

Was machen Sie gerade?
Wir optimieren fortlaufend alle Kontaktpunkte der Candidate Journey. Wir wollen dem Bewerber online und offline immer das beste Erlebnis bieten.

Was sind Ihre aktuellen Herausforderungen in HR?
Als E-Commerce-Unternehmen suchen wir Digitalexperten für fast alle Bereiche. Die Berufsbilder spezialisieren sich und haben einen immer höheren technischen Fokus. Hier muss man fachlich tief eintauchen, um die Zielgruppen an den richtigen Touchpoints mit den richtigen Botschaften zu erreichen.

Welches Projekt würden Sie gern umsetzen, wenn Ihnen ein verdoppeltes HR-Budget zur Verfügung stünde?
Für nachhaltiges Personalmanagement ist die Investition in die Nachwuchssicherung und Weiterbildung elementar. Wir fördern beispielsweise Initiativen, die Schüler bis hin zu Berufseinsteigern für neue Technologien begeistern und Programmier-Workshops anbieten.

Eine wichtige Tugend für einen Personalmanager ist ...?
... Neugierde für Trends außerhalb des Unternehmens und Innovationsfreude.

Was war Ihr bislang schönstes Projekt?
Der Relaunch der Arbeitgebermarke und die ROT4-Kampagne. Es freut mich ungemein, wenn Bewerber sagen, dass sie sich wegen des neuen Auftritts für Otto entschieden haben und sie den Wandel des Unternehmens spüren. Auf Kununu haben wir den besten Wert als je zuvor. Das macht mich sehr stolz.

Wie halten Sie es mit der Work-Life-Balance?
Die Vermischung von Arbeit und Freizeit ist im Online-Business normal geworden. Ich genieße die Möglichkeit des mobilen Arbeitens. Unsere Gleitzeitregelung gibt mir viel Flexibilität.

Wann haben Sie im Job zuletzt geschwänzt?
Wir leben eine Arbeitskultur, bei der jeder jeden vertreten kann und man nicht immer selbst präsent sein muss. Im Intranet kann ich wichtige Themen nachlesen oder Videomitschnitte anschauen. Wir arbeiten auch mit digitalen Teamräumen, in denen ich mein Feedback später ergänzen kann.

Wie kamen Sie zur HR-Laufbahn?
Ich kam per Zufall zum Personalmarketing. Gerade die Kombination aus HR und Marketing und die Arbeit in einem Konzern mit vielfältigen strategischen Themen macht es immer wieder spannend und abwechslungsreich.

Wer inspiriert Sie?
Ich lese gern Fachmagazine aus dem Online-Marketing-Business. Daraus generiere ich viele Ideen für HR-Maßnahmen. Bei Otto inspirieren mich die jährlichen Innovation Days und die Methoden, wie neue Ideen entwickelt werden.

Wofür hätten Sie gern mehr Zeit?
Ich nehme mir immer Zeit für Trendrecherchen und das Testen von neuen Tools. Nur so bleibt man am Puls der Zeit.

VORSCHAU AUSGABE 09/17

TITEL	Agile Unternehmen
MANAGEMENT	Leistungstests für Führungskräfte
ORGANISATION	Psychische Gefährdungsbeurteilung
RECHT	Contracting-Modelle
PERSÖNLICH	Stärken introvertierter Menschen

Das nächste Personalmagazin erscheint am 22. August 2017

Erfolg durch Zusammenarbeit

Vernetzung und Kollaboration – diese Prinzipien stehen zunehmend im Vordergrund der heutigen Unternehmenswelt. Anhand konkreter Ideen, Anregungen und Beispiele erklärt der Autor, wie die Veränderung hin zum Human Collaboration Management gelingen kann, etwa in Bezug auf Kultur und Führungsstil, Prozesse wie Beurteilungs- und Vergütungssysteme oder betriebliche Strukturen.

Weilbacher

HUMAN COLLABORATION MANAGEMENT

Personalmanager als Berater und Gestalter in einer vernetzten Arbeitswelt

2017. 304 S. Geb. € 39,95

ISBN 978-3-7910-3799-8

Ob in Projekt-Meetings oder im Management – wer mit seinem Team unter Zeitdruck Ideen entwickeln und Probleme effektiv anpacken kann, der punktet. Creability ist die Kreativitätsquelle für die Praxis. Das Buch beinhaltet 30 innovative Methoden, z.B. die „Ideenblaupause“ oder das „Kreativitätsroulette“ – u.a. mit Methodensteckbrief, Anwendungsbeispiel und Erfolgsfaktoren.
Neu: inklusive Aufwärmübungen.

Eppler/Hoffmann/Pfister

CREABILITY

Gemeinsam kreativ – innovative Methoden für die Ideenentwicklung in Teams

2., aktual. und erw. Auflage 2017.

288 S. Kart. € 19,95

ISBN 978-3-7910-3837-7

Bequem online bestellen:
www.schaeffer-poeschel.de/shop

SCHÄFFER POESCHEL

Unser Seminarangebot für Führungskräfte

Neu: Blue Ocean Leadership: Talente entdecken – Bestleistungen erreichen

Führungsalltag kann ein Haifischbecken oder ein Ozean voller Chancen und Potenziale sein – Sie entscheiden! Mit Blue Ocean Leadership gestalten Sie Führung so, dass sich unerschlossene Potenziale entfalten können. Holen Sie das Beste aus sich und Ihren Mitarbeitern heraus, erschließen Sie ungenutzte Ressourcen und schaffen Sie Raum für die wirklich wichtigen, zukunftsweisenden Aktivitäten.

2-tägiges Seminar, Trainerin: Martina Aron-Weidlich
Preis: € 1.660,– zzgl. MwSt. (€ 1.975,40 inkl. MwSt.)

Termine und Orte:
06.–07.11.17 Hamburg, 22.–23.03.18 München
Auf Wunsch bei Ihnen vor Ort durchführbar.

Weitere Informationen und Anmeldung:
www.haufe-akademie.de/1849

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. **www.haufe-akademie.de**