

03.2015 | 11.80 EUR

personalmagazin

MANAGEMENT, RECHT UND ORGANISATION

www.personalmagazin.de



Spezial
Trends in der
HR-Technologie
S. 60

Völlig losgelöst?

So viel Kontrolle brauchen flexible Arbeitszeiten S. 16

VORURTEILE Welche Strategien helfen, die Stereotyp-Falle bei Bewertungen zu umgehen S. 32

VORAUSSETZUNGEN Wie ein gutes Personalcontrolling die HR-Funktion stärkt S. 52

VORGABEN Wie Recruiter Bewerberdaten rechtssicher nutzen und verarbeiten S. 68



Glücksfaktor Deutschland
Platz 26 der glücklichsten
Menschen weltweit*



Glücksfaktor Schweiz
Platz 3 der glücklichsten
Menschen weltweit*



Bierkonsum Deutschland
106,6 Liter pro Kopf/pro Jahr**



Bierkonsum Schweiz
56,5 Liter pro Kopf/pro Jahr**

HR Strategie
Personalgewinnung
Performance Management

Wichtigste Themen im HR
in Deutschland



HR Strategie
Personalgewinnung
Performance Management

Wichtigste Themen im HR
in der Schweiz

*Quelle: UN „World Happiness Report“ 2013 | **Quelle: Statista, Stand 2013

Es gibt schon ein paar Unterschiede.

Aber wirksames HR Management ist überall wichtig.

Die Promerit Gruppe unterstützt seit Jahren Unternehmen in Deutschland und in der Schweiz bei der Optimierung ihres HR Managements. Damit wir das zukünftig noch wirkungsvoller tun können, haben wir jetzt – neben Frankfurt und München – auch einen Standort in Zürich.

Wir freuen uns auf den Kontakt mit Ihnen – in der Schweiz oder in Deutschland.

FRANKFURT
MÜNCHEN
ZÜRICH

Liebe Leserinnen und Leser,

seit Anfang des Jahres gilt der Mindestlohn, doch der Streit darum geht weiter. Die Arbeitgeberverbände beklagen ein Bürokratiemonster, wollen die Anforderungen an die Dokumentation der Arbeitszeiten lockern. Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles vermutet darin einen Angriff auf „eine der größten Sozialreformen“, wie sie ihr Gesetz einordnet. Nur mit Kontrollen – und nur dafür braucht man die Dokumentation der Arbeitszeiten – lasse sich verhindern, dass der Mindestlohn



„Der Erfolg des Mindestlohns wird sich nicht an der

Frage effizienter Kontrollen entscheiden, sondern an der Akzeptanz bei den Arbeitgebern.“

Reiner Straub, Herausgeber

umgangen wird. Doch die Ministerin irrt an dieser Stelle. Die übergroße Mehrheit der Arbeitgeber setzt den Mindestlohn um – weil sie sich selbstverständlich an geltendes Recht halten. Für sie bedarf es keiner Drohkulisse aus bewaffneten Zollbeamten, die die Lohnbüros nach präzisen Arbeitszeitznachweisen durchforsten. Zumal es Dokumentationspflichten zur Arbeitszeit im Nachweis-

oder Arbeitszeitgesetz schon lange gibt, wie Sie ab Seite 22 lesen. Durch die Mindestlohnkontrollen erhalten Aufzeichnungspflichten neue Brisanz. Ob der Mindestlohn zu einer Erfolgsgeschichte wird, entscheidet sich jedoch nicht an der Frage der Kontrollen, sondern an der Akzeptanz bei den Arbeitgebern. Diese erreicht Frau Nahles nicht mit zusätzlichem Aufwand in Unternehmen – gerade für Mitarbeiter, die erheblich mehr als 8,50 Euro pro Stunde verdienen. Das hat die Arbeitsministerin offenbar erkannt und für den Sommer die Überprüfung der Dokumentationspflichten angekündigt.

Ihr

Reiner Straub



Businessstraining für Fach- und Führungskräfte

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

KERN AG Training

Leipziger Straße 51, 60487 Frankfurt/M.

(0 69) 7 56 07 39-0

info@kerntraining.com
www.kerntraining.com

**Wir sind
dabei!**

PERSONAL 2015 Nord
6. – 7. Mai 2015 in Hamburg
(Halle A4, Stand G 20)

PERSONAL 2015 Süd
19. – 20. Mai 2015 in Stuttgart
(Halle 8, Stand E 21)

KERN AG Training Schulungszentren unter anderem in:

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

International: Amsterdam · Graz · Lyon · Salzburg · Warschau · Wien



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

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

„Ich halte nicht die Klappe“

HR-Ikone Thomas Sattelberger hat jetzt seine Biografie veröffentlicht.



© SIGRID REINICHS

10



16

SZENE

06 News und Events

10 Thomas, du bist ein Held

Eine kritische Würdigung von Sattelbergers Autobiografie

12 „Bewerbern sind Bilder egal“

Der Deutschland-Chef der Jobsuchmaschine Indeed blickt auf die Zukunft der mobilen Stellenanzeige

14 Voll auf Augenhöhe

Ein neuer Film zeigt, wie „New Work“ in der Praxis aussehen kann

TITELTHEMA

16 Völlig losgelöst?

So viel Kontrolle brauchen flexible Arbeitszeiten

18 Ergebnisse, nicht Zeit messen

Chancen und Risiken des „Results only Work Environment“

21 Arbeitsrechtliche Aspekte

22 Tradition allein genügt nicht

Ist die 40-Stunden-Woche noch zeitgemäß?

26 Altes Gesetz, neue Relevanz

Aufzeichnungspflichten zur Arbeitszeit könnten durch Mindestlohnkontrollen jetzt brisant werden

29 „Evolution statt Revolution“

Trumpf lässt seit drei Jahren die Mitarbeiter ihre Wochenstunden selbst bestimmen. Arbeitsdirektor Gerhard Rübling zieht Bilanz

MANAGEMENT

30 News und Dienstleistungsmarkt

32 Schluss mit dem Schubladendenken

Mit welchen Strategien Sie unbewusste Vorurteile im Unternehmen vermeiden können

36 Spielend lernen

Wie Unternehmen den Spieltrieb von Bewerbern, Mitarbeitern und Managern nutzen

38 Wie Recruiting-Spiele gestaltet sein müssen, damit sie sich für die Eignungsdiagnostik eignen

40 Lernen in Häppchen

Der Automobilzulieferer Eberspächer setzt in der Weiterbildung auf kurze Impulstrainings

43 Jahresreise zu mehr Resilienz

Das Pharmaunternehmen Abbvie will mit einem zwölfmonatigen Programm seine Mitarbeiter gegen Burnout stärken



Die Grenzen der Freiheit

Feste Arbeitszeiten wie an der Werkbank sind für Wissensarbeiter passé. Doch ganz ohne Kontrolle geht es auch bei den flexiblen Modellen nicht. Wie viel Freiheit möglich ist, lesen Sie im Titelthema.

Lernen in Häppchen

Der Automobilzulieferer Eberspächer setzt in der Weiterbildung auf kurze, praxisnahe Impulstrainings.



© EBERSPÄCHER

40

ORGANISATION

46 News und Softwaremarkt

48 Nur eine einzige Zahl

Wie sich der „Net Promoter Score“ als HR-Kennzahl nutzen lässt

52 Coach der Personalabteilung

Das HR-Controlling der Commerzbank übersetzt Zahlen in Themen

56 Tücken beim Schutz von Expats

Auslandspolicen im Überblick

58 Die Top-Aufgaben für 2015

Studie: Was auf HR zukommt

SPEZIAL

60 Vorschau auf die Cebit

62 Komplexe Anforderungen

Zeitwirtschaft und Zutrittskontrolle werden immer wichtiger

65 „Updates sind oft zu teuer“

Workday-Manager Christoph Kull im Interview

RECHT

66 News

67 Aktuelle Urteile

68 Nutzen, verarbeiten, vernichten

Welche Datenschutz-Vorgaben Sie im Umgang mit Bewerbungen kennen sollten

72 Wo die Fäden zusammenlaufen

Risiken bei Reorganisationen: Für stringente Prozesse und Verhandlungen mit Mitarbeitervertretungen können Weißbücher helfen

75 Normative Kraft des Faktischen

Das Mindestlohngesetz führt eine wichtige Komponente aus dem Lohnsteuer- und Sozialversicherungsrecht in das Arbeitsrecht ein: die Verwaltungsmeinung

PERSÖNLICH

76 News und Weiterbildung

78 Berater und Kommunikatoren

Wie Personaler Mitarbeitern in Change-Prozessen helfen können, sich im Wandel zurechtzufinden

80 Buchtipps

82 Ganz persönlich

Thomas Kleb, Mitglied der Geschäftsleitung des Maschinenbauers Heinrich Georg, beantwortet unseren Fragebogen

RUBRIKEN

03 Editorial

81 Impressum, Rückblick

82 Vorschau

Stellenwechsel

PETER SCHMIDT

Zum Jahresstart 2015 wurde Peter Schmidt zum Arbeitsdirektor bei Tui Deutschland ernannt. Der 49-Jährige kommt vom US-amerikanischen Beratungsunternehmen Computer Sciences Corporation (CSC), wo er seit 2000 als Arbeitsdirektor für Deutschland und die Central-Region tätig war. Zuvor arbeitete der Jurist beim deutschen Beratungshaus Ploenzke Informatik, das später durch CSC übernommen wurde. Hintergrund für seinen Wechsel zu Tui war die Einrichtung eines Personal-Ressorts innerhalb der Geschäftsführung, das aus Sicht des Unternehmens durch die Verschmelzung mit der Reisebüro-Organisation Tui Leisure Travel und dem Anstieg auf 4.500 Mitarbeiter nötig geworden war. Eine weitere Personalie kündigt sich für Ende 2015 an: Christian Clemens, Vorsitzender der Geschäftsführung, will seinen Vertrag aus familiären Gründen nicht verlängern.



GITTA BLATT

Seit dem 1. Januar ist Gitta Blatt Personalchefin bei Sky Deutschland. Als Senior Vice President Human Resources & Organisation verantwortete die diplomierte Wirtschafts- und Kommunikationswissenschaftlerin den Personalbereich des Medienkonzerns. Zuvor arbeitete die 50-Jährige gut drei Jahre als Personalleiterin bei Wooga und knapp zwei Jahre bei Bigpoint – beides Spielesoftwareunternehmen. Auch in der Medienbranche hat sie Erfahrungen gesammelt – bei Premiere, dem Vorgängerunternehmen von Sky, bevor sie die Personalleitung bei AOL Deutschland übernahm. Bei Sky folgte sie auf Norbert Kireth, der das Unternehmen im September verlassen hat.

CHRISTIAN SCHMEICHEL

Anfang 2015 wurde Christian Schmeichel zum Chief Operating Officer für das globale Personalwesen bei SAP ernannt. Der 42-jährige gelernte Bankkaufmann ist seit 2005 im Softwarekonzern tätig, zunächst als Koordinator für weltweite HR-Projekte und Entwicklungen. Weitere Stationen waren unter anderem die Leitung von HR-Transformation und von HR-Strategie, bevor er 2013 die Personalleitung bei SAP Japan übernommen hat. Christian Schmeichel hat an der Universität des Saarlands zum Thema Employer Branding promoviert und an der Colorado State University einen MBA erworben. Vor seinem Start bei SAP war er als Analyst und Strategieberater tätig.



DIETER BELLÉ

Der Finanzvorstand und Arbeitsdirektor der Leoni AG soll zum 7. Mai zusätzlich das Amt des Vorstandsvorsitzenden übernehmen. Der Diplom-Betriebswirt Dieter Bellé ist seit 2000 Vorstandsmitglied.

SANDRA BIEROD-BÄHRE

Seit Dezember 2014 ist Sandra Bierod-Bähre Bereichsleiterin Personal bei der Kind Unternehmensgruppe. Bis Herbst 2013 arbeitete sie als Leiterin Personal und Recht bei Peek & Cloppenburg, danach nahm sie sich eine Auszeit, um ihre arbeitsrechtliche Dissertation fertigzustellen.

UTE BUSCHER

Seit März 2008 ist Ute Buscher Head of Human Resources bei TUI Deutschland, im Januar 2015 ist sie nun zum Global HR Director Ope-

rations bei der TUI AG aufgestiegen. Weitere HR-Führungspositionen hatte sie zuvor bei Eon, Nanu Nana und Sabre Holdings inne.

ALEXANDER HAHNEFELD

Am 1. Dezember hat Alexander Hahnefeld die Position des Personalleiters und Mitglied der Geschäftsleitung von Synlab Deutschland übernommen. Zuvor war er Personalleiter Deutschland bei Resmed und davor Senior HR Manager bei Microsoft Deutschland.

NINA NOLL

Seit dem 1. Dezember arbeitet Nina Noll als Head of Human Resources bei Home24. Zuvor war die 34-jährige als HR Business Partner EMEA bei Merz Pharma tätig und davor als Senior-Beraterin bei der Schickler Unternehmensberatung.

Drei Fragen an ...

... Hans-Dieter Schat zum Thema „Ideenmanagement“

Frage eins: *Wodurch zeichnet sich gutes Ideenmanagement aus?*

Hans-Dieter Schat: Gutes Ideenmanagement ist zum einen leistungsfähig, zum anderen unterstützt es das Unternehmen nachhaltig. Die aktuelle Leistungsfähigkeit beinhaltet die Einsparungen und Ergebnisse sowie die Qualität und Effizienz der Prozesse. Zur Nachhaltigkeit gehören eine strategische Komponente, also die Integration in Unternehmensstrategie und -kultur, sowie eine Zielorientierung und ein internes Marketing. Ideenmanagement ist kein Selbstläufer. Es benötigt einen Fürsprecher auf der oberen Managementebene, der immer wieder Präsenz zeigt, sowie einen Ideenmanager, der das Thema mit Herzblut betreibt. Wie das organisiert wird – da muss jedes Unternehmen seine eigene Lösung finden.

Frage zwei: *Können auch kleinere Firmen ein Ideenmanagement umsetzen?*

Schat: Kleine Betriebe mit zehn oder 20 Mitarbeitern machen einfach Ideenmanagement. Eine Studie des IW Köln besagt, dass drei Viertel der KMU ihre

Mitarbeiter bei der Gestaltung von Arbeitsprozessen mit einbeziehen. Das ist gelebtes Ideenmanagement, für uns als Wissenschaftler aber schwer zu erheben. Je größer ein Unternehmen ist, desto mehr Strukturen sind für das Ideenmanagement nötig.

Frage drei: *Wie wichtig ist Motivation?*

Schat: Selbstverständlich sehr wichtig. Aber das ist nicht alles. Die Mitarbeiter müssen wissen, wie sie Ideen einreichen können. Gerade in der Produktion gibt es viele Beschäftigte, die Hemmungen haben, Ideen schriftlich einzureichen. Wenn der Betrieb es ihnen ermöglicht, ihre Ideen auch mündlich oder mit einem Smartphone-Foto einzureichen, kann das einen Schub für das Ideenmanagement bedeuten. Das hat aber wenig mit Mitarbeitermotivation zu tun. Gute Beispiele finden sich auch bei den für den Award eingereichten Konzepten. In einem Unternehmen sorgte der neue Ideenmanager dafür, dass das Ideenmanagement nicht mehr bei HR aufgehängt war, sondern beim Chief Technology Officer – also



PROF. HANS-DIETER SCHAT ist Dozent für Human Resources an der FOM und Jurymitglied für den Award „Deutschlands bestes Ideenmanagement“. In einer Studie fand er heraus, dass hohe Prämien wenig zur regen Beteiligung beitragen. Wichtiger ist eine schnelle Entscheidung über die Umsetzung.

auf Geschäftsführungsebene. Zusätzlich hat er Sonderaktionen für Umweltschutz oder Arbeitssicherheit eingeführt und nicht Zielführendes wie eine Jahresverlosung abgeschafft. Das Ganze wurde mit einem sauberen Controlling ergänzt und die Zahlen gehen durch die Decke. Ein weiteres Beispiel ist ein Werk mit 400 Beschäftigten, das für einen halben Tag stillgelegt wurde. In dieser Zeit fanden Mitarbeiterforen statt, in denen Vorschläge eingesammelt wurden. Daraus entstanden zwei neue Fertigungsverfahren, die derzeit erprobt werden.



Die Personalmessen im Mai

Kurz hintereinander finden die Fachmessen Personal 2015 Nord und Süd statt. Am 6. und 7. Mai steht auf der Personal Nord in den Hamburger Messehallen die Expertise der Aussteller im Mittelpunkt: Beim neuen Format „HR Solution Check“ können Anbieter aus Personaldienstleistung, Recruiting, beruflicher Weiterbildung und Personalsoftware ihre Produkte kurz und prägnant vorstellen. Neu ist zudem das Format „HR & Law“, bei dem Personaler mit Arbeitsrechtlern über aktuelle Fälle diskutieren können. Auch auf der Personal Süd, vom 19. bis 20. Mai in der Messe Stuttgart, kommen diese Formate vor. Hier geht es zudem schwerpunktmäßig über „HR & IT“ und „New Work“. Parallel findet die Corporate Health Convention statt.



Für Mensch und Unternehmen: SAP-Forum in Stuttgart

Die Herausforderungen und Chancen von HR in der neuen Arbeitswelt stehen im Mittelpunkt des SAP-Forums für Personalmanagement am 21. und 22. April in Stuttgart. Unter dem Motto „Für Mensch und Unternehmen“ werden wieder 1.400 Teilnehmer erwartet. Acht Themenforen stehen auf der Agenda. Eines befasst sich mit „Generationen im Fokus“, ein weiteres mit „Modernen Arbeitswelten“. Auch dem Verhältnis von Unternehmen und Gesellschaft ist ein Forum gewidmet. Hier berichten Referenten von Lufthansa, SAP und der World Childhood Foundation über Programme und Initiativen. Weiterhin werden klassische Themen rund um Administration, Payrollprozesse und den Einsatz innovativer Technologien für die Personalarbeit behandelt. In Diskussionsrunden und individuellen Sessions in kleiner Runde geht es zudem um Fragestellungen der Prozesseffizienz, um Talentmanagement, HR-Lösungen aus der Cloud und spezielle Personalabläufe für den Öffentlichen Dienst.

Überraschende Perspektiven und Thesen stellen die Keynote-Sprecher vor: Den Auftakt macht Professor Jutta Rump, die sich mit Trends in der Arbeitswelt und Employability auseinandersetzt. Weitere Keynote-Sprecher sind Professor Heidi Möller, die HR aus psychologischer Sicht betrachtet, und Professor Peter Wippermann, der die Effekte des Strukturwandels von der Industriegesellschaft zur Netzwerkökonomie erläutert. Stefan Ries, Chief Human Resources Officer bei SAP SE, berichtet in seiner Keynote von den drängenden Aufgaben und strategischen Handlungsfeldern von HR.

Der Fachdialog auf Augenhöhe steht im Fokus der zwei Veranstaltungstage. Das zeigt sich unter anderem darin, dass die Teilnehmer ihre Fragen nach einem Vortrag im persönlichen Gespräch mit den Referenten oder in kleiner Runde vertiefen können. Auch die Abendveranstaltung am 21. April steht im Gedanken des Netzwerks. Angeschlossen ist zudem eine Ausstellung, in der 54 Sponsorpartner ihre Personallösungen und technologischen Entwicklungen präsentieren und individuelle Fragen beantworten. Im Ausstellungsbereich gibt es zudem Mikro-Foren mit 15-minütigen Kurzvorträgen zu Themen rund um HR und IT. www.sap.de/personalforum



So sah das SAP-Forum 2013 aus.
2015 findet es im Internationalen
Congresscenter Stuttgart statt.

TERMINE

23. und 24. März, Bonn	Cebit Tel. 0511 890 www.cebit.de
23. und 24. März, Bonn	Recruiting Convent Tel. 0261 9528170 www.recruiting-convent.de
26. März, München- Unterschleiß- heim	Personalforum HR: Zukunft im Visier Tel. 089 44108-412 www.bbwbzf-seminare.de
30. und 31. März, Frankfurt	Social Talent Acquisition D-A-CH 2015 Tel. 030 20898-1380 www.sta15.com
16. April, Frankfurt	HR-Branchenkonferenz für Ban- ken und Versicherungen 2015 Tel. 069 1505-5161 www.towerswatson.com
22. und 23. April, Köln	Agile HR Conference Tel. 0221 84681099 www.hr-pioneers.com



Recruiter können sich
beim Slam beweisen.

Recruiter treten zum Slam an

Einmal zehn Minuten lang vom Leder ziehen, den Recruiter-Alltag wortgewandt, emotional und kompetent schildern und dabei vor einer Jury bestehen: Das erwartet die Teilnehmer und das Publikum beim ersten Recruiter-Slam am 9. April in Stuttgart. Die Veranstaltung orientiert sich an den Regeln des „Poetry Slams“. Weitere Infos und Anmeldung unter www.recruiterslam.de

Bildungspreis

Am 22. April wird in Berlin wieder der Deutsche Bildungspreis verliehen. 171 Unternehmen haben sich diesmal für die Auszeichnung beworben. Das ist eine deutliche Steigerung zum Vorjahr (126 Bewerbungen).

Die Veranstaltung beginnt um 11 Uhr im Humboldt Carré zunächst mit Workshops und Fachvorträgen. Ab 19 Uhr findet die Preisverleihung statt. Der Deutsche Bildungspreis zeichnet Unternehmen, Organisationen und Institutionen aller Größen und Branchen aus, die ihre Mitarbeiter im Rahmen eines vorbildlichen Bildungs- und Talentmanagements fördern und weiterentwickeln. Zudem will er durch wissenschaftliches Know-how und Best-Practice-Ansätze Unternehmen dabei helfen, ihr Bildungs- und Talentmanagement nachhaltig zu verbessern.

www.deutscher-bildungspreis.de

DGFP-Jahrestagung

Am 5. und 6. März findet in Stuttgart die zehnte Jahrestagung „Berufsausbildung“ der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) statt. Themen sind unter anderem Azubi-Marketing und veränderte Anforderungen an Ausbildungsbetriebe und Ausbilder in Zeiten des Bewerbermangels und der Generation Y/Z. Informationen und Anmeldung unter

www.dgfp.de/jt-berufsausbildung

experteer^{de}
hunt for talent

Experteer Roadshow 2015



Praxis Workshop Active Sourcing

- Kurzüberblick Active Sourcing
- Herausforderungen
- Best Practices und Erfolgsfaktoren
- Rechtliche Fallstricke
- Gezielte Ansprache durch Markt- und Branchenanalyse

Mehr Infos und Anmeldung unter:
www.roadshow.experteer.de





In seiner Rückschau hat Thomas Sattelberger sein leidenschaftliches Engagement für die Personalszene ausgeblendet.

Thomas, du bist ein Held

REZENSION. Mit seiner Autobiografie „Ich halte nicht die Klappe“ will sich Thomas Sattelberger selbst ein Denkmal setzen. Eine kritische Würdigung.

Von **Reiner Straub** (Red.)

Die Autobiografie ist in der Literatur ein Genre, bei dem gefährliche Klippen umschifft werden müssen. Blickt man in der Ich-Perspektive auf sein Leben zurück, ist die Gefahr groß, dass das „Ich“ zu sehr in den Vordergrund tritt, die sozialen und historischen Umstände zu wenig beleuchtet werden und die aktuellen Interessen die Rückschau bestimmen. Sattelberger hat sich an das Genre gewagt und sich dabei Mithilfe bei der SZ-Journalistin Dagmar Deckstein geholt. Natürlich kann Sattelberger eine

Heldengeschichte erzählen: Er hat es aus kleinen Verhältnissen und trotz seiner wilden Jahre in der Außerparlamentarischen Opposition (Apo) ganz nach oben in der Deutschland AG geschafft. Er ist längst nicht mehr nur der bekannteste Personalmanager der Republik, auch in Berliner Regierungskreisen geht er ein und aus. Über seine Heldentaten hat er in Interviews Auskunft gegeben, in seinem Buch erläutert er auf 288 Seiten viele Details dazu: Wie er bei Daimler den Ruf als „Papst der Personalentwicklung“ erwarb, wie ihm die Gründung der ersten Corporate University bei der Lufthansa gelang, wie er die Tarifpolitik

der Telekom neu ausrichtete - was Timotheus Höttges, damals Finanzvorstand, mit „Thomas, Du bist mein Held“ goutierte - und wie er die Frauenquote erstmals bei einem Dax-Konzern einführte. Das Muster seiner Ich-Erzählung - veni, vidi, vici - wird nur bei Daimler unterbrochen, wo er das Unternehmen mit einer blutigen Nase verlassen musste.

Die spannendste Passage seiner Biografie handelt von seiner Kindheit und Jugend, die er unter das Motto „Ein schwäbischer Rebell“ stellt. Der „kleine Thomas“, wie er sich selbst nennt, wurde als „Pfingstbub“ in Munderkingen, einem Dorf am Fuße der Schwäbischen

Alb, geboren und wuchs in behüteten Verhältnissen in der Nachkriegszeit auf. Er hatte eine besonders enge Beziehung zu seiner Mutter. Der Vater, der die Woche über weg war und auch am Wochenende noch Akten büffelte, spielte in der Familie keine tragende Rolle. Zwar bewundert der kleine Thomas den Erfolg seines Vaters, der es vom kleinen Dorfbeamten zum Ministerialrat im Stuttgarter Landtag brachte, doch die menschliche Nähe fehlt.

Als Straßenkämpfer zu Daimler

Seine Kindheit verlief unaufgeregt, zum Rebell wurde er erst, als er sich 1967 als Gymnasiast in Stuttgart, wo die Familie mittlerweile lebte, der Schülerbewegung anschloss. Sattelberger tut das nicht als „Jugendsünde“ ab, sondern stellt sich seiner Vergangenheit und setzt sich damit intensiv auseinander. Kritik am Kapitalismus, Demokratisierung der Gesellschaft und sexuelle Befreiung waren die Themen, „die mich über Jahre hinweg mitrissen“. Er beschreibt, wie er als Agitator wirkte, die Schülerzeitung „Rotkehlchen“ herausgab, Flugblätter verteilte und von Joschka Fischer, der nach Frankfurt weiterzog, die Leitung der „Unabhängigen sozialistischen Schülergemeinschaft“ übernahm.

Wie kam es aber dazu, dass der Kapitalismus-Kritiker die Fronten wechselte und eine Ausbildung bei Daimler begann? Im Unterschied zu Fischer, der sich im Umfeld der undogmatischen Linken bewegte und der Politik treu blieb, geriet Sattelberger im Stuttgarter Raum unter besonders schlimme Sektierer innerhalb der Apo: Beim Kommunistischen Arbeiterbund (KAB) ging es nicht mehr um Diskutieren oder Kameradschaft, sondern um Dogmatismus und Einordnung. Der Rebell litt darunter („Das war die Hölle“) und begann sich zu distanzieren, wofür er - im Rückblick - dem KAB dankbar ist. Der Marsch durch die Institutionen, den viele 68er in die Betriebe führten, sei für ihn schon damals kein Motiv gewesen, da er sich sein Leben nicht als Arbeiter vorstellen wollte.

Laut Sattelberger war es die Frage des Broterwerbs, die ihn zu Daimler führte.

Bei Daimler, einem zentralen Feindbild der Apo, wurde er mit offenen Armen empfangen. Ob er die Kleider der Kapitalismuskritik tatsächlich so schnell ablegen konnte, sei mal dahin gestellt. Als entscheidende Erfahrung beschreibt er aber, dass die Verhältnisse im Betrieb nicht so schlimm waren, wie er sich das als Apo-Aktivist vorgestellt hatte. Schon seine erste Stelle im Bildungswesen beschreibt er als „Traumstelle“. Die Grundlage für seine Karriere war gelegt.

Was waren die Erfolgsfaktoren seiner grandiosen Karriere? Sattelberger stellt sich gerne als Innovator dar und gibt sich die Attitüde des Unangepassten. Das Buch ist voll davon. Doch entscheidend für seine Dax-Karriere war eine andere Seite von ihm: Er konnte sich schnell auf neue Verhältnisse einstellen, man kann das auch „anpassen“ nennen. Sein Wertesystem war flexibel. Ein gutes Beispiel dafür ist sein Wechsel auf den Vorstandssessel bei der Continental AG, damals die Burg der Shareholder-Value-Denke. Zuvor hatte er dieses Managementmodell abgelehnt, der Wechsel aber war für seine Karriere nützlich: Er konnte sich einen Ruf als harter Personaler aufbauen, ohne den er nicht Personalvorstand der Telekom geworden wäre.

Machtorientierte Karriereplanung

War Sattelberger auch einer der Karrieristen, die alles dem beruflichen Erfolg

unterordnen? Sattelberger kommt dieser Gedanke selbst und er schiebt ihn beiseite, um ein anderes Erklärungsmuster anzubieten: Sein Faible für Transformationen. Motiv für seine Wechsel seien Umbruchsituationen gewesen, die hätten ihn gereizt. Doch überzeugt diese Erklärung? Wie wichtig die Karriere für ihn war, zeigt der Blick auf zwei Lebensentscheidungen: Über seine Apo-Vergangenheit redete er erst, als die Stuttgarter Nachrichten das aufdeckten - sein Aufstieg war schon vollzogen. Seine Homosexualität machte er erst öffentlich, als er kein Vorstandsamt mehr innehatte.

In der Biografie gibt er Einblick in die Machtspiele der Manager, schildert seine Kontakte zu Vorständen und Aufsichtsräten. Eines aber findet keinen Platz, das in seinem Leben einen großen Raum einnahm: sein Engagement für die Personalszene. Er hat eng mit Hochschullehrern zusammengearbeitet, viele Vorträge gehalten, ein eigenes Netzwerk aufgebaut und die Debatten in der Personalszene vorangetrieben. Er war mit Leidenschaft und Herzblut dabei, und viele Personaler haben sich an ihm orientiert. Das alles hat Sattelberger ausgeblendet. Das wird viele seiner Mitstreiter, beispielsweise aus der Selbst GmbH, bitter enttäuschen. Über den Grund kann man nur spekulieren: Ist seine Herkunft als Personaler für seine weitere Karriereplanung nicht mehr von Nutzen, weil er in die Politik oder Talkshows will? Oder hätte er sich selbstkritisch eingestehen müssen, dass er seine verbandspolitischen Ziele mit der Selbst GmbH nicht erreichen konnte?

Selbstkritik oder auch die Einordnung des Handels in die jeweilige Zeit gehört nicht zu den Stärken des Biografen. Die Frauenquote war sicherlich seine „historische“ Heldentat. Dass er aber selbst zuvor jahrzehntelang die Führungskräfteentwicklung verantwortet hat und das Thema nicht vorangebracht hatte, darüber hat er nicht wirklich nachgedacht.

Die Klippen, die um das Genre Biografie liegen, konnte Thomas Sattelberger jedenfalls nicht souverän umschiffen. ■

BUCHTIPP



Thomas Sattelberger:
Ich halte nicht die Klappe. Mein Leben als Überzeugungstäter in der Chefetage.
288 Seiten, Murmann Publishers, Hamburg, 2015. 22 Euro.

„Bewerber sind Bilder egal“

INTERVIEW. Seit Juni 2013 ist Indeed mit eigenem Büro in Deutschland vertreten. Frank Hensgens über das enorme Wachstum, das die Job-Seite seitdem hingelegt hat.

personalmagazin: *Indeed kam schon 2014 bei „Deutschlands besten Jobportalen“ unter die Top drei der Suchmaschinen. Warum hat die Bekanntheit so schnell zugenommen?*

Frank Hensgens: Hauptsächlich ist das darauf zurückzuführen, dass wir die größte Reichweite aller Jobseiten haben. Seitdem wir mit einer deutschen Gesellschaft auf dem Markt sind, haben wir erheblich investiert, um Kandidaten auf unsere Seite zu ziehen und dort zu halten. Ein anderer Grund für die Zuwächse liegt darin, dass Kandidaten von unserer Seite aus möglichst alle Jobs finden – also nicht nur Stelleninserate, die in einem Portal veröffentlicht wurden. Wenn sie einmal auf unserer Seite waren, kommen sie immer wieder zurück. Außerdem sind wir seit November 2014 mit einer TV-Kampagne in Deutschland aktiv. Seitdem ist unsere Bekanntheit massiv angestiegen.

personalmagazin: *Viele Stellenanzeigen auf Indeed sind in Textform. Wie kommt das bei den Nutzern an?*

Hensgens: Wir verlinken direkt auf die Unternehmens-Webseiten. Aber es stimmt, bei uns gibt es weniger HTML-designte Anzeigen als in klassischen Stellenbörsen. Die Nutzerzahlen und die häufigen Wiederkehrer sprechen dafür, dass die Nutzer das gut finden. Die Unternehmen sehen das etwas anders und wollen lieber ihre schön gestalteten Anzeigen abbilden. Aber demjenigen, der einen Job sucht, ist das in erster Linie egal. Er will wissen, was das für ein Job ist, wo und in welchem Unternehmen



FRANK HENSGENS ist seit Mitte 2013 Geschäftsführer von Indeed in Deutschland. Er hat jahrelange Erfahrungen im E-Recruiting auf dem deutschen Markt.

die Tätigkeit ist und wann die Anzeige online gestellt wurde. Gerade auf mobilen Endgeräten sind eine auf das Wesentliche reduzierte Darstellung und schnelle Ladezeiten viel nutzerfreundlicher als die klassische HTML-Anzeige.

personalmagazin: *Aus welchen Angeboten für Firmen generieren Sie Ihre Umsätze?*

Hensgens: In Deutschland haben wir eine Umsatzquelle – die sponsored Jobs. Das ist zu vergleichen mit Google-Adwords: Kostenpflichtige Stellenanzeigen erhalten eine prominentere Platzierung innerhalb der Suchergebnisliste und somit mehr Aufrufe. In anderen Ländern generieren wir zudem Umsätze über Lebens-

laufdatenbanken. Auch in Deutschland haben wir in einer CV-Database mehrere 100.000 Lebensläufe hinterlegt. Diese haben wir hier aber nicht geöffnet und generieren keinen Umsatz damit.

personalmagazin: *Werden Arbeitgeber künftig in der Datenbank suchen können?*

Hensgens: Für Deutschland planen wir das zunächst nicht, weil wir uns nach wie vor auf die Jobsuche konzentrieren werden. Wir wollen die Datenbank hauptsächlich für die mobile Bewerbung nutzen. Das heißt, die Kandidaten können ihre dort hinterlegten Lebensläufe anhängen, wenn sie sich zum Beispiel über die App bei einem Unternehmen bewerben.

personalmagazin: *Heißt das, dass die mobile Bewerbung Realität wird?*

Hensgens: Wir sehen einen klaren Trend in Richtung mobile Bewerbung. Derzeit haben wir in Deutschland 42 Prozent mobilen Traffic. Die Internet-Nutzung findet zunehmend mobil statt. Schon seit zwei bis drei Jahren richten wir uns darauf aus, die Jobsuche auf mobilen Endgeräten zu ermöglichen. Auch die mobile Bewerbung gibt es schon. Wir haben viele Unternehmenskunden, die mobile Bewerbungen akzeptieren. Das wird sich im Laufe des Jahres 2015 weiter durchsetzen. Ein weiteres Trendthema wird die Messbarkeit von Kampagnen sein. Unternehmen fragen sich zunehmend, was sie für das Geld, das sie ausgeben, bekommen. ■

Das Interview führte **Daniela Furkel**.

CSR Jobs Award 2015: Der Countdown läuft Arbeitgeber mit Verantwortung gesucht – **jetzt bewerben**

CSR Jobs und Personalmagazin prämiieren engagierte Arbeitgeber in Deutschland

Der Countdown läuft: Noch bis zum 5. März können sich Unternehmen, Behörden und Institutionen als „Arbeitgeber mit Verantwortung“ bewerben. Gefragt sind Praxis-Beispiele aus dem Bereich CSR: Wie engagieren Sie sich für Familie und Beruf, Welche Rolle spielt Vielfalt in Ihrem Unternehmen? Kooperieren Sie mit NGOs? **Machen Sie mit beim Wettbewerb und werden Sie Wunsch-Arbeitgeber 2015.**

Kategorien und Jury

In den folgenden Kategorien können Sie sich bewerben
(weiterführende Informationen unter www.csr-jobs.de):

- **Unsere Werte**
Jurorin: Katharina Schmitt, Personalmagazin
- **Unsere Familienkultur**
Jurorin: Barbara Maier, berufundfamilie Service GmbH
- **Unsere Vielfalt**
Jurorin: Aletta Gräfin von Hardenberg, Charta der Vielfalt e.V.
- **Unser soziales und gesellschaftliches Engagement**
Jurorin: Petra Balzer, Joblinge gAG Köln
- **Unser Personalmanagement**
Juror: Jr.-Prof. Dr. Michael Gielnik, Leuphana Universität Lüneburg
- **Unser nachhaltiges Wirtschaften**
Jurorin: Yvonne Zwick, Deutscher Nachhaltigkeitskodex
- **Unsere Personalstrategie 2020**
Juror: Dr. Sascha Armutat, DGFP e.V.
- **Unsere Kooperationen / NGOs**
Juror: Dr. Stefan Rennicke, CSRj&c GmbH



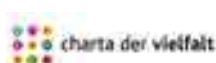
Die „Arbeitgeber mit Verantwortung“ werden mit dem CSR Jobs Award 2015 ausgezeichnet. Die zehn besten Unternehmen erhalten unter www.csr-jobs.de ein ausführliches Unternehmensprofil in Wort und Bild. Jeder Teilnehmer des Wettbewerbs erhält zehn Stellenanzeigen auf der Plattform kostenfrei. Unter allen Teilnehmern verlost CSR Jobs eine Erstberatung zu CSR-Strategien im Personalmanagement. Bewerben Sie sich bis zum 05. März 2015 unter www.csr-jobs.de. Gerne können Sie auch Bild – und/oder Videomaterial beifügen.



personalmagazin



JOBLINGE



Weitere Informationen unter
www.csr-jobs.de



Die Initiatoren des Films (von links nach rechts): Philipp Hansen, Ulf Brandes, Daniel Trebien, Silke Luinstra und Sven Franke.

Voll auf Augenhöhe

EINBLICK. Der Film „Augenhöhe“ hat Premiere gefeiert. Das Crowdfunding-Projekt zeigt, wie „New Work“ in der Praxis großer und kleiner Unternehmen aussehen kann.

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

Wer sich mit Organisationsentwicklung beschäftigt, redet derzeit oft von „New Work“. Gemeint ist damit die Entwicklung hin zu mehr Selbstorganisation, Eigenverantwortung, Mitbestimmung und Kollaboration in Unternehmen. Der Mitarbeiter steht mit seinen Potenzialen im Fokus. Langfristig verändern sich dadurch Unternehmensführung, -strukturen und -prozesse.

Man könnte New Work auch so beschreiben: Geschäftsführung und Mitarbeiter arbeiten auf Augenhöhe. Und so heißt ein neuer Film, der gerade in Hamburg Premiere feierte. Er nähert sich dem Thema auf eine sehr plastische Weise. In 53 Minuten schildern Unternehmensvertreter, wie sie New Work in der Praxis erleben. Das Filmprojekt selbst ist auch eine Form von New Work: Finanziert

wurde es durch Crowdfunding. Mehr als 52.000 Euro kamen so in 66 Tagen zusammen.

New Work sichtbar machen

Die Idee zum Film kam den fünf Initiatoren Daniel Trebien, Philipp Hansen, Silke Luinstra, Sven Franke und Ulf Brandes im Dezember 2013 bei einer Open-Space-Veranstaltung. Sie wollten eine „Zusammenarbeitskultur“, wie es Franke nennt, erlebbar machen. In sechs Unternehmen können die Zuschauer im Film hineinblicken. Dem Augenhöhe-Gedanken folgend kommen im Film nicht nur Geschäftsführer zu Wort, sondern auch die Mitarbeiter selbst – vom Ingenieur bis zum Zeitarbeitnehmer.

Eine Architektin des Ingenieurbüros HHP Berlin erklärt zum Beispiel den Kollaborationsgedanken: „Hier gibt es kein Konkurrenzdenken.“ Wissen werde geteilt – im Miteinander. Streit um

Ideen gebe es trotzdem, sie führen aber zur konstruktiven Ideenlösung, ergänzt eine weitere Mitarbeiterin engagiert. „Es gibt nicht sollen und müssen, sondern es geht um wollen und können“, ist denn auch die Philosophie der geschäftsführenden Gesellschafter.

Am Beispiel des Sys-Telios-Gesundheitszentrums wird klar, wie wichtig Feedback ist, um auf Augenhöhe zu arbeiten. Ein Mitarbeiter erzählt, dass die Klinikleitung sich den Fragen und Beschwerden stelle. „Sie sagt: ‚Bitte kritisiert mich, ich will lernen‘“, erklärt er.

Wie Unternehmen die Eigenverantwortung fördern können, beschreibt der für Qualität zuständige Geschäftsführer von Allsafe Jungfalk: „Wir arbeiten ja über dieses ‚viel Vertrauen und wenig Kontrolle‘“, fasst er das Grundprinzip zusammen. Wer sich nicht auf die Kontrolle anderer verlassen kann, entscheidet selbst als Mit-Unternehmer und steht

dann auch dafür gerade, so die Überzeugung beim Mittelständler.

Über solche Überlegungen geht Premium-Cola weit hinaus. Es ist das Extrembeispiel des Films: ein vertragsfreies Kollektiv, das nur einstimmige Entscheidungen fällt und bewusst dem Kapitalismus abschwört. Der Initiator forderte als Kunde Augenhöhe mit einem Cola-Hersteller ein, bekam sie nicht und lässt darum nun jeden im Kollektiv mitreden, der zu den „Internen“ gehört – jeder, der mit dem Produkt in Berührung kommt.

Solch eine Haltung kann ein Großkonzern nicht einlösen. Trotzdem gibt es auch dort Ansätze von New Work, wie der Film zeigt. Bei Adidas sieht man das im Konzept des „Think Tank Talent“:



VIDEO

In der Personalmagazin-App finden Sie den Trailer zum Film. Unter www.augenhoehe-film.de ist er für nicht-kommerzielle Zwecke frei verfügbar.

Dieser dient als Raum für Lernen, Kollaboration und Workshops. „Es geht um Öffnen, Loslassen, Vertrauen in die Mitarbeiter“, so der Director Think Tank Talent. Dabei würden Hierarchien zwar nicht verschwinden, „aber sie werden nicht mehr so wichtig“.

Im Unilever-Werk in Buxtehude „kann man sich nicht hinter Hierarchien verstecken“, so die Personalleiterin im Film, „auch nicht hinter einer Siez-Kultur“. Das bestätigt ein Mitarbeiter, der bei seiner Bewerbung darauf angesprochen wurde, ob er wirklich so sei, wie er sich gebe. Der klaren Aufforderung der Personalerin, authentisch zu sein, ist er gefolgt und nun Führungskraft.

All diese Beispiele stellen aber nur einen Bruchteil der Wirtschaft dar. „Es tun sich viele Unternehmen noch schwer, über ihre mentalen Blockaden hinwegzukommen“, sagt Thomas Sattelberger im Film. Die dafür nötige Veränderungsarbeit wollen die Filmemacher anstoßen. Er ist online frei verfügbar. ■

Die Stuttgarter bAV-Lösungen.

Präzision macht den Unterschied.

Hightech-Lösungen vom Spezialisten für betriebliche Altersvorsorge.

- Hilfestellung in Form von Musterunterlagen
- Ausgezeichnete Finanzstärke mit exzellenten Finanz- und Unternehmenskennzahlen
- Hohe bAV-Kompetenz – unabhängig bestätigt
- Kundenfreundliche Rechtsform „Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit“

www.stuttgarter.de



Zukunft machen wir aus Tradition.



Die Stuttgarter
Der Vorsorgeversicherer

Völlig losgelöst?

ÜBERBLICK. Mehr zeitliche Freiheit für Beschäftigte ist schnell gefordert. Arbeitgeber bewegen sich aber im Spannungsfeld zwischen Zeitsouveränität und Arbeitskontrolle.

Von **Michael Miller** (Red.)

Noch lange vor dem aktuellen Tarifkonflikt in der Metallbranche verkündete IG-Metall-Chef Detlef Wetzels im Mai 2014: „Arbeitszeit wird ein Megathema der nächsten Jahre.“ Der oberste Metall-Gewerkschafter stützte seine These im Interview mit dem Tagesspiegel auf eine breite Mitgliederbasis, die bei einer Umfrage den Wunsch nach größerer Zeitsouveränität äußerte. Grundsätzlich klafft in diesem Punkt zwischen Gewerkschaft und vielen Arbeitgebern keine große Lücke. Zwar gehen die konkreten Positionen und Konzepte der Tarifpartner teils weit auseinander, wie die aktuelle Diskussion zur Bildungsteilzeit zeigt. Das prinzipielle Interesse jedoch scheint ähnlich.

Denn auch Arbeitgebern bleiben die Anliegen der Mitarbeiter natürlich nicht verborgen. So ergab eine Umfrage von Robert Half, dass flexible Arbeitszeitmodelle inzwischen in etwa 70 Prozent der deutschen Unternehmen zum Standard gehören. Damit zählten die deutschen Unternehmen europaweit zur Spitze.

Zufrieden, motiviert, glücklich

Von glücklichen Mitarbeitern und Bewerbern profitieren die Unternehmen gerade in der heutigen Zeit. „Wir sind überzeugt, dass unsere Beschäftigten durch flexiblere Arbeitsmodelle zufriedener und damit kreativer sind“, sagte denn auch Christoph Kübel, Personalchef bei Bosch, im Interview mit dem Handelsblatt. Auch Dr. Gerhard Rübling

ist mit der Wahlarbeitszeit bei Trumpf zufrieden, „vor allem, weil es am Bewerbermarkt für Aufmerksamkeit gesorgt hat.“ Daneben binde es die vorhandenen Mitarbeiter stärker an das Unternehmen, ergänzt der Arbeitsdirektor bei Trumpf. Sein Fazit nach drei Jahren fällt positiv aus (das Interview lesen Sie auf den folgenden Seiten). Bereits vor der Einführung hat das Modell aufhören lassen. Das Personalmagazin hat es in Ausgabe 10/2011 ausführlich vorgestellt.

Ergebnisse als neue Währung?

Arbeitgeber wie Arbeitnehmer finden sie also gut, die zunehmende Zeitsouveränität der Mitarbeiter. Nur, welcher Umfang ist sinnvoll, effizient, profitabel? Denn nur bei der richtigen Mischung sind einerseits Mitarbeiter motiviert und kreativ sowie andererseits Unternehmen zufrieden. Modelle zu größerer Zeitsouveränität gibt es einige, wie jenes der Arbeitszeitfreiheit, das wir auf den folgenden Seiten genauer vorstellen. Bei Rowe („Results Only Work Environment“) sind Ergebnisse die Währung, nicht mehr die Zeitstunden.

Es gibt noch radikalere, teils auch skurril anmutende Vorschläge, wie zum Beispiel „The Four Hour Work Week“, über die Timothy Ferris in seinem Buch sinniert. Oder die Urlaubspraxis bei Netflix beziehungsweise der Virgin-Gruppe: Dort können die Beschäftigten völlig autark und ohne Abstimmung mit dem Vorgesetzten darüber entscheiden, ob, wann oder wie lange sie ausspannen – aber nur solange die Ergebnisse stimmen und

Lange Leine: Wie sehr sollen und müssen Unternehmen die Arbeitszeiten der Mitarbeiter noch im Griff behalten?

© UHR: SCHERRET / ISTOCK © SEIL: ELMUR / SHOTSHOP



© YOUTUBE

VIDEO

In der Personalmagazin-App sehen Sie, welche Erfahrungen Führungskräfte bei Bosch mit flexiblen Arbeitszeitmodellen und Homeoffice gesammelt haben.

Arbeitgeber das (deutsche) Arbeitsrecht irgendwie mit unter den Hut bringen. Und genau an dieser Stelle gerät im Praxistest die reine Theorie oft ins Wanken.

So kann in Deutschland zum Beispiel der gesetzlich vorgeschriebene Mindesturlaub innerhalb eines Jahres die reine Form des Modells beschränken. Auch tägliche Höchstarbeitszeit, Ruhepausen oder Nacharbeit stellen Hürden dar. Welche Rolle Arbeitszeit- und Nachweisgesetz spielen und welche Grenzen sie für eine größtmögliche zeitliche Souveränität vorgeben, lesen Sie ebenfalls in zwei Beiträgen der Titelstrecke.

Gesetzgeber setzt auf Zeitstunde

Zudem will das neue Mindestlohnsgesetz nicht dazu passen, dass sich Unternehmen mehr auf Ergebnisse fokussieren. Schließlich sollen Arbeitgeber mindestens 8,50 Euro bezahlen – richtig, pro Stunde. Bekannte Instrumente wie Akkord- oder Stücklohn bleiben zwar bestehen. Zumindest bis zur Höhe des Mindestlohns muss sich die Leistung zur besseren Vergleichbarkeit jedoch auch in einem Stundenlohn abbilden lassen. Selbst wenn in Unternehmen die Mitarbeiter nicht vom Mindestlohn betroffen sind: Der Trend ist klar, in Gesetzen bleibt wohl zunächst die Zeitstunde der Maßstab.

Nicht zuletzt schaffen betriebswirtschaftliche Erwägungen ein Spannungsfeld zwischen Freiheit und Kontrolle. Einerseits verzichten Unternehmen auf feste Präsenztage und auf Angaben zur Arbeitszeit. Andererseits muss für ein effektives Controlling der Zeitaufwand für die einzelnen Projekte und Produkte ermittelt werden. Zwar behalten Unternehmen so die Kosten im Blick, Mitarbeiter könnten sich jedoch durch die Hintertür kontrolliert fühlen. Im Ergebnis besteht so die Gefahr, die positiven Motivationseffekte durch die größere Zeitsouveränität wieder zu verspielen.

Neben den Grenzen haben Personaler bei zunehmender Arbeitszeitfreiheit auch das Thema „Überstunden“ im Blick zu behalten. Stehen die Ergebnisse im Vordergrund, sollten sie in der Theorie zwar nicht anfallen. Dies steht und fällt jedoch mit den aufgetragenen Zielen. Insofern sind Vorgesetzte – und letztlich auch HR an der Seite der Führungskräfte – gefordert. Sie müssen ihrer Verantwortung nachkommen, realistische Ergebnisse von den Mitarbeitern zu erwarten.

Die Waagschalen zwischen möglicher Freiheit und nötiger Kontrolle müssen Personaler mit dem passenden Arbeitszeitmodell für ihr Unternehmen präzise austarieren. Zumal Herausforderungen hinsichtlich der Unternehmenskultur anstehen. „Der wesentliche Punkt ist, dass Mitarbeiter jetzt einmal mit ihrem Vorgesetzten grundsätzlich vereinbaren, wann und wie sie flexibel arbeiten, statt jedes Mal erklären zu müssen, warum sie zu Hause am Computer sitzen“, erklärt Personalchef Kübel die Vorzüge des Homeoffice-Modells bei Bosch. Dass solche Kulturveränderungen lange dauern, weiß Arbeitsdirektor Rübling. „Ich meine, dass die Mitarbeiter einen festen Lebensplan im Kopf haben, je älter desto fester.“ Für Veränderungen des Arbeitszeitmodells bräuchten die Beschäftigten eben – Zeit. ■

Ergebnisse, nicht Zeit messen

ÜBERBLICK. Bei Arbeitszeitfreiheit zählen ausschließlich Ergebnisse. Welchen Mehrwert dies für Organisation und Mitarbeiter bietet und wie Risiken vermieden werden.

Von **Maike Andresen**

Arbeitszeitflexibilisierung ist in aller Munde. Doch während die meisten flexiblen Arbeitsmodelle wie Teilzeit und Telearbeit weiterhin auf dem Erfassen von Arbeitszeit beruhen, geht das Modell der Arbeitszeitfreiheit noch weiter: Die Input-Kontrolle, das Erfassen der Arbeitszeit, wird ersetzt durch eine Output-Kontrolle, die Erfassung der Zielerreichung. Das bedeutet, dass Firmen mit diesem Modell davon abrücken, Arbeitszeit mit Produktivität gleichzusetzen, und sich stattdessen auf Ergebnisse und

Leistung fokussieren – daher wird Arbeitszeitfreiheit auch als „Results Only Work Environment“ (Rowe) bezeichnet. Voraussetzung dafür ist, den Mitarbeitern die Souveränität zu geben, selbst zu bestimmen, wann, wie lange und wo sie arbeiten, und dabei auch ihre privaten Bedürfnisse berücksichtigen zu können – wobei die Mitarbeiter betriebliche Belange zu berücksichtigen haben.

Flexibilität kennzeichnet bei Rowe also die normale Art zu arbeiten und wird somit integraler Bestandteil organisationaler Praktiken und Kultur. Die althergebrachte Überzeugung, dass Überstunden und ständige Erreichbar-

keit Commitment signalisieren, wird mit Rowe infrage gestellt.

Kernmerkmale von Rowe sind Deregulierung, ergebnisorientierte Kontrolle und Arbeitszeitsouveränität. Was dies für die Arbeitspraxis bedeutet, zeigt die Tabelle „Merkmale von Arbeitszeitfreiheit“. Als zentral erweist es sich hierbei zu gewährleisten, dass Mitarbeiter souverän mit ihrer Arbeitszeit umgehen können. Dafür ist von der Organisation das Recht auf Selbstkontrolle und reduzierte äußere Kontrolle gefordert, während der Mitarbeiter sich selbst kontrollieren und managen können muss (Abbildung „Arbeitszeitsouveränität“).

Wie die Voraussetzungen zur Arbeitszeitsouveränität zeigen, setzt Arbeitszeitfreiheit eine kollektive Anstrengung voraus, die Organisationskultur zu ändern: Denn es muss zur Norm für die Mitarbeiter werden, selbst zu kontrollieren, wann, wie lange und wo sie arbeiten. Herkömmliche Versuche, Arbeitszeit zu flexibilisieren (Teilzeit- oder Telearbeit), dagegen beruhen auf individuellen Vereinbarungen, die grundsätzlich die Zustimmung des Vorgesetzten verlangen.

PRINZIPIEN

Erfolgsfaktoren für Arbeitszeitfreiheit

Damit der Mehrwert von ROWE in Unternehmen die möglichen Risiken überwiegt, muss das Management einige Voraussetzungen schaffen. Wissenschaftler haben auf Basis der bisherigen empirischen Belege die folgenden Erfolgsfaktoren identifiziert.

- Anerkennung für Ergebnisse
- klare, objektive, messbare Ergebnisse
- kontinuierliche, objektive Performance-Dialoge
- klare, direkte und zeitnahe Konsequenzen für fehlende Leistung
- Belohnung für Effizienz
- zu gleichen Teilen Autonomie und Verantwortung
- eine Sprache, die sich darauf fokussiert, wie Mitarbeiter ihre Arbeit erledigen und nicht darauf, wie sie ihre Zeit verbringen
- realistische Ziele, deren Planung auf einer Logik basiert, die die tatsächliche Arbeitsbelastung widerspiegelt
- Arbeitszeitsouveränität in Kombination mit Zeiterfassung
- ein Vertrauensklima
- Ergebnisse, die nicht nur auf wirtschaftlichen, sondern auch auf sozialen Zielen beruhen

Status Quo von Rowe

Den Mehrwert dieses Arbeitszeitmodells diskutieren die Stakeholder – Arbeitgeber, Mitarbeiter, Betriebsräte – bisher allerdings kontrovers. Eine große Herausforderung ist, dass es bisher nur wenig praktische Erfahrung mit Arbeitszeitfreiheit gibt. Während Rowe in vielen US-Firmen auf allen hierarchischen Ebenen implementiert ist, wird das Modell in Europa weniger genutzt

QUELLEN: MAIKE ANDRESEN, JODI THOMPSON, NICK KRATZER

– und wenn, dann nur auf den höheren Ebenen. Grund dafür sind Konflikte mit den Arbeitsschutzgesetzen vieler Länder sowie der EU-Arbeitszeitrichtlinie 2003/88/EG, die die maximale wöchentliche Arbeitszeit, Pausenzeiten, Nachtarbeit und Mindesturlaub reguliert.

In Deutschland etwa kommen bisher nur leitende Angestellte in den Genuss von Arbeitszeitfreiheit, da diese nicht dem Arbeitsschutzgesetz unterliegen. Lediglich zwei Prozent der abhängig Beschäftigten in Deutschland verfügten laut Statistischem Bundesamt im Jahr 2010 über eine vollständig flexible Arbeitszeitwahl, wohingegen mehr als 58 Prozent eine starre Arbeitszeitregelung hatten – obwohl flexible Arbeitszeiten in den diversen Arbeitgeberwahlstudien zu den zentralen Entscheidungskriterien von Arbeitnehmern zählen.

Bei der praktischen Umsetzung von Rowe können die wissenschaftlichen Erkenntnisse helfen, die es bereits zu Mehrwert und potenziellen Risiken des Modells gibt. Welche Auswirkungen Rowe demzufolge auf die Organisation und das Individuum hat, wird im Folgenden dargestellt. Die Diskussion stützt sich auf empirische Ergebnisse aus den USA und Deutschland sowie Interviews mit drei Experten: Jodi Thompson, Mit-Initiatorin des Rowe-Modells beim US-Elektronikkonzern Best Buy und Mitbegründerin eines Beratungsunternehmens mit Schwerpunkt Rowe, Hilde Wagner, Ressortleiterin Tarifpolitik beim Vorstand der IG Metall, und Nick Kratzer vom Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München.

Auswirkungen auf die Organisation

Auf der Organisationsebene lassen sich folgende Auswirkungen feststellen.

- **Mitarbeiterbindung:** In einer Rowe-Organisation steigt die Mitarbeiterbindung, während die freiwillige Fluktuation sowie der Wechselwille der Mitarbeiter sinkt. Eine Studie unter 775 Mitarbeitern bei Best Buy in den USA zeigte etwa, dass sich nach der Einfüh-

rung von Rowe die Fluktuation um 46 Prozent reduzierte. In den Abteilungen mit Arbeitszeitfreiheit lag die Fluktuation bei sechs Prozent, in den anderen bei elf Prozent – unabhängig von Faktoren wie Alter, Geschlecht und Hierarchieebene. Die gesunkene Fluktuation bedeutet zudem niedrigere Personalkosten, da weniger Mitarbeiter neu eingestellt und eingearbeitet werden müssen.

- **Mitarbeiterleistung und Produktivität:** Die Studien legen auch nahe, dass in einem Rowe-Umfeld Präsentismus abnimmt. Da Arbeitszeit nicht erfasst wird und die Mitarbeiter frei darüber verfügen können, fühlen sich kranke Mitarbeiter weniger gezwungen, eine bestimmte Anzahl Arbeitsstunden zu verrichten; sie können also ihre Arbeitsgeschwindigkeit besser anpassen. So vermindern sich auch die negativen

Auswirkungen von Präsentismus, wie Kosten durch verhinderte Produktivität. Die drei befragten Experten sind sich zudem einig, dass durch Arbeitszeitfreiheit nicht nur die Produktivität steigt, sondern die Arbeit dadurch auch effizienter wird. Zeitverschwendung und überflüssige Arbeiten nehmen ab, wenn die Mitarbeiter selbst ihre Zeit kontrollieren und sich direkt darauf ausrichten, ihre Arbeit zu erledigen. So finden weniger unproduktive Meetings statt. Zudem nimmt die Verarbeitungszeit ab.

Die Daten offenbaren jedoch auch ein potenzielles Risiko von Rowe: Dadurch, dass Arbeitszeit als Leistungsindikator ausfällt, wird es schwieriger, die Arbeitsbelastung zu planen und Kosten zu kalkulieren. Zudem, glauben Wagner und Kratzer, könnte Arbeitszeitfreiheit die Mitarbeiter nicht nur zu mehr Leistung

MERKMALE VON ARBEITSZEITFREIHEIT

WEG VON:	HIN ZU:
Regulierung	Deregulierung
• Erfassung von Arbeitszeit, die im Arbeitsvertrag festgelegt ist	• keine Arbeitszeiterfassung; keine vertragliche Vereinbarung von Arbeitszeit
Input-Orientierung	Ergebnis-Orientierung
• Arbeitszeit dient als Leistungsmesser; Fokus auf der Zeit, die bei der Arbeit verbracht wird; Sichtbarkeit; Verfügbarkeit als Beweis guter Arbeit	• Fokus auf den Stellenanforderungen und termingerechtes Erreichen der vorab festgelegten Resultate (indirekte Kontrolle)
• Meetings als regulärer Bestandteil der Arbeitsroutine	• Meetings werden nur abgehalten, wenn sie notwendig sind (geringwertige Arbeit vermeiden)
• Vertrauen auf direktem Austausch	• Kommunikation über verschiedene Kanäle, das heißt verschiedene Methoden der virtuellen und transparenten Kommunikation
Externes Zeit-Management	Arbeitszeitsouveränität
• Vorgesetzter gibt Arbeitszeit und Zeitpläne vor	• Mitarbeiter und Team sind verantwortlich für Arbeitszeit und Zeitpläne
• Flexible Arbeitszeitmodelle werden zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem verhandelt	• Flexibilität ist die Norm, das heißt Teammitglieder bilden sich untereinander weiter, um sich gegenseitig vertreten zu können, und verantworten Zeitpläne
• Anwesenheit ist auch dann erforderlich, wenn die Arbeitsanforderungen erfüllt sind	• Arbeitszeit und -pläne werden maßgeschneidert, um die Ziele zu erreichen
• Versuche, die Arbeitszeit zu flexibilisieren, beruhen auf individuellen Vereinbarungen mit ausgewählten Mitarbeitern	• Kollektive Vereinbarungen setzen einen Wandel in der Organisationskultur voraus

Der Weg hin zu Arbeitszeitfreiheit führt weg von Regulierung, Input-Orientierung und externer Kontrolle. Das Chart zeigt, was dies für die Arbeitspraxis bedeutet.

QUELLE: ANDRESEN (2009) UND MOEN ET AL. (2009)

motivieren, sondern sie auch unter Druck setzen. Letztlich könnte dies zu mehr Fehltagen aufgrund von Burnout und psychischer Probleme führen.

• **Betriebskosten:** Rowe führt dazu, dass Mitarbeiter häufiger außerhalb des Büros arbeiten, somit weniger Büroräume brauchen und damit Betriebskosten gespart werden. Die Möglichkeit, über große Entfernungen hinweg zusammenzuarbeiten, spart außerdem Entsendungskosten. Auch die Personalkosten vermindern sich, da Firmen etwa keine Überstunden mehr bezahlen. Allerdings steigen mit Rowe die Kosten für die IT-Infrastruktur: Da mit der Arbeitszeitfreiheit die Mitarbeitermobilität zunimmt, muss hier aufgerüstet werden.

Auswirkungen auf die Mitarbeiter

In Hinsicht auf Mehrwert und Risiken für die Mitarbeiter ergab sich Folgendes.

• **Zufriedenheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter:** Mitarbeiter in Rowe-Modellen können den empirischen Belegen zufolge ihre zeitliche Steuerung verbessern; dadurch kommt es etwa zu weniger Konflikten zwischen Arbeit und Privatleben. Dies schlägt sich in Zufriedenheit und Wohlbefinden sowie einem höheren Commitment der Mitarbeiter nieder. Auf der anderen Seite besteht jedoch ein Risiko: Da der Fokus auf den Ergebnissen und nicht auf Arbeitszeit als Leistungsindikator liegt, bleibt ein Großteil der Arbeitsanstrengungen und -leistungen des Mitarbeiters unsichtbar und wird folglich nicht honoriert. Können sie keine messbaren Ergebnisse erreichen, verspüren die Mitarbeiter zudem neben den Leistungsanforderungen auch einen erhöhten existenziellen Druck und laufen Gefahr, sich selbst auszubeden.

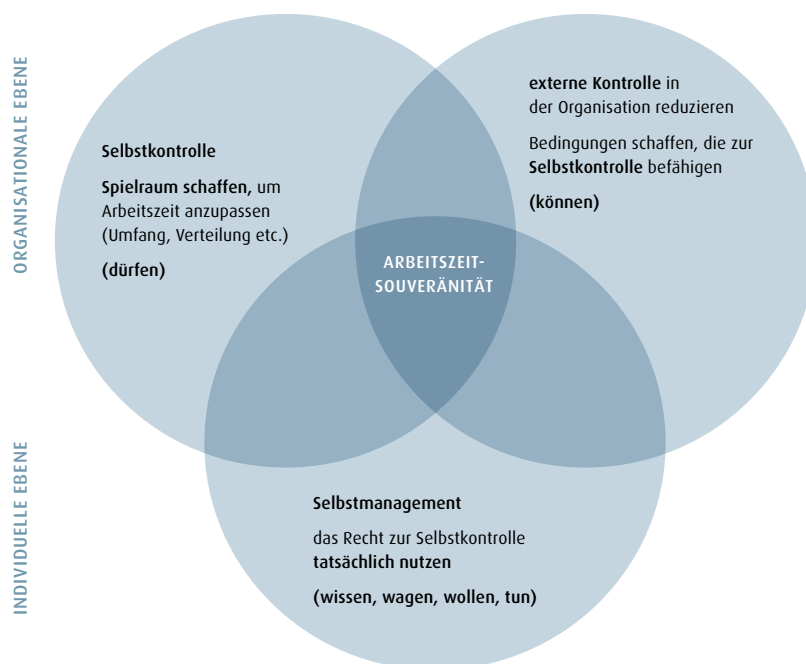
• **Stress:** Ein weiteres Risiko, das sich in den Studien ergeben hat, ist, dass bei Rowe die Grenze zwischen dem Einflussbereich von Arbeit und Privatem verschwimmen kann. Andererseits stellten die Studienautoren fest, dass sich die Arbeitszeitfreiheit positiv auf die Mitarbeitergesundheit auswirkt – beispielsweise auf den Alkohol- und Tabakkonsum. Weniger eindeutig sind dagegen die Befunde zum Arbeitspensum: Eine Analyse empirischer Daten, die auf dem Sozio-oekonomischen Panel (SOEP) beruhen, offenbart, dass bei Vertrauensarbeitszeitmodellen die Überstundenzahl durchschnittlich von zwei auf fünf Stunden pro Woche ansteigt.

Rowe mit Zeiterfassung kombinieren

Die Befunde zeigen, dass Arbeitszeitfreiheit zumindest theoretisch zu einer Win-Win-Situation für Organisationen und Mitarbeiter führen kann. Doch wurden bei den Studien auch eine Reihe von Risiken gefunden, vor allem in Stichproben aus Deutschland. Damit Arbeitszeitfreiheit zur Wertschöpfung beitragen kann, muss das Management einige Voraussetzungen schaffen, wie der Kasten mit dem Titel „Prinzipien“ zeigt. Eine Empfehlung lautet etwa, das Rowe-Modell mit Zeiterfassung durch die Mitarbeiter selbst zu kombinieren. Damit können die Mitarbeiter ihre Arbeitszeit besser einteilen und im Sinne der Selbstbestimmung ihr Recht auf Freizeit und Urlaub besser durchsetzen. Zudem wird auf diese Weise das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats gewahrt.

Um den Mehrwert von Rowe zu steigern, sollten auch nationale Vergütungs- und Arbeitszeitgesetze aktualisiert werden – damit sie Mitarbeiter schützen, aber auch alte Ideen zur Arbeitszeitflexibilisierung hinter sich lassen. ■

ARBEITSZEITSOUVERÄNITÄT



Die Grafik zeigt die Bedingungen für Arbeitszeitsouveränität. Die Komponenten oben bilden die organisationale Ebene, die untere Komponente die Mitarbeiterebene ab.

QUELLE: MAIKE ANDRESEN



PROF. DR. MAIKE ANDRESEN ist Inhaberin des BWL-Lehrstuhls an der Universität Bamberg.

„Stichproben durchführen“

INTERVIEW. Mehr Ergebnisse, weniger Kontrolle: Welche gesetzlichen Grundlagen beim Modell der Arbeitszeitfreiheit zu beachten sind, erklärt Christof Kühl.

personalmagazin: Nicht die Zeit, sondern das Ergebnis zählt bei der Arbeitszeitfreiheit. Was meint der Arbeitsrechtler dazu?

Christof Kühl: Wenn man das Modell betrachtet, so handelt es sich letztlich um eine radikale Form der Vertrauensarbeitszeit, die sich wohl nur für einige Berufe eignet. Rechtlich sind zwei Aspekte zu beachten: Es muss der Umfang der regelmäßigen Arbeitszeit geregelt sein. Legt der Arbeitsvertrag nichts fest, gilt die betriebsübliche Arbeitszeit. Wann die Arbeitszeit erbracht und ob sie ungleichmäßig über die Wochen verteilt wird, ist dagegen frei. Arbeitgeber können also mit Mitarbeitern bestimmte Ziele in einem bestimmten Zeitraum, wie das bei der Arbeitszeitfreiheit gewollt ist, vereinbaren. Zudem sind die gesetzlichen Vorgaben, bestehende tarifvertragliche oder betriebsverfassungsrechtliche Regeln einzuhalten.

personalmagazin: Wie etwa das Arbeitszeitgesetz, das eine tägliche Arbeitszeit von acht, maximal zehn Stunden vorschreibt?

Kühl: Zum Beispiel. Wobei laut Gesetz die über acht Stunden hinausgehende Zeit innerhalb von sechs Monaten oder 24 Wochen in Freizeit auszugleichen ist. Zudem ist die Mehrarbeit zu dokumentieren, was Arbeitgeber jedoch auf Mitarbeiter übertragen können. Und: Das Verbot von Sonn- und Feiertagsarbeit ist zu achten. Die Einhaltung der Vorschriften haben Arbeitgeber zumindest in Stichproben zu prüfen – gerade wenn es dem Mitarbeiter überlassen wird, wann er arbeitet. Schreibt dieser an einem Tag also vier Stunden Mehrarbeit auf, muss



CHRISTOF KÜHL ist Fachanwalt für Arbeitsrecht bei Beiten Burkhardt sowie Lehrbeauftragter an der Universität Bamberg.

der Arbeitgeber darauf hinweisen, die Zehn-Stunden-Grenze einzuhalten.

personalmagazin: Was gilt bei Nachtarbeit?

Kühl: Diese liegt – ohne Tarifvertrag – bei mehr als zwei Stunden Arbeit zwischen 23 Uhr und sechs Uhr vor. Dabei gibt es zwei Besonderheiten: Bei der täglichen Arbeitszeit über acht Stunden verkürzt sich der Ausgleichszeitraum auf einen Monat oder vier Wochen. Zudem sollen Unternehmen die zusätzliche Belastung der Nachtarbeit finanziell ausgleichen. Dem können sie jedoch mit entsprechenden Vertragsklauseln entgegenreten, etwa mit dem Hinweis, dass die Nachtarbeit durch einen bestimmten Prozentsatz der Vergütung abgegolten ist.

personalmagazin: Ist Arbeitszeitfreiheit für leitende Angestellte denkbar? Schließlich gilt für sie das Arbeitszeitgesetz nicht.

Kühl: Auch für leitende Angestellte gilt jedoch – wie auch für andere Mitarbeiter – das Nachweisgesetz. Danach sind die Mitarbeiter über den Arbeitsvertrag oder über eine schriftliche Mitteilung zu den wesentlichen Arbeitsbedingungen, also auch zur vereinbarten Arbeitszeit, zu informieren. Zwar existieren nach wie vor Formulierungen, die gerade höher positionierte Mitarbeiter dazu verpflichten, ihre gesamte Arbeitskraft in den Dienst des Unternehmens zu stellen. Solche Klauseln entsprechen jedoch nicht dem Nachweisgesetz, da Mindestvorgaben zur Arbeitszeit fehlen – auch, um das Verhältnis von Vergütung und Arbeitsleistung einzuordnen und abzuwägen, ob zum Beispiel Überstunden mit der Vergütung abgegolten sind.

personalmagazin: Wie steht eigentlich das Sozialversicherungsrecht zu dem Modell?

Kühl: Sind nur Ziel und Zeitrahmen vorgegeben, könnte im Extremfall gar keine abhängige Beschäftigung vorliegen. Schließlich verzichtet der Arbeitgeber zum Großteil auf das Weisungsrecht und die Eingliederung in die Betriebsorganisation. Letztlich erfolgt die Einordnung anhand verschiedener Indizien, die bei der Arbeitszeitfreiheit fehlen könnten. Das Risiko: Der Mitarbeiter könnte künftig keine Leistung verlangen – obwohl in die Leistungssysteme eingezahlt wurde. ■

Das Interview führte **Michael Miller**.

Altes Gesetz, neue Relevanz

AUSLEGUNG. Arbeitszeit- und Nachweisgesetz enthalten Aufzeichnungspflichten auch zur Arbeitszeit. Durch Mindestlohnkontrollen könnten sie nun brisant werden.

Von **Thomas Muschiol**

Ein „riesiger Bürokratieaufwand durch zusätzliche Aufzeichnungspflichten“: So oder ähnlich lauten derzeit die Schlagzeilen oder Statements im Zusammenhang mit dem neuen Mindestlohngesetz (MiLoG). Vor allem die im Schwarzarbeitsbekämpfungsgesetz aufgeführten Branchen, wie Gastronomie oder das Transportwesen zeigen sich ob der Verpflichtung, Beginn, Ende und Dauer der Arbeitszeit zu dokumentie-

ren, regelrecht geschockt. Häufig wird dabei vergessen, dass öffentlich-rechtliche Verpflichtungen, Arbeitszeiten zu dokumentieren, so brandneu nicht sind.

Aufzeichnungspflicht bei mehr als acht Stunden Arbeitszeit

So findet sich in § 16 Abs. 2 des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) schon seit Langem folgende Formulierung: „Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die über die werktägliche Arbeitszeit des § 3 hinausgehende Arbeitszeit der Arbeitnehmer aufzuzeichnen.“ Damit sind Arbeitgeber über alle

Branchen hinweg verpflichtet, jede Arbeitszeit, die den nach dem Arbeitszeitgesetz geltenden grundsätzlichen Acht-Stunden-Tag überschreitet, zu erfassen. Ebenso, wie beim neuen Mindestlohngesetz ist eine bestimmte Form für diese Arbeitszeitznachweise nicht vorgeschrieben. Arbeitgeber, die eine mechanische oder elektronische Arbeitszeiterfassung haben, sind insoweit auf der sicheren Seite, denn diese automatisierten Aufzeichnungen sind im Falle einer Kontrolle ein taugliches Beweismittel. Alle Arbeitgeber, die sich und ihren Mitarbeitern eine Arbeitszeitkontrolle ersparen wollen, sind gehalten, eine wie immer geartete schriftliche Dokumentation der sogenannten Mehrarbeit einzurichten und zwei Jahre lang vorzuhalten.

Ausnahmeregelungen entbinden nicht von der Aufzeichnungspflicht

Was in der Praxis bisher oft vergessen wird: Mehrarbeit nach dem Arbeitszeitgesetz ist auch dann aufzuzeichnen, wenn nach den Vorschriften des Arbeitszeitgesetzes die Überschreitung von acht Stunden mittels im Detail beschriebener Ausgleichsmöglichkeiten problemlos möglich ist. Von derartigen Überschreitungsregelungen wird in der Praxis in sehr vielen Fällen Gebrauch gemacht, denn das Arbeitszeitgesetz stellt eine ganze Reihe von Öffnungsklauseln zur Verfügung. Danach kann

Rückschritt in die Bürokratie: Die Aufzeichnungspflichten nach dem Arbeitszeitgesetz erhalten neue Relevanz.



UMSETZUNG UND AHNDUNG

Personaler werden verstärkt kontrolliert

Wie beim neuen Mindestlohngesetz wird auch die Dokumentationspflicht nach dem Arbeitszeitgesetz behördlich kontrolliert – allerdings nicht vom Zoll.

Sowohl nach Mindestlohn- (MiLoG) wie auch nach Arbeitszeitgesetz (ArbZG) haben Arbeitgeber einige Dokumentationspflichten zu befolgen. Verstöße dagegen können in beiden Fällen mit Bußgeld belegt werden, wobei die Arbeitszeit die jeweiligen Gewerbeaufsichtsämter kontrollieren. Im Gegensatz zum MiLoG, bei dem von den Zollbehörden ein Bußgeld bis zu 500.000 Euro erhoben werden kann, machen es die Gewerbeaufsichtsämter etwas billiger. Deren Höchststrafe ist (noch) auf 15.000 Euro gedeckelt.

Im MiLoG ist geregelt, dass die Zollbehörde nach Verhängung eines Bußgeldes „das Gewerbezentralregister unterrichtet“. Soweit Zollbeamte „en passant“ feststellen, dass es beispielsweise an Aufzeichnungen über die Mehrarbeit fehlt, ist daher auch mit Besuchen aus den Gewerbeaufsichtsämtern zu rechnen. Umgekehrt können nach dem Besuch eines Gewerbeaufsichtsamts auch die Zollbeamten zur Mindestlohnprüfung auftauchen.

Ist der Zoll fündig geworden, wird der Kreis der Behördenbesuche über einen Verweis des MiLoG mit § 6 Schwarzarbeitsbekämpfungsgesetz auf eine ganze Latte von Prüfdiensten ausgedehnt. So bekommen etwa auch die Sozialversicherungs- und Steuerbehörden einen amtlichen Tipp, wenn die Mindestlohnprüfung Unregelmäßigkeiten ergibt.

die Arbeitszeit auch dauerhaft oberhalb der Acht-Stunden-Grenze liegen, wenn Arbeitnehmer die speziell beschriebenen Ausgleichszeiträume einhalten. Die Grundnorm dafür ist § 3 Satz 2 ArbZG, wonach bis zu zehn Stunden tägliche Arbeitszeit dann kein Problem sind, wenn sichergestellt ist, dass innerhalb von sechs Monaten oder 24 Wochen im Durchschnitt acht Stunden nicht überschritten werden. Noch weiter kann die Arbeitszeit ausgedehnt werden, wenn tarifliche Bestimmungen bestehen. Aber auch in diesen Fällen bleibt die Dokumentationspflicht von Überschreitungen der Acht-Stunden-Grenze bestehen.

Ebenfalls bleibt die Aufzeichnungspflicht bestehen, wenn arbeitsvertrag-



„Flexible Arbeitszeiten? Haben wir im Griff mit der Zeiterfassung von tisoware!“

tisoware®
Mehr als HR, Security und MES!

lich gar keine Arbeitszeit vereinbart ist, insbesondere wenn von sogenannter Vertrauensarbeitszeit gesprochen wird. Hier hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) mehrfach entschieden, dass diese arbeitsvertraglich zulässigen Abreden den Arbeitgeber nicht davon entlasten, die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes zu überwachen und auch bei Vertrauensarbeitszeit eventuelle Überschreitungen der acht Stunden je Arbeitstag zu dokumentieren.

Auch der Betriebsrat kann sich hier als Wächter des Arbeitszeitgesetzes beweisen. Zwar besteht bei der individualrechtlichen Abrede einer Vertrauensarbeitszeit in der Regel kein Mitbestimmungsrecht. Nach § 80 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) hat der Betriebsrat aber darauf zu achten, dass der Arbeitgeber „die zum Schutze der Arbeitnehmer geltenden Gesetze einhält“. Die Nichtbeachtung der Aufzeichnungspflicht kann somit vom Betriebsrat, gegebenenfalls durch ein arbeitsgerichtliches Beschlussverfahren nach § 23 Abs. 3 BetrVG, eingefordert werden.

Der Überraschungsparagraf des Arbeitszeitgesetzes

Eine ebenfalls nicht besonders bekannte Formalität hat das Arbeitszeitgesetz an versteckter Stelle in § 7 Abs. 7 ArbZG parat. Danach darf in den Fällen, in denen das Arbeitszeitgesetz eine Überschreitung der Acht-Stunden-Regel zulässt, wenn in die Arbeitszeit regelmäßig und in erheblichem Umfang Arbeitsbereitschaft oder Bereitschafts-

dienst fällt, nur Gebrauch gemacht werden, wenn „der Arbeitnehmer schriftlich eingewilligt hat“.

An dieser Stelle bekommt das Arbeitszeitgesetz urplötzlich eine individualrechtliche Note, denn der Tatbestand dieser möglichen Arbeitszeitüberschreitung hängt somit von der Zustimmung des Arbeitnehmers ab. Diese Zustimmung kann der Beschäftigte im Übrigen, auch das ist wörtlich im Arbeitszeitgesetz in § 7 Abs. 7 Satz 2 ArbZG geregelt, „mit einer Frist von sechs Monaten

schriftlich widerrufen“. Wächter dieser individualrechtlichen Vorgabe ist das Gewerbeaufsichtsamt. Diese Kontrollfunktion ergibt sich aus § 16 Abs. 2 ArbZG. Nach dieser Vorschrift hat der Arbeitgeber nämlich „ein Verzeichnis der Arbeitnehmer zu führen, die in eine Verlängerung der Arbeitszeit gemäß § 7 Abs. 7 eingewilligt haben“.

THOMAS MUSCHOL ist Rechtsanwalt und Fachautor in Freiburg.

NACHWEISGESETZ

Der Mindestlohn als Weckruf

Das Nachweisgesetz schreibt vor, zum Beispiel die vereinbarte Arbeitszeit schriftlich niederzulegen. Bislang haben Unternehmen diese Vorgaben nicht immer ernst genommen – was sich durch den Mindestlohn nun ändern dürfte.

Man stelle sich vor, es kommt ein Gesetz und keiner merkt's. Das könnte auf das Nachweisgesetz (NachwG) von 1995 zutreffen, denn dieses lag bislang in einem regelrechten Dornröschenschlaf. Jedenfalls in den Fällen, in denen Arbeitgeber keinen oder nur einen rudimentären schriftlichen Arbeitsvertrag für notwendig hielten. Dabei sind die im Nachweisgesetz festgelegten Dokumentationspflichten eindeutig: Gemäß § 2 NachwG ist jeder Arbeitgeber verpflichtet, spätestens einen Monat nach dem vereinbarten Beginn des Arbeitsverhältnisses die wesentlichen Vertragsbedingungen schriftlich niederzulegen, die Niederschrift zu unterzeichnen und dem Arbeitnehmer auszuhändigen. Unter anderem muss hier auch zwingend eine Aussage über die vereinbarte Arbeitszeit auftauchen. Direkte Sanktionen sieht das Nachweisgesetz für den Fall der Missachtung nicht vor.

Eine bislang schon unliebsame Folge des Unterlassens der Dokumentationspflicht: Ist zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer streitig, welchen Inhalt eine dokumentationspflichtige Vertragsbedingung hat, so gerät der Arbeitgeber schnell in eine Beweislastfalle. Kann er über seine Version keinen anderweitigen Beweis erbringen, so gilt mangels Dokumentation die übliche Arbeitsbedingung als vereinbart. Genau diese Beweislast kann jetzt auch zu Schwierigkeiten führen, wenn eine Mindestlohnprüfung durch den Zoll erfolgt. Dieser wird nämlich in vielen Fällen zunächst nach der Niederschrift gemäß Nachweisgesetz fragen. In § 15 MiLoG ist sogar ausdrücklich vorgesehen, den Zollbehörden Einsicht in „Niederschriften nach § 2 des Nachweisgesetzes“ zu gewähren. Ohne schriftliche Aufzeichnung der vereinbarten Arbeitszeit haben Arbeitgeber spätestens dann ein handfestes Problem, wenn „über die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit hinausgehende Arbeitsstunden“ auf einem Arbeitszeitkonto eingestellt werden. Denn: „Die auf das Arbeitszeitkonto eingestellten Arbeitsstunden dürfen monatlich jeweils 50 Prozent der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit nicht übersteigen“, gibt § 2 Abs. 2 MiLoG vor.

Was aber ist die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit, wenn der Arbeitgeber diese nicht gemäß Nachweisgesetz dokumentiert hat? Die Zollbeamten könnten auf die Idee kommen, dass schon wegen dieser Unklarheit die Voraussetzungen eines ordnungsgemäßen Mindestlohn-Arbeitszeitkontos nicht erfüllt sind. Schließlich lässt sich nicht feststellen, wann im konkreten Fall eine Überstunde beginnt. Oder man betrachtet den Acht-Stunden-Tag als übliche Arbeitszeit. Dann wäre jede Überstunde gleichzeitig Mehrarbeit im Sinne des Arbeitszeitgesetzes und als solche nach diesem Gesetz aufzeichnungspflichtig.



Muster Betriebsvereinbarung für flexible Arbeitszeit (HI519688);

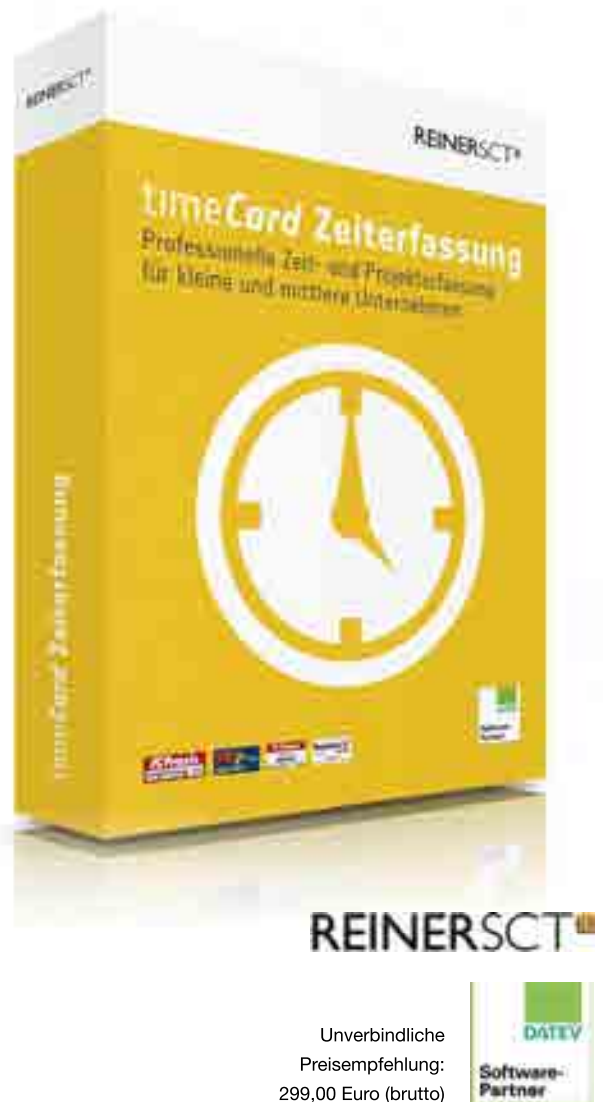
Die Arbeitshilfe finden Sie im Haufe Personal Office (HPO). Internetzugriff:

www.haufe.de/hi519688

Mindestlohngesetz bedarf perfekter Zeiterfassung

Seit dem 1. Januar 2015 ist das Gesetz zur Regelung eines allgemeinen Mindestlohns (MiLoG) in Kraft. Demnach müssen Arbeitgeber ihre Beschäftigten mit mindestens 8,50 Euro je Zeitstunde entlohnen. Damit kommen auf die Arbeitgeber aber nicht nur höhere Personalkosten zu, sondern jetzt auch Auflagen zur Aufzeichnungspflicht, Dokumentierung und Archivierung von Arbeitszeiten. Diese erhöhen somit den bürokratischen Aufwand.

time**Card Zeiterfassung** bietet Ihnen eine perfekte Lösung, wie Sie den zusätzlichen Dokumentationsaufwand Ihres Unternehmens in Grenzen halten. Mit time**Card Zeiterfassung** lassen sich sowohl schnell und einfach Arbeitszeiten aufzeichnen und dokumentieren als auch Arbeitszeiten auswerten und flexibel gestalten. Das von der Fachpresse mehrfach ausgezeichnete Softwarepaket time**Card Zeiterfassung** ist eine umfassende Lösung für alle Unternehmen, die einen Gesamtüberblick über Arbeits- und Projektzeiten sowie über Abwesenheiten haben möchten.



DIE HIGHLIGHTS

- Einfaches Erfassen von Arbeitszeiten
- Optimale Zeit- und Planungstransparenz
- Lückenlose Arbeitszeitrückmeldung
- Flexible Personal- und Projektplanung
- Online- und App-Buchung möglich
- Übersichtliche Dokumentation
- Urlaubs-, Schicht und Abwesenheitsplanung
- Lizenz für 5 User im Paket enthalten
- Umfangreiche Auswertungen
- Optimale Ergänzung zu Lexware Lohn+Gehalt und DATEV Loda
- Einfache Hardware-Anbindung (Terminals)
- Jederzeit um Zusatzlizenzen erweiterbar
- Über 12.000 zufriedene Kunden

So urteilt die Fachpresse:

„Einfach und flexibel – die timeCard ermöglicht individuelle Zeiterfassung ohne Aufwand, auch unterwegs.“

– Business Traveller 5/2013

„timeCard ist trotz der zahlreichen Einsatzmöglichkeiten einfach zu bedienen und erstellt mit wenig Aufwand verwertbare Berichte. Zudem ist es in puncto Schnittstellen und Eingabeoptionen sehr flexibel.“

– PCgo 10/2013



Mehr Informationen unter

www.reiner-sct.com/zeit

Tradition alleine genügt nicht

ESSAY. Ist die 40-Stunden-Woche im Schichtbetrieb noch zeitgemäß? Auftragschwankungen in einem dynamischen Markt offenbaren Schwächen des Modells.

Von **Guido Zander**

Traditionell gilt in Deutschland eine Arbeitszeit von fünf Tagen à acht Stunden, da hat auch die Einführung der 35-Stunden-Woche nichts geändert. Doch ist dieser Ansatz wirklich unumstößlich? Als Argument für die 40-Stunden-Woche wurde oft angeführt, sie erlaube, in wirtschaftlich schlechten Zeiten die Arbeitszeit zu erhöhen, ohne die Löhne entsprechend anzuheben. So wurden die Stundenlöhne indirekt gesenkt. Wirtschaftlich ist das aber nur, wenn auch tatsächlich 40 Stunden pro Woche produktiv genutzt werden und keine Leerzeiten entstehen. In Zeiten mit schwankenden Auftragslagen ist dies gerade in Verbindung mit starren Schichtplänen aber eher unwahrscheinlich. Zudem erlaubt das Arbeitszeitgesetz bei 40 Stunden die Kapazitätsanpassung nach oben nur noch sehr begrenzt.

Jahresarbeitszeit schwer umsetzbar

Um bei immer stärkeren Konjunkturschwankungen und kurzfristigen Auftragschwankungen Personal flexibel einsetzen zu können, wird immer öfter auf Jahresarbeitszeitsystematiken zurückgegriffen, die bei Bedarf schwankende Wochenarbeitszeiten ermögli-

chen. Die Schwankungsbreite muss hierbei allerdings unterjährig ausgeglichen werden, um eine zu große Abweichung vom Soll auf dem Arbeitskonto am Jahresende zu vermeiden. Dies ist faktisch jedoch oft kaum möglich. Wird beispielsweise bei einer 40-Stunden-Woche wegen schlechter Auftragslage vier Wochen lang nur 25 Stunden gearbeitet, werden in Phasen, in welchen die Bedarfssituation stärker abweicht, müssen also entweder für Zusatzkapazität bezahlt oder Leerzeiten akzeptiert werden.

Vergleich der Schichtplanmodelle

Eine wichtige arbeitswissenschaftliche Erkenntnis ist, dass nach mehreren Arbeitstagen in einem Schichtplan immer mindestens zwei freie Tage am Stück folgen sollen, nach einer Nachtschicht sogar drei. Doch ist dies bei einer 40-Stunden-Woche kaum möglich: Um pro Woche 40 Stunden zu erreichen, muss in der Regel bei 7,5 Arbeitsstunden pro Schicht durchschnittlich an 5,33 Tagen pro Woche gearbeitet werden. Konkret muss der Schichtarbeiter durchschnittlich alle drei Wochen einen sechsten Arbeitstag leisten, um die vertragliche Wochenarbeitszeit zu erreichen. Das heißt, alle drei Wochen sind sechs Arbeitstage am Stück und nur ein Tag Freizeit die Regel. Alternativ muss er einmal in vier Wochen sieben Tage am Stück arbeiten.

In Vollkonti-Betrieben geht damit noch einher, dass die ohnehin wenigen freien Wochenenden noch weiter reduziert werden. Bei den weit verbreiteten Schichtplänen mit 39:22 Stunden muss sogar,

um auf 40 Stunden im Durchschnitt zu kommen, noch circa alle zwölf Wochen eine zusätzliche Schicht geleistet werden. Das führt im ungünstigsten Fall dazu, dass noch weniger Wochenenden als jedes vierte Wochenende frei sind. Zusätzliche Belastungen ergeben sich daraus, dass immer sieben Arbeitstage am Stück erfolgen, was besonders in der Nachtschicht sehr anstrengend ist.

Wird dagegen ein Schichtplan mit 35:48 Stunden (siehe Abbildung Seite 28) durchschnittlicher Wochenarbeitszeit erstellt, der sich nach 22 Wochen wiederholt und auf möglichst viele freie Wochenenden ausgerichtet ist, ergibt sich ein anderes Bild. In 22 Wochen gibt es sieben freie Wochenenden, das heißt fast jedes dritte Wochenende ist frei, fünf davon sind auf drei oder vier freie Tage verlängert. Die Anzahl der freien Wochenenden wurde mit dem kleinen ergonomischen Nachteil erkauft, dass an einigen Stellen nach einer Frühschicht direkt in eine Nachtschicht gewechselt wird. Das Problem, dass nach einer Nachtschicht nur zwei freie Tage folgen, kann zwar nicht vollständig verhindert werden, dafür gibt es aber immerhin sechs Nachtschichtblöcke in 22 Wochen mit einem folgenden drei- oder viertägigen Freizeitblock. In Summe ist dieser Schichtplan deutlich weniger belastend als ein Schichtplan mit 39:22 Stunden.

Erschwerte Reserveschicht bei Vollzeit

Der Ersatzbedarf für Abwesenheiten kann über ein sogenanntes Reserveschichtkonzept realisiert werden. Reserveschichten fungieren als Platzhalter in einem Schichtplan. Hier werden

UMFRAGE

Hat die 40-Stunden-Woche ausgedient? Beteiligen Sie sich an unserer Umfrage in der Personalmagazin-App.



Die Zeiten, in denen die Produktionszeit starr geplant werden konnte, sind vorbei. Auftragsschwankungen und Mitarbeiterinteressen erfordern heute flexiblere Modelle.

für den Mitarbeiter Tage markiert, an denen er voraussichtlich andere Mitarbeiter vertreten muss. Er kann diese Tage als Arbeitstage einplanen. Damit die Reserveschichten jedoch abhängig vom jeweiligen Bedarf möglichst flexibel verwendet werden können, wird die konkrete Schicht erst im Rahmen der Abwesenheitsplanung festgelegt. Arbeitszeitreduzierungen älterer Mitarbeiter können ebenfalls durch Reserveschichten ermöglicht werden, in diesem Fall erhöht sich die Abwesenheitsquote durch zusätzliche freie Tage der älteren Mitarbeiter, entsprechend sind mehr Reserveschichten einzuplanen. Um Verletzungen der Ruhezeit zu vermeiden, müssen die Reserveschichten geeignet in den Schichtplan integriert werden. Bei einer 40-Stunden-Woche ist das Einplanen ausreichender Reserveschichten aufgrund des vollen Schichtplans allerdings fast unmöglich.

Flexible Reserve bringt Entlastung

Die praktische Umsetzung zur Entlastung der Mitarbeiter kann auf unterschiedliche Weise erfolgen. So können die Mitarbeiter mit reduzierten Arbeitszeiten zusätzliche schichtfreie Tage wie Urlaubstage beantragen oder weniger Reservedienste leisten. Im Plan lassen sich unterschiedliche Wochenarbeits-

zeiten miteinander vereinbaren. Die Belastung älterer Mitarbeiter wird reduziert und die benötigte Schichtbesetzung wird optimal mit einer verlässlichen Schichtplanung für den Mitarbeiter kombiniert. Die im Schichtplan freien Tage bleiben tatsächlich frei, da eine Vertretung über die Reserveschicht gelöst wird. Erst dadurch wird eine verlässliche Freizeitplanung des Mitarbeiters möglich. Am besten lassen sich Reserveschichten in Schichtplänen für Gruppenkombinationen umsetzen. Voraussetzung ist, dass die Verteilung der in einer Schicht benötigten Qualifikationen auf die Schichtgruppe so beschaffen ist, dass sich aus jeder möglichen Gruppenkombination ein funktionsfähiges Schichtteam ergibt. Engpass-Qualifikationen können also eine Hürde darstellen und müssen berücksichtigt werden. Werden solche Reserveschichten gezielt von jüngeren Mitarbeitern übernommen, bringt das eine spürbare Entlastung der älteren Mitarbeiter, zum anderen bauen jüngere Mitarbeiter Stunden auf, die sie dann später (zum Beispiel über ein Zeitwertkonto) nutzen können.

Gestaltung von Zeitwertkonten

Die Anforderungen sowohl an Flexibilität als auch an Finanzierbarkeit können Zeitwertkonten erfüllen. Hier können

Mitarbeiter während ihres gesamten Arbeitslebens Guthaben ansparen, um sie in der Phase vor dem Renteneintritt für eine Arbeitszeitreduzierung oder eine Freistellung vor der Rente zu nutzen. Zeitwertkonten können aber auch in früheren Phasen des Arbeitslebens zur Finanzierung anderer Freistellungs-zwecke (Elternzeit, Pflegezeit, Weiterbildung, Sabbatical) dienen. Genutzt werden können sie dabei sowohl für eine vollständige Freistellung als auch für eine allmähliche oder kontinuierliche Reduzierung der Arbeitszeit über einen bestimmten Zeitraum. Finanziert werden sie im Wesentlichen vom Mitarbeiter selbst durch Ansparen aus seinem laufenden Entgelt, aus geleisteten Mehrstunden, nicht benötigten Urlaubstagen oder Einmalzahlungen. Dabei liegt es im eigenen Interesse der Unternehmen, die Ansparung substanziell zu bezuschussen, um so eine hohe Beteiligung der Mitarbeiter zu erreichen.

Alle Details der Gestaltung eines Zeitwertkontenmodells (Möglichkeiten der Einbringung, Verwendungszwecke, Zuschüsse des Arbeitgebers et cetera) können zwischen Unternehmen und Mitarbeitern beziehungsweise Betriebsräten weitgehend frei vereinbart werden, sodass das zu Zielen und Ausgangssituation des jeweiligen Unternehmens

am besten passende Modell erarbeitet werden kann. Da der Ansparprozess aus dem Brutto-Entgelt des Mitarbeiters erfolgt, können über längere Fristen substanzielle Beträge angespart werden, ohne das verfügbare Netto-Einkommen des Mitarbeiters in gleicher Weise zu reduzieren.

Vermeintliche Gründe für 40 Stunden

Zunehmend ist in manchen Branchen das Lohnniveau so niedrig, dass die Mitarbeiter auf eine 40-Stunden-Woche angewiesen sind, um finanziell über die Runden zu kommen. Hier gilt es, die versteckten Kosten (wie etwa Krankheitskosten oder Leerzeiten) solcher Arbeitszeitsysteme zu prüfen. Oft zeigt sich, dass der Kostenvorteil der 40-Stunden-Woche nur theoretischer Natur ist. Würde man bei gleichem Monatsentgelt die Stundenanzahl reduzieren und auf dieser Basis gesündere und gleichzeitig bedarfsgerechtere Schichtpläne erstellen, würden die höheren Entgeltkosten durch vermiedene Leerzeiten, gesunkene Krankheitskosten und reduzierte Vorruhestandskosten bei Weitem ausgeglichen. Und zusätzlich würde man noch zufriedener Mitarbeiter erhalten.

Es kann Situationen geben, in denen sich die 40-Stunden-Woche für Unternehmen rechnet und für die Mitarbeiter keine allzu großen Nachteile entstehen. Aufgrund der beschriebenen Auswirkungen im Hinblick auf Flexibilität, Arbeitsbelastung und Krankenstände dürfte aber für die meisten Unternehmen mit Schichtbetrieb die 40-Stunden-Woche eher nachteilig sein. Daher sollte jedes Unternehmen mit 40-Stunden-Woche bewusst prüfen und nachrechnen, ob diese Wochenarbeitszeit wirklich noch passt oder ob sie ein Relikt alter Tage ist, das man unkritisch immer weiterführt.

Fazit: Klare Abwägung tut Not

Es gibt viele Contra-Argumente. Denn 40 Stunden-Wochen ...

- sind unflexibel
- verhindern ergonomische Schichtpläne

VOLLZEIT-SCHICHTPLAN MIT 40 STUNDEN

	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
Gruppe A	F	F	F	F	F	F	F
Gruppe B			S	S	S	S	S
Gruppe C	S	S			N	N	N
Gruppe D	N	N	N	N			

F = Frühschicht

S = Spätschicht

N = Nachtschicht

Der immer noch weit verbreitete starre Schichtplan mit 39,22 Stunden reduziert die freien Wochenenden der Mitarbeiter.

QUELLE: SCHERF SCHÜTT & ZANDER

SCHICHTPLAN MIT 35-STUNDEN-WOCHEN

	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
Woche 1	F	F	F			S	S
Woche 2	S	S	N	N			
Woche 3		S	S	S	S	N	N
Woche 4				F	F	F	F
Woche 5	N	N			S	S	S
Woche 6	S	N	N			S	S
Woche 7	S	S	N	N			
Woche 8		F	F	S	S	S	S
Woche 9			F	F	F	F	F
Woche 10	F			S	S	S	S
Woche 11	N	N			F	F	F
Woche 12	F	N	N				
Woche 13	F	F	N	N	N		
Woche 14		F	F	F	N	N	N
Woche 15			S	S	N	N	N
Woche 16			S	S	S	N	N
Woche 17	N			F	F	N	N
Woche 18	N			F	F	F	F
Woche 19	N	N				F	F
Woche 20	F	F	F				
Woche 21	S	S	S	N	N		
Woche 22	S	S	S	N	N		

F = Frühschicht

S = Spätschicht

N = Nachtschicht

Ein ergonomischer Schichtplan mit 35,48 Stunden dagegen führt zu einer spürbaren Entlastung durch ausreichende Erholungszeiten. Er erlaubt einen wöchentlichen Wechsel der Schichten, die sich erst nach 22 Wochen wiederholen.

QUELLE: SCHERF SCHÜTT & ZANDER

- führen tendenziell zu höheren Krankenquoten durch höhere Belastung
- erschweren innovative Lösungen beim Thema „Vorruhestand“
- erschweren die Absenkung der Arbeitszeit im Alter
- sind nur wirtschaftlich, wenn keine Leerzeiten entstehen.

Unternehmen mit einer 40-Stunden-Woche und entsprechenden Schichtplänen sollten daher analysieren, ob der vermeintliche Kostenvorteil wirklich

existiert oder man durch Absenkung der Wochenarbeitszeit und der damit einhergehenden größeren Flexibilität die Produktivität steigern und Mitarbeiter gleichzeitig durch ergonomische Schichtpläne entlasten kann. ■



GUIDO ZANDER ist Geschäftsführender Gesellschafter der Scherf Schütt & Zander GmbH, München.

„Evolution statt Revolution“

INTERVIEW. Mitarbeiter, die ihre Wochenstunden selbst bestimmen: Vor Jahren sorgte das Arbeitszeitmodell für Aufsehen. Nun zieht der Trumpf-Arbeitsdirektor ein Fazit.

personalmagazin: Herr Rübling, im *Personalmagazin* 10/2011 haben wir Ihr Arbeitszeitmodell vorgestellt. Wie ist Ihr Fazit nach drei Jahren Wahlarbeitszeit?

Gerhard Rübling: Das Modell läuft gut und wir sind zufrieden, vor allem, weil es am Bewerbermarkt für Aufmerksamkeit gesorgt hat. Es wirkt aber auch als Bindungsmaßnahme für Mitarbeiter.

personalmagazin: Wie viele Arbeitnehmer machen mit und welche Zeit wählen sie?

Rübling: Die Mehrheit erhöht die Arbeitszeit, am Anfang war das Verhältnis 90 zu zehn. Zuletzt, die Mitarbeiter konnten nun zum zweiten Mal ihre Arbeitszeit wählen, sind 70 Prozent nach oben abgewichen. Das sorgt für mehr

Bewegung. Die Teilnahmequote ist von elf auf 14 Prozent gestiegen. Das ist in Ordnung und spiegelt meine ursprüngliche Einschätzung, dass solche Kulturveränderungen evolutionär stattfinden. Es braucht Zeit, das ist keine Revolution.

personalmagazin: Woran liegt das?

Rübling: Ich meine, dass die Mitarbeiter ihren Lebensplan im Kopf haben. Je älter, desto fester. Wenn sie jahrelang fünf Mal die Woche acht Stunden pro Tag arbeiten, dann müssen Mitarbeiter erst soziale Erfahrungen sammeln, wenn plötzlich auch die Vier-Tage-Woche oder gar ein Sabbatical möglich sind. Sie brauchen also Zeit, um zu beobachten, wie Kollegen und Vorgesetzte damit umgehen, ob man trotz Auszeit den Anschluss hält oder wie es anderen ergeht.

personalmagazin: Neben der Wahlarbeitszeit umfasst das Programm zwei weitere Säulen. Wie kommen die an?

Rübling: Das Thema „Sabbatical“ hat sicher besser eingeschlagen, als ich das erwartet habe. Das Modell funktioniert ähnlich wie die Altersteilzeit mit einer Anspar- und einer Freizeitphase. Dort haben wir durchgehend etwa 60 bis 80 Mitarbeiter im Programm, die die Auszeit zum Beispiel für Weiterbildungen oder Reisen nutzen. Nicht so gut angekommen ist das Familien- und Freizeitkonto. Dabei legen die Mitarbeiter Geld, das sie heute verdienen, auf die Seite, um später dafür frei zu nehmen. Aber Geld zurücklegen für eine schwer einzuschätzende Situation in zwei oder fünf Jahren, dafür ist die Bereitschaft eher gering.

personalmagazin: Wankt das Modell, wenn eine Säule nicht wie erhofft funktioniert?

Rübling: Nein, darin liegt ja gerade der Trick der ganzen Geschichte. Wollen die Mitarbeiter keine andere Arbeitszeit, keine Auszeit oder kein Geld ansparen, dann müssen sie es auch nicht machen. Das war übrigens auch ein gewichtiges Argument bei der Einführung: Wir führen keine Veränderung ein, bei der sofort alle mitmachen müssen.

personalmagazin: Gab es Anpassungen?

Rübling: Nein. Auch, weil wir festgestellt haben, dass wir in der Organisation keine Schwierigkeiten bekommen, etwa bei der Personalplanung. Der Mehraufwand ist gering, zumal IT-Systeme unterstützen. Natürlich ist es etwas Zusatzarbeit, einen Mitarbeiter im Sabbatical vorübergehend zu ersetzen. Das ist jedoch in Wachstumsphasen nicht gravierend und gewinnt erst in wirtschaftlich schwierigen Zeiten an Bedeutung. Letztlich mussten wir vor allem im Controlling und in der Personalplanung noch etwas genauer werden, zum Beispiel bei der Definition von Stellenplanungen.

personalmagazin: Was ist künftig geplant?

Rübling: Momentan denke ich über eine Weiterentwicklung des Modells für spezielle Gruppen nach, zum Beispiel für ältere Mitarbeiter. Wie kann es ein Arbeitszeitmodell Älteren ermöglichen, nach ihren Bedürfnissen zu arbeiten? Allerdings habe ich noch keine konkreten Vorschläge, die spruchreif sind. ■

Das Interview führte **Michael Miller**.



DR. GERHARD RÜBLING ist Arbeitsdirektor und Geschäftsführer der Trumpf GmbH + Co. KG.

pm NACHGELESEN

Das Vater-Klischee

Wer die Vereinbarkeit von Beruf und Familie aus Vatersicht zum Thema einer Dokumentation macht, geht ein Risiko ein: Leicht gleitet man in Klischees ab, die den überforderten Vater und die ebenso überforderten Kollegen aus dem Unternehmen darstellen. Auch die NDR-Dokumentation unter dem Titel „Papa trau Dich!“, die am 19. Januar im Fernsehen lief, bildet keine Ausnahme. In der Vorankündigung war noch angekündigt, dass der HR-Professor Christian Scholz mit seinen Argumenten zu Wort käme. Laut dem Programm würde er vor zu viel Abwesenheitskultur warnen. Doch im Film selbst kamen weder diese kritischeren Anmerkungen noch der Professor selbst zur Sprache. Scholz veröffentlichte darum seine Argumente in seinem Blog auf „faz.net“. Die Dokumentation beschreibe nur eine „schöne Traumwelt“, schreibt er dort. Er regt dazu an, mehr darüber nachzudenken, wie sich das „Recht auf Abwesenheit“ auf die Unternehmen und die verbleibenden Kollegen auswirke – und ob nicht der Anspruch auf Elternzeit gleichzustellen wäre mit dem Anspruch auf ein Sabbatical. Mehr dazu lesen Sie unter blogs.faz.net/personal-blog.

Die Zukunft der Entwickler

Wenn Unternehmen nicht die perfekten Kandidaten finden, müssen sie sie entwickeln. Diese Binsenweisheit gewinnt mit dem Fachkräftemangel an Gewicht. Was bedeutet das für die Personalentwicklung? Wohin entwickelt sich die Profession und welche Trends sind abzulesen? Oliver Maassen zeigt in seiner Kolumne auf haufe.de/personal drei Trends auf: die Demokratisierung der Führung und die damit einhergehende neue Ausrichtung klassischer Führungskräfteentwicklung; die Digitalisierung, welche neue Möglichkeiten zur Entwicklungsplanung oder zum Online-Lernen bietet; die neurowissenschaftlichen Erkenntnisse und deren Umsetzung in Kompetenzmodellen, Diagnostik-Tools und Entwicklungsinstrumenten.



Laut E-Learning-Experte Peter Miez-Mangold von der Haufe Akademie gibt es zudem eine Entwicklung, die über einen Trend hinausgeht: „die wachsende Notwendigkeit, Mitarbeiter so weiterzuentwickeln, dass sie mit ihrer Leistung das Unternehmen optimal voranbringen“, erklärt er gegenüber der Haufe Online-Redaktion. Die Personalabteilung könne damit nun wirklich die Rolle des „Enabler“ übernehmen.

Digitalisierung ist ein Trend in der Personalentwicklung.

NEWS DES MONATS

Kein Vertrauen Fehlende Familienfreundlichkeit in Unternehmen sehen viele Arbeitnehmer auch im kommenden Jahr als Grund, sich als Arbeitnehmer gegen die Gründung einer Familie zu entscheiden. Mehr als 70 Prozent der Befragten in einer Studie im Auftrag von Bosch halten finanzielle Einschnitte, eine unsichere Rückkehr in den Job sowie Nachteile in der beruflichen Entwicklung für ausschlaggebend dafür.

Keine Schuld Mitarbeiter, die anfällig für Schuldgefühle sind, möchten andere nicht enttäuschen – und arbeiten darum besonders hart, glauben US-Wissenschaftler. Dennoch arbeiten sie am liebsten mit inkompetenten Kollegen zusammen, so ein weiteres Studienergebnis.

Kein Migrationshintergrund Obwohl viele Firmen nicht genügend Auszubildende finden, nutzen sie nicht alle Potenziale. So geben 58,9 Prozent der aktiven Ausbildungsbetriebe in einer Studie der Bertelsmann-Stiftung an, noch nie einen Jugendlichen mit Migrationshintergrund als Azubi eingestellt zu haben.

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



Blick durch die gläserne Tür

Mitte Januar ist die deutschsprachige Webseite des US-amerikanischen Job-Portals Glassdoor gestartet. Stellensuchende können dort Unternehmensbewertungen einsehen und gleichzeitig nach konkreten Stellenangeboten suchen. Außerdem zeigt das Portal durchschnittliche Gehälter für bestimmte Positionen in Unternehmen. Nach eigenen Angaben ist Glassdoor in Deutschland mit 6.500 Arbeitgebern und mehr als 500.000 Stellenangeboten gestartet.

Doch noch funktioniert die Technologie nicht reibungslos, wie ein Test zeigt: Eine Firmensuche ergibt keine 6.500, sondern nur knapp 3.000 Firmen. Geordnet nach Relevanz erscheint die US Army an erster und die US Air Force an vierter Stelle – für einen deutschen Kandidaten als Arbeitgeber eher unwahrscheinlich. Die Suche nach Stellen führt oft auf inaktuelle Inserate. Oder man wird auf Inserate in anderen Jobportalen wie Stepstone oder Experteer weitergeleitet, wo teilweise weitere Anmeldungen erforderlich sind. Die Idee, Jobangebote und Arbeitgeberbewertungen zusammenzubringen, ist gut, aber nicht neu.

Was bietet Glassdoor für Arbeitgeber? Diese können über einen kostenfreien Zugang auf Bewertungen antworten, einfache Analysen abrufen und unangemessene Bewertungen melden. Sie können ihren Auftritt gestalten und Bilder und Logos ergänzen. Weitere Recruitinglösungen sollen folgen. www.glassdoor.de

Neues von den Stellenmärkten

ÜBERNAHME. Xing hat die Jobsuchmaschine Jobbörse.com gekauft. Diese durchsucht im deutschsprachigen Raum rund 15 Millionen Domains, darunter 1,5 Millionen Firmen-Webseiten, nach Stellen. Bereits im Herbst 2014 hatte Xing einen Stellenmarkt gelauncht, der auch außerhalb des Business-Netzwerks zur Verfügung steht. Mit der Übernahme von Jobbörse.com soll deren Suchtechnologie dazu eingesetzt werden, die Mitglieder dabei zu unterstützen, eine Tätigkeit zu finden, die gut zu ihrem Leben und ihren Präferenzen passt. www.xing.de

NEUES PORTAL. Das neue Facharbeiter- und Fachkräfte-Portal Fapool.de richtet sich gleichzeitig an Bewerber, Arbeitgeber und Personaldienstleister. Arbeitgeber können auch Profile von Zeitarbeitnehmern aus dem Mitarbeiterpool von Personaldienstleistern sichten und Suchaufträge versenden. www.fapool.de

KARRIEREPORTAL. Anfang 2015 ist Careers Lounge gestartet – mit Inhalten zu den Themen „Erfolg leben“, „Marke Ich, Neues entdecken“ und „Zeit nehmen“. Firmen können Stellen ausschreiben. www.careerslounge.com

Consic.:

Consic CAPS

Die Softwarelösung für Ihre Qualifikationsmatrix

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

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

**Kostenlose Testversion
jetzt herunterladen!**

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

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

Schluss mit Schubladendenken

PRAXIS. Unbewusste Vorurteile verhindern Vielfalt und Inklusion in Organisationen. Doch es gibt Strategien, die Stereotypen-Falle zu umgehen.

Von **Aletta Gräfin von Hardenberg**

Aus gutem Grund kommt kaum jemand auf die Idee, in 13er-Schritten zu zählen. Anders, als wenn wir in Zweierschritten kopfrechnen – also zwei, vier, sechs und so weiter – ist es einfach zu mühsam. Unser Gehirn wehrt sich dagegen. Es arbeitet gern effizient und greift dazu lieber auf bekannte Muster zurück, als neue Anstrengungen zu unternehmen.

Erkenntnisse wie diese sind nützlich für jede und jeden von uns. Denn unter anderem führt diese Effizienz dazu, dass wir Sachverhalte, Dinge und Menschen unbewusst kategorisieren. Das ist oft von Vorteil, doch es führt auch dazu, dass wir sie manchmal falsch einschätzen. Das Wissen darüber kann gerade in der Personalarbeit entscheidend sein: Dort geht es vielfach um die Beurteilung von Personen und Kompetenzen, etwa bei der Suche nach Talenten, ihrer Auswahl und

Leistungsevaluation bis hin zur Entlohnung. Hier muss effizient entschieden werden, teilweise auf Kosten der Individuen. Für Unternehmen ist es deshalb umso wichtiger, dass ihre Personalverantwortlichen und Führungskräfte für das Thema „Unconscious Bias“, („unbewusste Vorurteile“), sensibilisiert sind.

Falsche Vorannahmen verhindern Objektivität bei Entscheidungen

Wie schnell und häufig unsere grauen Zellen Informationen für uns vorsortieren, nehmen wir gar nicht wahr. Dabei löst jeder Begriff Assoziationen und persönlich geprägte Bilder in uns aus. Für das Diversity Management besonders wichtig ist die Erkenntnis, dass dieses Bündel an Vorstellungen Empfindungen in uns auslöst. Situationen werden auf diese Weise emotional gefärbt und beeinflussen so unsere Entscheidungen. In unseren Köpfen laufen unzählige unbewusste Prozesse ab, die wir nicht steuern

können – sie aber steuern unser Denken und Handeln. Mit unseren gefärbten Annahmen schreiben wir auch Menschen ungerechtfertigt Eigenschaften zu oder Fähigkeiten ab. Wissenschaftlich belegt ist, dass Ähnlichkeiten eher Sympathien hervorrufen und Merkmale, die als anders wahrgenommen werden, eher abgelehnt werden. Das Gehirn möchte auf bekannte Muster zurückgreifen. Wir wissen auch, wie wichtig eine gendergerechte Sprache ist. Allein mit sprachlichen Mitteln können wir beispielsweise Personen ausblenden. Lesen oder hören wir eine maskuline Bezeichnung wie „Politiker“, dann denken wir an Männer in grauen Anzügen. Wo sind in diesem Bild die Politikerinnen?

Auch bei der Arbeit in internationalen Märkten sind „Unconscious Bias“ hinderlich. „Gerade bei der Einführung neuer Produkte können unbewusste Vorannahmen gravierende Auswirkungen haben“, sagt Kathrin Menges, Vorstandsmitglied



Gleiche Gesichter: Diese Bildmontage nutzte EY, um auf unbewusste Wahrnehmungsmuster aufmerksam zu machen.

INCLUSION NUDGES

Mentale Anstupser

Die Diversity-Expertinnen Tinna C. Nielsen und Lisa Kepinski haben das Konzept der sogenannten „Inclusion Nudges“ entwickelt. Es handelt sich dabei um mentale Anstupser, die einen Aha-Effekt auslösen sollen.

des Konsumgüterherstellers Henkel. Deshalb sei es so wichtig, die lokalen Bedürfnisse und kulturellen Gegebenheiten zu verstehen. „Das geht aber – überspitzt gesagt – nicht, wenn ein Team bestehend aus rein deutschen, männlichen Beschäftigten in China ein neues Haarpflegeprodukt für die weibliche Kundschaft auf den Markt bringen will“, so Menges.

Strategien gegen Schubladendenken

Auch wenn wir uns noch so anstrengen – allein das Wissen um unser Schubladendenken reicht nicht aus, um es zu überwinden. Insbesondere gebildeten Menschen fällt es schwer, unbewusst getroffene Fehlentscheidungen zu erkennen. Denn sie sind sehr geschickt darin, plausible Erklärungen für ihre unbewussten Vorurteile zu finden. Um unbewusste Denkstrukturen zu kontrollieren, kommt es darauf an, die eigene Wahrnehmung zu reflektieren und Entscheidungen zu hinterfragen. Zudem gibt es erprobte Ansätze für den erfolgreichen Umgang mit unbewussten Vorannahmen in Unternehmen.

Das von den Diversity-Expertinnen Tinna C. Nielsen und Lisa Kepinski entwickelte Konzept der sogenannten „Inclusion Nudges“ wird auch im Dossier „Vielfalt erkennen“ der Charta der Vielfalt e.V. vorgestellt. Darin wirft der Verein gemeinsam mit renommierten Persönlichkeiten aus Politik, Gesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft ein Schlaglicht auf das noch junge und doch so entscheidende Thema für das Diversity Management. Die drei „Inclusion Nudges“ (siehe Kasten) sind mentale Anstupser, die einen Aha-Effekt auslösen. Sie helfen, sich die komplexen unbewussten Prozesse vor Augen zu führen und Alternativen zu stereotypen Denkmodellen wahrzunehmen.

Nielsen und Kepinski zeigen mit ihren drei mentalen Anstupsern unterschiedliche Wege, Stereotype zu überwinden. Die noch jungen wissenschaftlichen Konzepte finden bereits in deutschen Unternehmen, die auch die Charta der

1. „Feel the need“: Sensibilisierung durch Erfahrung

Dahinter steht die Idee, dass es einen Unterschied mache, ob jemand nur anhand von Fakten um die Notwendigkeit von inklusivem Verhalten weiß. Nielsen und Kepinski glauben, dass allein das rationale Wissen nicht ausreicht, um die Dimension des Themas zu begreifen und sensibilisiert für das Thema zu sein. Beim Ansatz „Feel the need“ steht die persönliche Erfahrung im Vordergrund. So sollen Führungskräfte im Coaching beispielsweise selbst erleben, sich von einer Gruppe ausgeschlossen zu fühlen.

2. System/Process-Nudge: Strukturen analysieren und verändern

Die Strategie stellt die in Organisationen vorhandenen Abläufe infrage. Die Expertinnen raten, die Prozesse und Strukturen nach kritischen Punkten für eine voreingenommene Personalauswahl zu analysieren und gegebenenfalls zu verändern. Alle Abläufe, die mit der Beurteilung von Beschäftigten zu tun haben, gehören dazu: von der Stellenausschreibung, die das Kompetenzprofil neutral abbildet, über standardisierte Auswahlverfahren bis hin zum Vieraugenprinzip in der Personalarbeit.

3. „Framing Nudge“: Perspektivwechsel erwünscht

Die Methode beruht auf der Annahme, dass ein Perspektivwechsel oder die Einordnung eines Themas in einen anderen Bezugsrahmen neue Einsichten bringen können. Beispiel Quoten: Klassischerweise legen Unternehmen einen bestimmten Prozentsatz von Frauen in Führungspositionen als Ziel fest. Ein möglicher Perspektivwechsel wäre, die Heterogenität des Teams in den Mittelpunkt zu rücken. Wenn stattdessen maximal 70 Prozent der Mitglieder das gleiche Geschlecht haben sollen, verschiebt sich der Blick von der vermeintlichen Minderheit auf das zu erreichende Ziel, nämlich hin zur Leistungsfähigkeit eines diversen Teams.

QUELLE: CHARTA DER VIELFALT, DOSSIER „VIELFALT ERKENNEN“

Vielfalt unterzeichnet haben, Anwendung. Einige Organisationen stellen im Folgenden ihre erfolgreiche Arbeit mit den gezeigten Ansätzen vor.

„Feel the need“ in der Praxis: BASF setzt auf das Aha-Erlebnis

„Wir nutzen Elemente in unseren Trainings, kleine Gedanken-Anstupser, sogenannte „Nudges“, die die Teilnehmerinnen und Teilnehmer selbst spüren lassen, wie unbewusste Prozesse im Gehirn ihre Wahrnehmungen und ihre Entscheidungen beeinflussen“, sagt Dr. Axel Jentzsch, Mitglied des globalen Diversity + Inclusion-Teams von BASF. Das Chemieunternehmen startete 2013 die Trainingsreihe „Manage your blind spots“ für seine Beschäftigten, um sie für das Thema „unbewusste Vorurteile“ zu sensibilisieren und ihnen Methoden zu vermitteln, die Auswirkungen unbewusster Vorannahmen

zu verringern. Um ihre eigenen „blinden Flecken“ zu finden, erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Informationen zu den komplexen neurologischen Abläufen im Gehirn und erleben die Phänomene durch eigene Erfahrungen.

Bekannt ist beispielsweise das Experiment mit dem „unsichtbaren Gorilla“. Darin erleben die Teilnehmer während der Beobachtung einer Situation, dass ihnen vieles andere entgeht, sobald sie sich auf einen Sachverhalt konzentrieren. Ähnliche Erfahrungen machen die BASF-Beschäftigten in den Trainings. „Wir setzen auf das Aha-Erlebnis“, sagt Jentzsch. „Das Wissen darüber, dass kognitive Verzerrungen nicht vermeidbar sind und es nicht um persönliche Fehler geht, schafft Erleichterung und ermöglicht den offenen und konstruktiven Umgang.“ Im zweiten Teil der eintägigen Workshops werden die Erkenntnisse

auf typische Situationen im Arbeitsalltag der Zielgruppen übertragen. Das modularisierte Training richtet sich bislang an Recruiter und Führungskräfte und wird auf Beschäftigte aus der Forschung und Entwicklung ausgeweitet. „Sie müssen in komplexen Situationen schnelle Entscheidungen treffen und das Potenzial von Personen, ungewöhnlichen Lösungen oder innovativen Ideen erkennen“, sagt Jentzsch. Das Thema „unbewusste Vorurteile“ ist bei BASF Teil des unternehmensweiten D+I-Konzepts: Es wird in die Entwicklungsprogramme für Führungskräfte integriert, in Veranstaltungen eingebunden und durch ein web-basiertes Training ergänzt.

„System-Nudge“ in der Praxis: EY analysiert seine Personalprozesse

„Wir wollten wissen, wie wir die Vielfalt unter den Beschäftigten noch weiter erhöhen können“, sagt Dr. Eva Voß. Sie

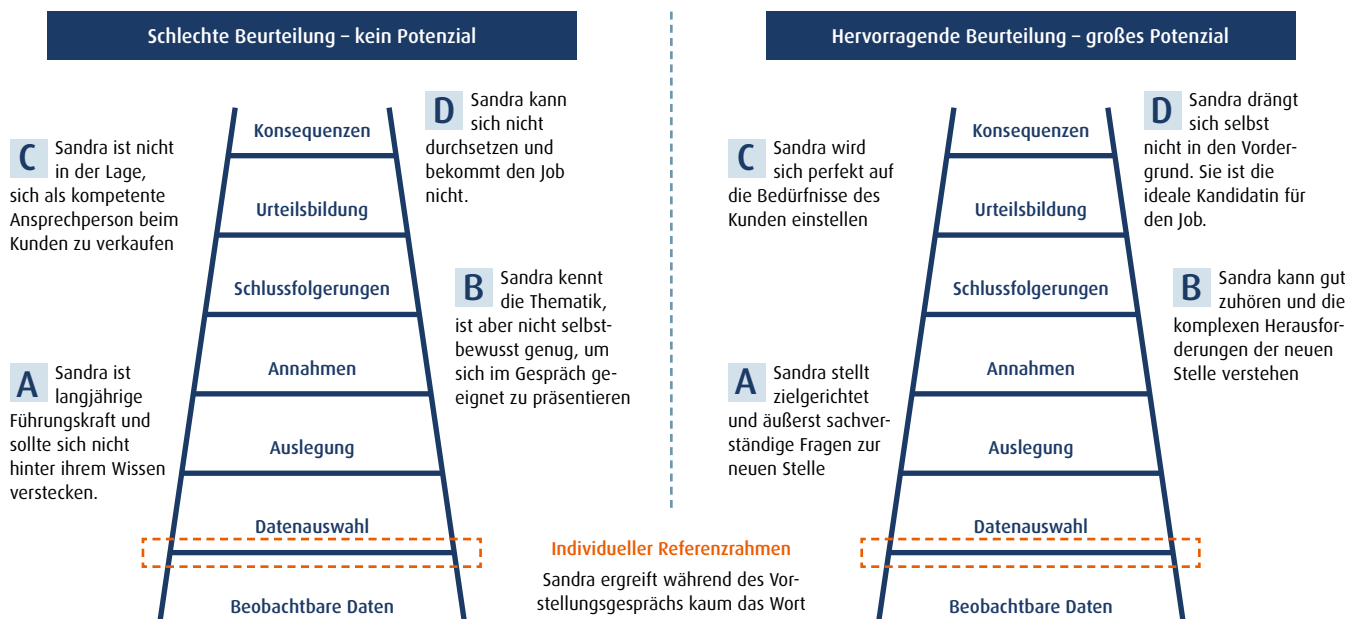
leitet den Bereich Diversity & Inclusion für Deutschland, Österreich und die Schweiz bei der Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Managementberatung EY. „Wir waren uns sicher, dass beispielsweise hinter dem geringen Frauenanteil in Führungspositionen keine Absicht steht. Es musste also andere Faktoren dafür geben“, sagt Voß.

„Deshalb hinterfragten wir unsere Prozesse und Strukturen in der Personalarbeit“, sagt Voß. Sie und ihre Kolleginnen und Kollegen analysierten die Abläufe und Methoden beispielsweise im Recruiting nach hemmenden Faktoren für eine diverse Personalsuche. Es gab verschiedene Ansätze für Veränderungen: So orientiert sich die Personalsuche nicht länger an einem neutralen Anforderungsprofil des „idealen“ Bewerbers für eine Position. Stattdessen werden an Auswahltagen Kompetenzfelder abgeklöpft, die in unterschiedlichen

Situationen beobachtet werden können. Neben der Standardisierung des Auswahlverfahrens insgesamt, schulte EY in Deutschland und der Schweiz etwa 300 Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte, die im Recruiting involviert sind, zum Thema „unbewusste Wahrnehmungsmuster“. Denn: „Wenn unterschiedliche Leute auf die gleiche Person sehen, neutralisiert das die persönliche – unbewusst eingefärbte – Brille“, erklärt Voß.

Um eine wirklich vielfältig zusammengesetzte Belegschaft zu erhalten, sensibilisierte EY auch Headhunter und Personalberater für die D&I-Anforderungen. Das Unternehmen vereinbarte mit diesen Dienstleistern, gezielt internationale und weibliche Führungskräfte anzusprechen. Eva Voß sagt: „Highest Performing Teams sind vielfältige Teams. Wir suchen daher nicht nur Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die zu uns passen, sondern vor allem solche, die uns ergänzen.“

LEITER DER SCHLUSSFOLGERUNGEN



EY analysierte im Rahmen des Themas „Unbewusste Wahrnehmungsmuster“ die Abläufe und Methoden im Recruiting. Die Abbildung zeigt, wie unterschiedliche Wahrnehmungen desselben Verhaltens zu unterschiedlichen Beurteilungen führen können.

QUELLE: EY



BILDERGALERIE

Henkel begleitete seine Diversity-Kampagne im Unternehmen mit Awareness-fördernden Cartoons auf den Kaffeebechern. Einige Motive aus der Kampagne sehen Sie in einer Bildergalerie in der App.

zen.“ Und das sei für jede Position ein anderer Mix aus Erfahrungen, Kompetenzen und Arbeitsstil.

„Framing Nudge“ in der Praxis: Neue Blickwinkel fördern Vielfalt

Ein Perspektivwechsel hilft Managern, unbewusste Denkmuster aufzubrechen und diverse Teams besser zu führen. „Inclusive Leadership“ – eine durch Führungskräfte vorgelebte Kultur des Miteinanders – ist dabei entscheidend. Deshalb bietet die Deutsche Bank einen Workshop zum „Umgang mit unbewussten Denkmustern“ an, in dem Führungskräfte die Vorteile und Herausforderungen von alters-, geschlechter- und kulturell gemischten Teamstrukturen diskutieren. Zudem hat die Bank die „JustiFive“-Initiative gestartet. „Unter dem Namen ‚JustiFive‘ entwickeln wir praktische Tipps, die unsere Führungskräfte dabei unterstützen, ihre vielfältigen Talente noch bewusster wahrzunehmen, sie besser zu verstehen und nachhaltiger zu fördern“, erklärt Gernot Sendowski, Leiter Diversity & Inclusion Deutschland.

Derzeit liegt der Fokus bei den „Fünf Tipps für Führungskräfte“ auf Mitarbeiterinnen. „Leistungsstarke Talente brauchen verantwortungsvolle Aufgaben, um sich weiterentwickeln zu können“, sagt Sendowski. Denn im Beruf kommen vor allem diejenigen voran, die Gelegenheit haben,

ihr Können unter Beweis zu stellen. Es ist zu beobachten, dass Frauen bei der Möglichkeit, neue Verantwortungsbereiche zu übernehmen, häufig zurückhaltender reagieren. Besonders wenn sie nicht genügend Informationen über die konkreten Anforderungen haben, befürchten sie eher, diesen nicht zu entsprechen. „Deshalb raten wir unseren Führungskräften, keine Annahmen über persönliche Ziele und Umstände zu treffen, sondern Fragen zu stellen und auch immer die Gründe für ein ‚Nein‘ zu besprechen“, ergänzt Katharina Paust-Bokrezi, Diversity & Inclusion Managerin in Deutschland. Die konkreten Tipps helfen Führungskräften dabei, eine Kultur des Miteinanders zu leben, und erhöhen die Sichtbarkeit weiblicher Talente.

Auch im Recruiting spielt der sorgfältige Umgang mit unbewussten Denkmustern eine Rolle. „Es geht nicht nur um ‚gendergerechte‘ Formulierungen in Stellenausschreibungen“, sagt Paust-Bokrezi. „Jede Wortwahl spricht unterschiedliche Personen an und kann andere ausschließen. Deshalb agieren wir entsprechend sensibilisiert.“ ■



ALETTA GRÄFIN VON HARDENBERG ist Geschäftsführerin des Vereins Charta der Vielfalt, einer Initiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen.


CeBIT

CeBIT
Halle 5
Stand E.18

Ihr Personaleinsatz auf den Punkt gebracht:

gfos.Workforce

- Optimaler Mitarbeiterereinsatz
- Verbesserte Arbeitsabläufe
- Gezielte Kundenorientierung
- Hohe Mitarbeitermotivation



Spielend lernen

PRAXIS. Raten und ranken, zocken und punkten: Wie Unternehmen den Spieltrieb von Bewerbern und Berufseinsteigern, von Mitarbeitern und Managern nutzen.

Von **Ruth Lemmer**

Nevzat Agbal klickt um 7.45 Uhr, wenn er seinen PC hochfährt, als Erstes auf Vodafone-Xplain. Der Vertriebler, der in Göttingen und Umgebung 20 Agenturen des Düsseldorfer Telekommunikationsriesen betreut, startet den Arbeitstag gern mit einem Video – mal zur Kundendatenverwaltung, mal zu Kabel Deutschland. „Ich kann mir gut merken, was ich im Film sehe“, sagt der 36-Jährige. „Der Schauspieler erklärt super, worum es geht.“ Der Schauspieler, das ist ein junger Vodafone-Mitarbeiter mit dunklem Bärtchen, der den richtigen Ton trifft.

Manchmal schiebt Agbal ein Quiz hinterher. Vor allem aber bezieht der Vertriebsprofi seine Mitarbeiter ein. In zwei Whatsapp-Gruppen sendet er ihnen spannende Lernkarten mit knapp gebündelten Informationen. „Das bringt eine immense Zeitersparnis und ist der reine Spaß“, begeistert sich Agbal.

Auf der Lernplattform Vodafone-Xplain können rund 1.000 Filialmitarbeiter und 8.000 externe Verkäufer miteinander spielen und kommunizieren. Das Programm steht für interaktives Lernen in der digitalen Generation: „Gefällt-mir“-Buttons und „Teilen mit Freunden“ sind

gängige Klicks im sozialen Netzwerk, Punkte sammeln und das Erreichen der nächsten Ebene in Wissensspielen beliebt, Quizformate haben es vom TV in die mobile Welt geschafft und Favoriten machen individuelle Varianten möglich. Das tägliche Geschäft findet sich auf Xplain von der aktuellen Hardware über Tarifynformationen bis zu Verhaltenstrainings wieder – und zwar als Selbsttest. „Wir verzichten auf eine Auswertung“, betont Alexander Krause, in der Personalentwicklung für die internen Lernplattformen verantwortlich. Für ihn „macht die permanente inhaltliche Weiterentwicklung die Attraktion aus“. Verändert sich ein Vodafone-Produkt, müssen die Programmierer, so Krause, „ein schönes neues E-Learning-Tool bauen und schnell integrieren“.

Aktualität und Alltagstauglichkeit entscheiden darüber, ob Mitarbeiter Wissensspiele akzeptieren. Das Online-Spiel soll Spaß machen, aber Beschäftigte wollen sich nicht veralbert fühlen. Der Inhalt muss zum Job passen. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, kommen vom schnellen Check fürs Recruiting, dem Klick-Spiel in der Ausbildung und im Traineeprogramm, dem optischen Appetithappen in der Weiterbildung bis zum Wargame für Spitzenmanager PC und mobile Geräte erfolgreich zum Einsatz. „In der Berufsfindung, bei der Personalsuche und in der Weiterbildung muss man immer wieder fragen, ob das Online-Spiel seinen Zweck erfüllt“, sagt Professor Wolfgang Jäger, Medienwirtschaftler an der Hochschule Rhein-Main in Wiesbaden.

So wecken Karriere-Websites Neugierde und Spieltrieb, werden aber gleich ernsthaft. Beim Energieversorger RWE werden zur Berufsorientierung Aufgaben gestellt: Industriemechaniker müssen erkennen, wie sich drei miteinander verbundene Zahnräder drehen. Die Lufthansa legt offen, wie ihre Bewerbungstests funktionieren – und lädt online zum Üben ein. Der Hotelkonzern Accor lässt Interessenten das Quiz „A World for Talents“ machen. Sieger erhalten eine Urkunde, die sie mit der Bewerbung einreichen sollen. Die Versicherung Axa setzt auf ein Gewinnspiel für Studenten und Absolventen: Sie reisen online um die Welt – und einer gewinnt real eine Reise samt zwei Praktika.

„Welt des Chefs ist kein Schlachtfeld“

Im Traineeprogramm haben Unternehmensplanspiele mit Wettbewerbscharakter Tradition – früher auf Papier, jetzt per PC: Schon vor rund 40 Jahren entwickelte das Universitätsseminar der Wirtschaft auf Schloss Gracht die Unternehmenssimulation Marga. Spieler entscheiden in Teams, treten gegeneinander an und die Folgen ihrer Entscheidungen werden direkt gespiegelt: Wird das Marketingbudget überstrapaziert, fehlt Geld zur Reparatur von Maschinen. Werden Maschinen nicht repariert, stoppt die Auslieferung von Produkten. Aktuelle Einflüsse werden heute sofort online eingepflegt. „Wir spielen Realität und schaffen so Relevanz“, setzt sich Marga-Geschäftsführer Christoph Heinen von bunt-krachigen Wargames ab. „Denn wenn Sie dem Chef über die

SELBST SPIELEN

Über die Personalmagazin-App gelangen Sie zu den Berufsorientierungsspielen von RWE, Accor und Lufthansa.

Lernen als Abenteuer:
Bei Allianz gehen Mitarbeiter auf Schatzsuche.



Schulter blicken, hat der kein Cockpit mit Spielekonsole, und Joystick und seine Welt ist kein Schlachtfeld.“

Insgesamt ist Software nicht mehr wegzudenken aus dem Lernen. Das Essener MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung hat in seinem Trendmonitor 2014 die Bedeutung von Lernformen für die nächsten drei Jahre abgefragt: Blended Learning steht mit 99 Prozent an der Spitze, Apps und mobiles Lernen kommen auf 83 Prozent, wogegen Serious Games bei nur 41 Prozent liegen. Was vergleichsweise erfolglos klingt, dreht sich, wenn man 2013 betrachtet: Da lagen die Games noch bei 25 Prozent – ihr Aufstieg ist also rasant. Für Lutz Goertz, MMB-Abteilungsleiter Bildungsforschung, „ist diese Lernform immer ein Add-on zu zentralen Lernangeboten wie Blended Learning und virtuellem Klassenzimmer“. Insgesamt bestimmt bei den Personalfachleuten die Komplexität des Stoffs den Lernkanal: „Mobiles Lernen und Lernen

am PC werden künftig stärker kombiniert werden.“ So braucht etwa das Nachsprechen von Wörtern die Ruhe eines PC-Platzes, wogegen Vokabeln unterwegs App-gesteuert aufploppen können.

Der Blick auf den Nutzen wird auch von den Kosten diktiert. Die gehen für eine groß angelegte Spieleentwicklung vom Konzept über Storyboard, Grafik und die technische Umsetzung leicht in die Hunderttausende. Die Spielleidenschaft erzeugt einen Wachstumsmarkt – auch wenn die rund 250 Unternehmen der E-Learning-Branche mit ihrem von MMB hochgerechneten 600 Millionen-Umsatz im Jahr 2013 verschwinden hinter dem Gesamtjahresumsatz mit Spielen und Hardware, der, so der Bundesverband Interaktiver Unterhaltungsspiele (BIU), bei 2,41 Milliarden Euro lag. Die Alternative heißt Gamification: Hier werden einzelne Elemente aus den Serious Games zur Auflockerung klassischer E-Learnings verwendet. Über alle Branchen hinweg



entwickeln und verwenden Firmen wie Lufthansa, Tui, Targobank, Adidas, Telekom und VW Lernsoftware.

Alle mögen Lernen im Quiz-Format

Die Fanfare ertönt, Antwort B blinkt grün. Die Kandidatin hat erraten, wo sie das Ersatzteil bestellen muss. Zehn Punkte. Bei der nächsten Frage zögert, die Kandidatin, lässt per Fifty-Fifty-Joker von A bis D zwei Antworten streichen, tippt rasch auf A und es leuchtet rot auf. Falsch. D wäre korrekt gewesen. Mit dem Lernquiz „Campus Star“ wird die Spielerin zwar nicht Millionärin wie beim TV-Vorbild mit Günther Jauch. Aber sie kann die magische Zahl 100 erlangen. Rund 20 Online-Spiele setzt die Hamburger Otto Group ein – das kommt bei den Mitarbeitern gut an. „Alles, was einen spielerischen Charakter hat, machen Mitarbeiter gerne“, sagt Heike Braun, Abteilungsleiterin Training und Event. Rund 1.000 Beschäftigte in den Kundencentern haben Zugriff auf Campus Star. Manche Mitarbeiter beginnen gleich von vorn, wenn sie nur auf 60 Punkte kommen. „Die muss man wenig motivieren, denn die Lust am Raten ist da.“ Auch die, bei denen der Begriff Lernen aus der Schule negativ besetzt ist, mögen Weiterbildung im Quiz-Format.

Heike Braun und ihr Team forcieren das spielerische Lernen. Allerdings darf „der Inhalt nicht hinter dem Spielen zurückstehen“, so Braun. „Der Wissensgewinn ist entscheidend.“ Dazu nicken zwar die Weiterbilder. Doch für die Spieler ist die Pädagogik Nebensache.

Spiele mit Super-Mario-Prinzip

Das Unternehmen Bajaj Allianz in Indien hat ein bilder-wildes Spiel entwickelt. „The Hunt For Shalimar“ ist Teil einer „Leadership Circles“-Initiative der Allianz-Tochter. Das virtuelle Team sucht den Diamanten Shalimar, die gefährliche Reise startet im Himalaya. Reisen bildet – auch bei SAP-„G-Learning“. Dreh- und Angelpunkt ist eine Weltkarte, in der die Lerninhalte hinter Städtenamen versteckt sind. Der Spieler

steuert mit dem Flugzeug Orte an. „Das Prinzip ist von Super Mario bekannt, der ja auch hin- und hersaust“, erklärt Innovationsentwickler Philipp Herzig. „Die Motivation bleibt hoch, weil ich die anderen Teilnehmer bei ihrer virtuellen Reise sehen oder mich mit ihnen austauschen kann. Im Ranking nach oben zu rutschen, ist für viele Teilnehmer eine hohe Motivation.“

Das funktioniert auch bei Topmanagern. Oliver Greiner, Berater beim Managementberater Horváth & Partners in Stuttgart, hat schon Business Wargames in Konzernen eingesetzt. „Neuartiges entsteht durch neue Blickwinkel“, sagt Greiner, der die Spiele vor allem dann für ein gutes Instrument hält, „wenn alle Teilnehmer auf eine gemeinsame Haltung eingeschworen werden sollen.“ Die Soft-



ware bringe den Informationsfluss voran, sichere die Qualität und Dokumentation und erleichtere die Wiederaufbereitung der durchgespielten Themen. Allerdings empfiehlt er Wargames nur für wichtige Entscheidungen. Fünf bis zehn Gruppen mit drei bis sechs Leuten spielen gegeneinander. Die möglichen Reaktionen auf einen Anstoß im Spiel – etwa der öffentliche Verriss einer Vorstands-



INTERVIEW

„Klare Kriterien“

Professor Martin Kersting erläutert, was Recruiting-Spiele jenseits des Spaßfaktors mitbringen sollten, damit Personaler sie in der Eignungsdiagnostik einsetzen können.

personalmagazin: Warum lassen Personaler besonders Bewerber immer öfter spielen – früher off- und heute online?

Martin Kersting: Sie wollen damit Verhalten provozieren. Das Assessment Center für kommende Führungskräfte, in dem bestimmte Arbeitssituationen für die Stellenbewerber simuliert wurden, war früher schon ein Labor fürs Leben. Heute ist es die virtuelle Welt, in der sich Kandidaten bewähren sollen.

personalmagazin: Sie klingen nicht überzeugt.

Kersting: Strategiespiele ersetzen häufig nur die zwar befremdlich wirkenden, aber genaueren Intelligenztests. Lediglich die Testangst wird geringer, weil das Spielen dem Kandidaten Spaß macht.

personalmagazin: Können Personalchefs denn mit Online-Spielen die einzelnen Bewerber tatsächlich besser einschätzen?

Kersting: Eben nicht. Man erhält bei Spielen keine eindeutigen Werte – außer beim Schach, wo ein Spieler am Ende matt ist. Oft wissen die Teilnehmer gar nicht, was bei einem Bewerbungsspiel wirklich entscheidend ist: das Tempo, der Weg, die Lösung? Und die Ergebnisse sind aufgrund der Dynamik eines Spiels nicht vergleichbar. Damit scheitern Spiele häufig schon an der geringsten Hürde für seriöse Auswahlmethoden – der Objektivität. Außerdem mangelt es an Validität und Zuverlässigkeit. So schneiden einzelne Personen bei einer Testwiederholung mitunter ganz anders ab als beim ersten Versuch.



PROF. MARTIN KERSTING ist Professor für psychologische Diagnostik an der Justus-Liebig-Universität Gießen.

personalmagazin: Lehnen Sie also Computerspiele für die Personalsuche ab?

Kersting: Nein. Es ist wie bei allen Tests. Man muss vorher festlegen, welche Eigenschaften und welches Können wichtig sind. Genau das muss man dann messen und interpretieren. Und es muss gewährleistet sein, dass nicht Zufälle, sondern die Fähigkeiten des Spielers darüber entscheiden, ob er die Jobzusage erhält. Denn Zufallselemente sind der Tod jeder seriösen Diagnostik. Es spricht nichts dagegen, spielerische Werkzeuge im Rahmen der Eignungsdiagnostik einzusetzen – aber der Spaßfaktor ist kein Ersatz, sondern er ist ein Extrabonbon zu den Kriterien Objektivität und Zuverlässigkeit. ■

Das Interview führte **Ruth Lemmer**.



Bei SAP „G-Learning“ verbergen sich die Lerninhalte hinter geografischen Orten.

BILDERGALERIE

In der Personalmagazin-App können Sie Screenshots aus „Campus Star“ von Otto, SAP-„G-Learning“ und „The Hunt for Shalimar“ von Allianz ansehen.

scheidung – werden durchdekliniert. Diese Materialien werden in die nächste Spielrunde eingebaut, nach einigen Runden diskutieren die Teilnehmer, was sie gelernt haben. „Strategische Simulationsspiele sind die Königsdisziplin, wenn Verständnis für folgenschwere Entschei-

dungen geweckt werden soll. Wargames sind ein Abbild der Reaktionsmuster und -möglichkeiten.“ ■

RUTH LEMMER ist freie Journalistin in Düsseldorf.



IDENTIFYING

T A L E N T

Um Talent zu entdecken, muss man tiefer blicken.

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

www.HR-Diagnostics.de

Lernen in Häppchen

PRAXIS. Für Weiterbildung bleibt im Arbeitsalltag oft wenig Zeit. Der Automobilzulieferer Eberspächer setzt daher auf kurze, praxisnahe Impuls-Trainings.

Von **Rainer Wenzel** und **Peter Dreyer**

Das Fahrzeug-Technologie-Unternehmen Eberspächer hat sich in den vergangenen Jahren zu einem internationalen Konzern entwickelt. Mittlerweile arbeiten rund 8.000 Mitarbeiter in mehr als 25 Ländern bei dem schwäbischen Familienunternehmen mit Hauptsitz in Esslingen. Die Mitarbeiter der Gruppe sind derzeit mit internationalen Change-Prozessen und Lean-Management beschäftigt. Wichtige Anforderungen an sie sind Flexibilität und Qualität. In diesen Zeiten der Veränderung ist die Weiterbildung und Entwicklung der

Mitarbeiter besonders wichtig und muss aufgrund der begrenzten Zeit besonders effizient erfolgen. Daher wurde ein kompaktes Trainingsformat konzipiert, das es ermöglicht, Mitarbeiter selbst bei engen zeitlichen Ressourcen konsequent zu fördern und zu entwickeln.

Mit zweistündigen Kurz-Impulsen, sogenannten „Power-Trainings“, adressiert Eberspächer vor allem Mitarbeiter, die sich schon früher mit dem Thema des jeweiligen Trainingsmoduls befasst haben. Die Kompakteinheiten ergänzen das bestehende Weiterbildungsportfolio. Sie dienen dazu, verborgenes Wissen ans Tageslicht zu holen und ergänzen dies um neue zusätzliche As-

pekte und Perspektiven. Erprobt wurde das neue Konzept in einer Pilotphase mit technischen Themen. Im Anschluss entwickelte Eberspächer das Angebot zusammen mit der O & P Consult GmbH auf Verhaltensthemen bezogen weiter. In der Regel bilden acht bis zehn Teilnehmer aus verschiedenen Abteilungen und Hierarchieebenen des Unternehmens eine Trainingsgruppe. Meist finden die Trainings vor Ort an einem Tag in drei aufeinander folgenden Einheiten statt.

Konzept: Kontakt, Vertrauensaufbau und Praxisorientierung

Rund vier Dutzend Trainings mit etwa 500 Teilnehmern hat Eberspächer bis-

POWER TRAININGS

MÖGLICHE MODULE

- Feedback geben und nehmen
- Gesprächsführung in Konfliktsituationen
- Fragetechniken
- Gesprächseinstieg
- Mitarbeitergespräche
- emotionale Gesprächsführung
- nonverbale Kommunikation
- virtuelle Kommunikation
- Präsentation
- Kundengespräche
- interkulturelle Kommunikation
- Verhandeln nach dem Harvard-Konzept
- unterschiedliche, fachspezifische Themen

DARUM GEHT'S

- schnell und arbeitsplatznah: Mitarbeiter trainieren zwei Stunden vor Ort.
- erlebnisintensiv und aktiv: Die Teilnehmer lernen Inhalte durch Handeln.
- für alle und jeden: Acht Teilnehmer aus verschiedenen Abteilungen und Hierarchiestufen trainieren gemeinsam.
- einzeln oder als Serie: Mitarbeiter können die Module im Paket oder alleine besuchen.
- Organisation und Durchführung: Drei aufeinander folgende Power-Trainings finden pro Tag vor Ort statt.

SO FUNKTIONIERT'S

- Ein dynamischer Einstieg bringt die Beteiligten in Bewegung.
- Die Erfahrungen und Erwartungen der Teilnehmer ergänzen bedarfsorientiert die geplanten Inhalte.
- Tandem-Übungen, reflektierendes Team, Feedback und der Einsatz von Medien sichern Lernen durch Handeln.
- Der Trainer gibt kurze Inputs zu Modellen, Techniken und Instrumenten.
- Die Gruppe erarbeitet Einsatzmöglichkeiten der Theorie.
- Die Power-Trainings werden als Transfer-Unterstützung mit E-Learning verknüpft.



Die „Power-Trainings“ bei Eberspächer richten sich am Praxisbedarf der Mitarbeiter aus.



© EBERSPÄCHER

her nach diesem Design durchgeführt. Thematisch stehen dabei Fachinhalte rund um Qualitäts- oder Funktionssicherheit sowie Kommunikationsthemen wie „Feedback und Gesprächsführung“ oder „Auftritt und Wirkung“ auf der Trainingsagenda (siehe nebenstehender Kasten). Die Mitarbeiter können die Module einzeln oder als Serie besuchen und die Trainings thematisch verbinden, um ihre Kenntnis zu erweitern. Das Inhaltsportfolio entwickelt sich ständig weiter und stützt sich auf die Nachfrage, die sich aus regelmäßigen Bildungsbedarfsgesprächen sowie aus den Eberspächer Development Centern ergibt. Aktuelle Anforderungen geben dabei die Richtung vor: Künftig sollen Vertriebs-Skills, wie zum Beispiel Verhandeln nach dem Harvard-Konzept, in der neuen Form trainiert werden.

Konzeptuell steht bei den Kurztrainings dreierlei im Mittelpunkt: schneller Kontakt, zügiger Vertrauensaufbau und konsequentes Einbeziehen der betrieblichen Praxis. „Wir setzen auf kurze Input-Sequenzen, verbunden mit der schnellen Anwendung des Gelernten – zwei Drittel der Zeit verbringen die Teilnehmer mit Übungen, auf diese Weise ist ein guter Wissenstransfer gewährleistet“, erläutert Kirsten Rolf Wittmann, Qualitätsleiter bei der Climate Control Systems GmbH & Co. KG, den Ansatz.

Umsetzung: Raum für Wissen statt wilder Folienschlacht

Wie wird dieses Trainings-Konzept in die Praxis umgesetzt? Den Auftakt jedes gelungenen Power-Trainings macht seine punktgenaue Ausschreibung. Sie umreißt klar Gegenstand und Ziel der Veranstaltung und hilft somit, von vornherein falsche Erwartungen möglicher Teilnehmer zu vermeiden. Beispielsweise muss die Ankündigung eindeutig kommunizieren, dass es beim Thema „Konfliktmanagement“ um das Führen von Kritikgesprächen und nicht um das Herausarbeiten und Verändern persönlichkeitsbezogener Verhaltensweisen geht. Die Erfahrung zeigt: Je präziser eine Ausschreibung den Gegenstand des Trainings umreißt, desto leichter lassen sich die Beteiligten auf das Trainingsgeschehen ein.

Daneben erfordert das Trainingskonzept eine gute Vorbereitung und einen methodisch-didaktisch versierten Trainer. Statt einer hektischen Folienschlacht im engen Zeitkorsett soll er nämlich den Teilnehmern bei den Power-Trainings Raum bieten, um ihr Wissen zu erweitern und ihre Erkenntnisse direkt anzuwenden. Dabei sorgen Tandem-Übungen, ein reflektierendes Team als Sparringspartner aus dem eigenen Unternehmen, Kollegen-Feedback sowie der Einsatz unterschiedlicher Medien dafür, dass die Teilnehmer vornehmlich durch Handeln lernen.

Der Aufbau der Trainings (siehe Abbildung „Ablauf“) sieht intensives Lernen

zwischen Input und Übungen vor. Wer viel Stoff in wenig Zeit lernen muss, weiß dies zu schätzen: In den Power-Trainings würden Inhalte verdichtet, die sonst nur in Tagesseminaren zu bewältigen seien, so die Rückmeldung der Teilnehmer. Zudem, so ein weiteres Teilnehmer-Feedback, könne man durch diese Art der Schulung mehr Mitarbeiter erreichen als mit herkömmlichen Formaten. Das deckt sich mit der Erfahrung der Eberspächer Personalentwickler mit den Trainings: Bei Themen, die bei den Mitarbeitern weniger populär sind – wie „Auftritt und Wirkung“ –, fällt es zurückhaltenden Teilnehmern leichter, sich bei einer Zwei-Stunden-Sequenz auf neue Denkansätze einzulassen. Der schlanke Input des Power-Trainings kann so als Türöffner für ein tieferes Eintauchen in die Materie wirken.

Methode: Trainings adressieren Teilnehmer rational und emotional

Dabei kommt eine kombinierte Methode zum Einsatz: Die Teilnehmer werden auf rationaler und emotionaler Ebene gleichermaßen adressiert. Inputs und aktive Phasen sprechen die verschiedenen Wahrnehmungskanäle der Beteiligten an. Inhaltlich ist das Training sehr bedarfsorientiert und richtet sich an den Praxiserfahrungen der Beteiligten aus. Statt die Teilnehmer mit Wissen zu überfrachten, richten die Trainer jedes Training nach der Frage „Was brauchen die Teilnehmer?“ aus. Zudem sind sie gefordert, eine Balance zwischen Gruppendynamik, individuellen Anliegen der Teilnehmer und dem straffen Zeitplan zu finden.

Die Erwartungen und Voraussetzungen der Teilnehmer können nämlich durchaus heterogen sein, gehören zur Zielgruppe der Trainings doch Mitarbeiter aller Alters- und Hierarchiestufen. Das Feedback der Mitarbeiter zeigt jedoch: Das Format mit seinen „Quick-Wins“ kommt nicht nur jungen Mitarbeitern aus der Generation der „Digital Natives“ entgegen, die mit der schnellen und kaum eingeschränkten Verfügbar-

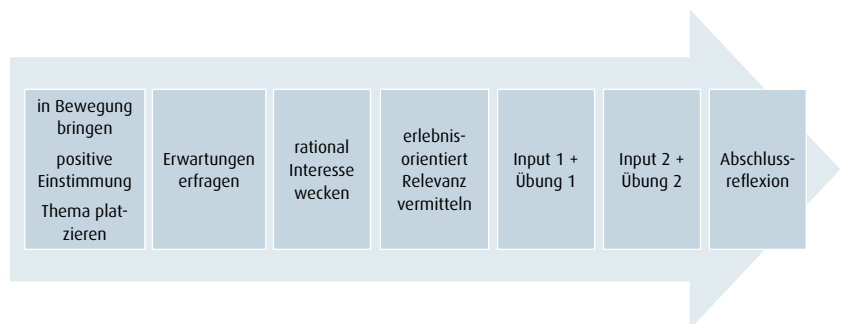
keit von Informationen und Wissen zu jeder Zeit an jedem Ort aufgewachsen sind. Auch erfahrene Führungskräfte und Projektmanager nutzen gerne die arbeitsplatznahen Impulse. Die Rückmeldungen zeigen, dass die Alltagsnähe des Programms, der schnelle Transfer in die Praxis und damit die Einsparung wertvoller operativer Zeit dem Angebot bei Eberspächer eine hohe Akzeptanz quer über alle Hierarchiestufen hinweg sichern. Führungskräfte heben im Einzelnen hervor, dass sich die Veranstaltungsdauer auch in einem eng getakteten Terminplan unterbringen lässt. Auch die ins Training integrierten Planspiele bewerten sie als gute Methode, um den Lerneffekt zu fördern.

Damit der Lerneffekt bei den Teilnehmern erhalten bleibt, sind die Inhalte der Trainings systematisch aufgebaut und werden Schritt für Schritt vertieft. Ein Thema entwickelt sich über mehrere Stufen, im Idealfall über sechs Module. So wird den Teilnehmern das Thema intensiver vermittelt, als es in einer ein- bis zweitägigen Weiterbildung möglich wäre. Auch der Lerntransfer spielt eine wichtige Rolle: Ein Trainings-Extrakt als einseitiges, laminiertes Handout für den täglichen Gebrauch soll die Wirkung der Power-Trainings gezielt nachhalten. Die zu jedem Training zugehörigen Follow-up-Mails mit Fragen zum Thema erinnern die Teilnehmer an ihre Vorhaben und transportieren den Lerneffekt aus dem Training in den Arbeitsalltag.

Nutzen: Entwicklung auf persönlicher, Team- und Unternehmensebene

Unsere Erfahrung bei Eberspächer hat gezeigt, dass der konkrete Nutzen des neuen Formats sich je nach Thema auf drei Ebenen abbilden kann: Das Training kann erstens zur persönlichen Entwicklung der Teilnehmer beitragen, indem es die eigene Wahrnehmung in einem Themenkomplex schärft, die Kompetenz des Einzelnen optimiert, seinen Kommunikationsstil flexibilisiert und seine Selbstwahrnehmung schärft

ABLAUF



Der Ablauf der zweistündigen Power-Trainings soll eine praxisorientierte Mischung zwischen Input und Übungen sowie rationaler und emotionaler Ansprache garantieren.

und verändert. Zweitens können Teams vom Zusammenwachsen der Teilnehmer als Mannschaft profitieren – auch über die eigentlichen Trainingsinhalte hinaus. Die Trainings können zudem Vertrauen und Kooperationsverhalten stärken und das Lernen voneinander fördern. Auf Unternehmensebene kann drittens der Arbeitgeber von der systematischen Entwicklung ganzer Hierarchieebenen profitieren. Auch der Transfer der Lerninhalte in die Umsetzung von Veränderungen zahlt sich für den Arbeitgeber aus. Zudem steigert der schlanke Input unserer Erfahrung zufolge die Akzeptanz von Entwicklungs- und Veränderungsimpulsen innerhalb der Organisation.

Die positiven Erfahrungen haben jedoch nicht dazu geführt, dass die neuen Kompakt-Trainings bei Eberspächer die herkömmlichen Weiterbildungsformate verdrängen. Denn ein Halbtagesseminar kann nicht zwei volle Tage intensiver Beschäftigung mit einem Thema ersetzen. Diesem Irrglauben unterliegen die Mitarbeiter aber auch in den meisten Fällen nicht: Das ultrakurze Format der Power-Trainings stellt erfahrungsgemäß von vornherein sicher, dass niemand mit der Erwartung einer mehrtägigen Qualifizierung antritt. Für Qualifizierungen rund um individuelle Stärken und Persönlichkeitsentwicklung werden nach wie vor auch mehrtägige Veranstaltungen empfohlen.

Der Konzern wird daher in Zukunft auf jeden Fall zweigleisig fahren: Neben

bewährten klassischen Mehrtagesformaten – zum Beispiel zum Thema „Konfliktmanagement“ oder zur Entwicklung persönlicher Stärken – werden die Power-Trainings weiterhin für ausgewählte Inhalte das Schulungsangebot sinnvoll flankieren. Bei der Auswahl des richtigen Qualifizierungsmix‘ für die Entwicklung von Mitarbeitern kommt den Personalentwicklern der Organisation eine zentrale Rolle als Berater der verantwortlichen Führungskräfte zu.

Der kompakte Ansatz der Power-Trainings ist ein Beispiel dafür, wie Eberspächer das KVP-Konzept („Kontinuierlicher Verbesserungsprozess“) vorantreibt. Dadurch, dass sie von den Mitarbeitern gut angenommen werden, stellen die Kurz-Impulse zudem eine wertvolle Ergänzung des internen Themen-Marketings des Personalbereichs dar. Vor allem aber bietet das neue Format der Eberspächer-Gruppe die Chance, bei der Mitarbeiterentwicklung weiterhin am Ball zu bleiben – auch und gerade in Zeiten eines ressourcenintensiven Wandels. ■



RAINER WENZEL ist Manager Human Resources Development bei der Eberspächer Climate Controls Systems GmbH.



DR. PETER DREYER ist Senior-Berater bei der O & P Consult GmbH.



Jahresreise zu mehr Resilienz

PRAXIS. Das Pharma-Unternehmen Abbvie setzt auf das Selbstcoaching-Konzept „Jahresreise“. Das zwölfmonatige Programm soll Mitarbeiter gegen Burnout stärken.

Von **Apostolos Klisiaris**

Das globale Bio-Pharma-Unternehmen Abbvie ist auf die Erforschung und Entwicklung innovativer Arzneimittel spezialisiert. In Deutschland ist das Unternehmen mit 2.400 Mitarbeitern am Hauptsitz in Wiesbaden und einem Standort in Ludwigshafen vertreten. Als innovatives Unternehmen in einem komplexen Umfeld befindet sich Abbvie Deutschland im ständigen Wandel. Da dafür die Leistungsfähigkeit und langfristige Gesundheit der Mitarbeiter erfolgskritisch ist, legt Abbvie viel Gewicht auf Aktivitäten im Bereich Personalführung und Personalmanagement.

In diesem Kontext fördert das Pharma-Unternehmen eine Kultur, die es jedem Mitarbeiter ermöglicht, innovativ und kreativ zu denken, schnelle Entscheidungen zu treffen und neue Ideen umzusetzen. Ein Baustein für diese Kultur ist das gezielt ausgebaute Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM). Es stützt sich auf die Erkenntnisse, die sich aus den zweijährlich durchgeführten Mitarbeiterbefragungen zum Thema „Arbeit und Gesundheit“ ergeben. Darin

können alle Mitarbeiter die Situation in ihrer Abteilung bewerten. Die Fragen beziehen sich auf die Bereiche subjektive Gesundheit, arbeitsbezogene und private Ressourcen/Belastungen sowie die Arbeitsfähigkeit. Ein Abbvie-Gesamtgesundheitsbericht fasst abschließend alle Daten zusammen und enthält Empfehlungen zur Weiterentwicklung des BGM.

Führungskräfte in der Verantwortung für Mitarbeitergesundheit

Als Folge dieser Berichte hat Abbvie bereits ein einheitliches und verbindliches Führungskräfte-Ziel für alle Führungsebenen zur Gesunderhaltung der Mitarbeiter definiert. So sind die Führungskräfte in die Verantwortung für die Gesundheit der Mitarbeiter aktiv eingebunden. Um diese zu fördern, bieten die Betriebsärzte eine große Palette an verschiedenen Maßnahmen an. Ergänzt werden diese Aktivitäten durch Qualifizierungsmaßnahmen aus dem Bereich der Personalentwicklung. Dort werden immer wieder innovative, nachhaltige und tiefgreifende Angebote für die Mitarbeiter präsentiert, etwa ein sogenanntes „Life Navigation“-Konzept zur Steuerung der Work-Life-Balance

und eine Achtsamkeitsschulung, um die Stress-Resilienz zu stärken und dem Burnout vorzubeugen – besonders auch für Leistungsträger im Unternehmen.

Zwölf plus eins: Ablauf des Selbstcoachings bei der „Jahresreise“

Eines der herausragenden Mitarbeiterentwicklungsprojekte aus dem Jahr 2014 bei Abbvie ist die „Jahresreise zur inneren Achtsamkeit und Stressbewältigung“ der Diplom-Psychologin Sandra Kuhn-Krainick (weitere Informationen unter www.selbstcoaching-impulse.de), für das die Trainerin im November 2014 mit dem Award des Deutschen Verbandes für Coaching und Training (DVCT) ausgezeichnet wurde. Das Konzept basiert auf der Fürsorgepflicht des Unternehmens für die Gesundheitserhaltung der Belegschaft. Ziel der Maßnahme ist es, die Stressmanagement-Kompetenz der Mitarbeiter zu erhöhen und die innere Achtsamkeit, etwa für Frühwarnsignale des Körpers, zu erweitern.

Die „Jahresreise“ besteht aus zwölf plus eins Monaten. Jeder Monat steht dabei für einen wichtigen Aspekt zur Resilienz-Steigerung. Die Qualifizierungsmaßnahme basiert auf drei Modulen:

- Einstieg mit „Interaktivem Parcours“ als Tagesveranstaltung
- Selbstcoaching-Kalender als Jahresbegleiter
- monatliche Impuls-Mails mit Downloads zum individuellen Gebrauch.

Beim Einstieg, dem „Interaktiven Parcours“, durchläuft eine Mitarbeitergruppe von bis zu 40 Personen, begleitet von mehreren Trainern und Themenspezialisten, eine symbolische Reise durch ein Jahr für mehr Widerstandskraft und Gelassenheit im oft stressigen Arbeitsalltag. „Ich nenne diesen Tag 'Interaktiven Impuls-Parcours', da an einzelnen Stationen symbolisch die Monate eines Jahres durchlaufen werden und an jeder Station interaktive Übungen und nachhaltige Impulse gesetzt werden“, erläutert Kuhn-Krainick ihr Konzept.

Als zweites Tool erhalten die Teilnehmer einen Selbstcoaching-Kalender. Der Klappkalender, den sie am Arbeitsplatz aufstellen, erinnert sie täglich an das Coaching-Thema des Monats und ihre persönlichen Veränderungsziele. Jedes Kalenderblatt besteht aus einem künstlerischen Bild zum Thema und einem kurzen Impulstext.

Das dritte Modul des Trainings sind monatliche Impuls-E-Mails. Diese unterstützen die Teilnehmer bei der Stressprävention und eigenverantwortlichen Kompetenzerweiterung. Pro Monat stehen ihnen dabei bis zu zehn Dateien zum Selbstcoaching zur Verfügung: Videos, Audiodateien, Selbsttests, Checklisten und mehrere Übungsanleitungen sollen zum Selbstlernen anregen.

Während aller drei Module bearbeiten unterschiedliche Experten, etwa per Videoclip, die vier Wirkebenen Verhalten, Gedanken, Gefühle und Körper (siehe Abbildung) und geben den Teilnehmern dadurch zahlreiche Impulse.

Parcours mit Führungskräften bringt Aha-Effekte

Erstmals von dem Konzept überzeugen konnten sich Unternehmensvertreter von Abbvie Deutschland im November 2013: Damals stellte Kuhn-Krainick, die bereits vorher jahrelang als Trainerin und Coach mit Abbvie zusammengearbeitet hatte, die Jahresreise auf einer Vernissage vor. Nach der Präsentation beschloss die Geschäftsführung von Abbvie Deutschland, das Konzept als erstes Unternehmen

konsequent auf allen Hierarchieebenen umzusetzen. Im Frühjahr 2014 startete dann eine erste Pilotveranstaltung mit rund 40 Führungskräften. Alle Teilnehmer waren sich nach der Veranstaltung einig, dass diese Form der Qualifizierung motivierend und langfristig wirksam ist. Besonders lobten sie die vielen hilfreichen Impulse und Anregungen zum Selbstcoaching während und nach der Tagesveranstaltung.

Im Juli 2014 durchliefen dann die 100 oberen Führungskräfte des Unternehmens den „Interaktiven Parcours“ von Kuhn-Krainick. Dabei erlebten die Führungskräfte Begeisterung und viele Aha-Effekte sowie emotionale Momente. Auf Basis dieser Erfahrungen wurde im November 2014 der „Interaktive Parcours“ der gesamten Belegschaft an fünf aufeinander folgenden Tagen angeboten. Insgesamt nahmen über 120 Mitarbeiter diese Chance wahr. Auch hier waren die Tagesfeedbacks und die Ergebnisse der Evaluationsbögen ausgesprochen positiv.

Verbesserungen bei Terminierung und Veranstaltungstitel angeregt

Trotz des positiven Feedbacks waren die Anmeldungen für die fünf Veranstaltungstage nicht so zahlreich wie erwartet. Als Grund dafür stellte sich zum einen die hohe Arbeitsbelastung zum Jahresende heraus: Viele Mitarbeiter glaubten, keinen ganzen Tag am Arbeitsplatz verlieren zu können. Doch auch der Titel der Veranstaltung offenbarte Verbesserungspotenzial: Sie war als „Interaktive Ausstellung zur inneren Balance und Achtsamkeit“ angekündigt worden. Der Begriff „Ausstellung“ vermittelte offenbar einen falschen Eindruck: Er schreckte einige Mitarbeiter ab, da sie damit langweilige Museumsbesuche assoziierten. In Zukunft soll der Titel „Interaktiver Parcours“ das Konzept der Veranstaltung besser vermitteln. Auch der Zeitpunkt wird künftig bewusster ausgesucht.

Einen weiteren Verbesserungsansatz ergab eine Onlinebefragung, in der sich zeigte: In den ersten sechs Monaten hat-



Sandra Kuhn-Krainick präsentiert zwei Monatsplakate mit Impulsbildern und Leitfragen.

BEISPIELMONATE

Im **Februar** werden Energieräuber eliminiert und Energietankstellen ausgebaut.

Im **Mai** wird ein Notfallkoffer zur Gefühlsregulation für stressige Arbeitssituationen gepackt und in kleinen Übungen erprobt.

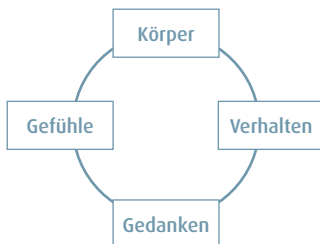
Im **Oktober** wird Ruhe und Entspannung erlebt und die innere Achtsamkeit für den eigenen Körper geschärft.

Der **Dezember** beendet das Jahr mit dem Blick auf die eigenen Werte. Dabei geschehen kleine Wunder und ermöglichen eine gelassener Zukunft.

Jeden Monat gehen die Mitarbeiter beim Selbstcoaching einen bestimmten Aspekt an, der zu mehr Resilienz führt.

QUELLE: WWW.SELBSTCOACHING-IMPULSE.DE

WIRKEBENEN



Die „Jahresreise“ stützt sich auf vier Anti-Burnout-Wirkebenen. Die monatlichen Impulse stärken diese Ebenen.

QUELLE: WWW.SELBSTCOACHING-IMPULSE.DE

te nur knapp die Hälfte der Teilnehmer die Impuls-E-Mails regelmäßig bearbeitet, obwohl sie die Tools hilfreich fanden. Als Grund dafür gaben die Mitarbeiter häufig an, dass im Arbeitsalltag nicht genügend Zeit für die Bearbeitung zur Verfügung stehe. Die Anregung, die Mails auf Anfrage an eine private Adresse zu senden, griffen die Verantwortlichen sofort auf und boten dies in der Novemberwoche aktiv als Alternative an. Mehr als 25 Prozent der Teilnehmer haben sich für die private Zusendung entschieden.

Zur zusätzlichen Motivation sollen künftig auch Webinare angeboten werden.

Positive Bewertung in Befragung und persönlichem Teilnehmer-Feedback

Wie auf alle Gesundheitsprogramme bei Abbvie folgte auch auf die Jahresreise eine schriftliche Nachbefragung. Die rund 250 Mitarbeiter und Führungskräfte, die an der Tagesveranstaltung zur Jahresreise teilgenommen hatten, bewerteten sie vorwiegend positiv: Alle Führungskräfte und 82 Prozent der Mitarbeiter hielten den Interaktiven Jahresparcours für hilfreich oder sehr hilfreich; die Führungskräfte hielten die Maßnahme zudem auch für ihre Mitarbeiter für sinnvoll. Die Mitarbeiter lobten insbesondere die Entspannungs- und Achtsamkeitsübungen (zu mehr als 50 Prozent) und auch den Notfallkoffer zu den besonders belastenden Situationen. Zudem hoben 65 Prozent der Teilnehmer explizit die Gesamtatmosphäre, das Trainerteam und die positive, wertschätzende Grundstimmung hervor. Eine Vor- und Nachuntersuchung zu den Aspekten Selbstcoaching-Fähigkeit, Resilienz und persönliches Burnout-Risiko wird im Juli 2015 erstmals valide Ergebnisse des Gesamtkonzepts einschließlich der Selbstcoaching-Phase erfassen.

Nicht nur die Ergebnisse der Befragung zum Veranstaltungsabschluss waren erfreulich: Auch die zahlreichen E-Mails im Anschluss und die persönlichen Rückmeldungen von Teilnehmern, die sich für dieses Angebot bedankt haben, haben uns in unserer Entscheidung für dieses Konzept bestärkt. Die Teilnehmer betonten die Professionalität, die Mischung aus Theorie und selbst Erlebtem, die Liebe zum Detail des Jahresparcours, die Möglichkeit, sich auf sich selbst zu konzentrieren sowie die nachhaltigen Folgeaktivitäten. ■



APOSTOLOS KLISIARIS

ist Manager Learning & Development bei Abbvie Deutschland.



In **92%*** der Unternehmen fehlen Richtlinien für das Risikomanagement auf Geschäftsreisen.



Concur Messaging
Ihre Plattform für
Kommunikation &
Reisesicherheit

* bezieht sich auf mittelständische Unternehmen



Verwirrung bei den Gehaltsextras

Betriebliche Zusatzleistungen gelten als gute Alternative zu einer Gehaltserhöhung. Nach einer Analyse der Unternehmensberatung Towers Watson im Rahmen der Towers Watson General Industry Vergütungsstudie liegen auf dem ersten Platz der verbreiteten Gehaltsextras die Handykosten. 75 Prozent der Befragten gaben an, hier Zuschüsse zu bekommen. Auf Platz zwei folgt mit 74 Prozent das Arbeitgeberdarlehen. Zuschüsse zum Mittagessen als Essenscheck oder in der Kantine bieten 43 Prozent der Betriebe, einen Firmenrabatt 33 Prozent. Geld zur Kinderbetreuung ist laut Towers Watson in nur 17 Prozent der Unternehmen ein Vergütungsbestandteil. Ganz andere Ergebnisse zur selben Frage zeigt allerdings die Studie „Zusatzleistungen und Flexible Benefits 2014“ der Managementberatung Kienbaum. Danach ist die am meisten verbreitete Zusatzleistung für Fach- und Führungskräfte eine betriebliche Altersversorgung (über 62 Prozent). Essenszuschüsse



© MICHAEL BAMBERGER

kommen hier auf Platz zwei (56 Prozent). Zuschüsse zur Kinderbetreuung erhalten laut Kienbaum über 30 Prozent der Befragten, Firmendarlehen nur 19 Prozent. Zuschüsse zum Handy fallen unter die sonstigen Zusatzleistungen, die ebenfalls nur 19 Prozent der von Kienbaum befragten Firmen gewähren.

Wie verbreitet sind Zuschüsse vom Arbeitgeber zum Privat Handy? Berater sind uneins.

Wie der Change im Vatikan zum Erfolg wird

Die Weihnachtsansprache von Papst Franziskus, in der er mit der Kurie hart ins Gericht ging und Missstände der Kirchenverwaltung mit Krankheiten verglich, ist nicht nur bei Katholiken auf großes Interesse gestoßen. Das Magazin „Wirtschaft und Weiterbildung“ interpretiert in seiner Titelgeschichte 02/2015 die Rede des Papsts als ersten Schritt zum umfassenden Change-Management im Vatikan und ließ Systemiker die weiteren notwendigen Schritte für den Papst analysieren. Professor Rudi Wimmer von der Universität Witten/Herdecke rät zu Personalentscheidungen: Der Papst solle ab sofort nur noch Personen auf Schlüsselpositionen setzen, die Veränderungen in seinem Sinne wollen. An diesem Projekt müsse Franziskus „hartnäckig über Jahre dranbleiben“ und durch regelmäßige Gespräche kontrollieren, ob die Führungsaufgaben tatsächlich in seinem Sinne wahrgenommen werden. Auch Professor Fritz B. Simon rät dem Papst zum Austausch von Bischöfen und Kardinälen auf den Schlüsselpositionen, um mit einer Vielzahl von Verbündeten ein Gegensystem zu etablieren: „Es ist wichtig, die eingefahrenen Muster der Interaktion durcheinanderzubringen und alternative Spielregeln zu etablieren.“

NEWS DES MONATS

Überlang Die meisten Krankschreibungen in Deutschland gehen auf Erkältungen und Rückenschmerzen zurück. Doch nach dem jetzt vorgestellten Depressions-Atlas der Techniker Krankenkasse fallen von Depressionen betroffene Mitarbeiter wesentlich länger aus als Mitarbeiter mit anderen Krankheiten: Sie fehlen rund 64 Tage.

Durchschnitt Deutsche Weltmarktführer sind im Hinblick auf ihre Personalarbeit nur Durchschnitt. Insbesondere die Rolle als Business-Partner und die Rolle als administrativer Experte von HR werden nur ungenügend ausgefüllt. Das zeigt eine Studie von ADP.

Tiefpunkt Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) hat den Zusammenhang zwischen den Außentemperaturen und der Arbeitslosigkeit in Deutschland untersucht: Im Dezember steigt die Arbeitslosenzahl pro Minusgrad um 34.000. Im Januar kostet jeder Minusgrad mehr rund 14.000 Jobs. Frostige Temperaturen im weiteren Verlauf des Winters lassen die Arbeitslosigkeit nicht weiter anwachsen.

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

Schlechter Start: Viele Entsendungen scheitern, weil die mitreisende Familie nicht ausreichend vorbereitet ist.



Hilfe für Expats

Einer der Hauptgründe, weshalb Auslandsentsendungen scheitern, sind Integrationsschwierigkeiten und Unzufriedenheit der mitreisenden Partner und Familienangehörigen. Das webbasierte Coachingprogramm www.How-To-Create-My-Life-Abroad.com des auf internationale Mitarbeiterentsendungen spezialisierten Beratungsunternehmens Abroad will hier Abhilfe schaffen. Neben interaktiven Selbstlerneinheiten mit Coaching-Übungen, Selbstreflexionen und umfangreichen Checklisten bieten Online-Workshops und länderspezifische Einzel-Coachings Unterstützung sowohl bei der Vorbereitung der Reise als auch vor Ort. Das Programm orientiert sich an den besonderen Herausforderungen, mit denen sich die Expat-Partner durch den Umzug konfrontiert sehen. So widmen sich die Online-Workshops den Themen „Identität und Lebensgestaltung“, „Familie und Partnerschaft“, „Kultur und Eingewöhnung“ sowie „Selbstverwirklichung und Karriere“. Beratung von Entsendungsexperten und Länderspezialisten können die Teilnehmer auf der Coaching-Plattform einholen. Firmen können das Programm in der Gruppenvariante für vier bis acht Personen oder als Einzel-Coachingprogramm buchen.

www.How-To-Create-My-Life-Abroad.com

Reisekosten schnell verwalten

Zeiteinsparungen bei der Reisekostenabrechnung von bis zu 75 Prozent soll die neue Expense Express Lösung von Concur bringen. Die vorkonfigurierte Cloud-Lösung, die speziell für Abrechnungen nach deutschem Recht entwickelt wurde, ist nach Angaben des Anbieters innerhalb von vier Wochen ohne Einrichtungsgebühr oder Hardwarekosten einsatzbereit. Mitarbeiter können via Internet-Browser oder auch per Mobile App mit ihrem Smartphone auf die Reisekostenabrechnungslösung zugreifen und beispielsweise bereits auf der Rückreise einer Geschäftsreise alle erforderlichen Daten eingeben und elektronische Belege anfügen. Das System übernimmt dabei auch den Abgleich mit der Reisekostenrichtlinie. Reporting- und Analysefunktionen sind enthalten, ebenso die Einbindung von Firmenkreditkarten sowie eine Exportfunktion für den Übertrag in Finanzsysteme. Die Kosten für die Nutzung des Geschäftsreisetools berechnen sich nach den tatsächlichen Fallzahlen, der Vertrag ist nach einer Mindestvertragslaufzeit monatlich kündbar. Je nach Bedarf und individueller Unternehmensanforderung ist auch ein Umstieg auf die umfangreicheren Versionen Concur Professional oder Concur Premium möglich.

www.concur.de



spdata
software für ihr personal

ZEIT FÜR NEUES?

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



PERSONALMANAGEMENT



PERSONALZEITWIRTSCHAFT



MITARBEITERPORTAL



PERSONALABRECHNUNG



PERSONALEINSATZPLANUNG



MOBILE LÖSUNGEN

SP_Data GmbH & Co. KG

Engerstraße 147
32051 Herford

fon: 05221 9140 444
fax: 05221 9140 445

info@spdata.de
www.spdata.de

Nur eine einzige Zahl

ANALYSE. Das Marketing erfasst mit dem „Net Promoter Score“ die Kundenloyalität. In abgewandelter Form dient er auch als HR-Kennzahl. Doch der Aussagewert ist strittig.

Von Benjamin Haarhaus

Seit einiger Zeit ist eine neue HR-Kennzahl in aller Munde: Der Employee Net Promoter Score (ENPS). Er basiert auf dem Net Promoter Score (NPS), der mithilfe der ultimativen Frage „Würden Sie Marke X einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen?“ die Kundenloyalität erfasst. Für den ENPS werden statt der Kunden die Mitarbeiter des Unternehmens befragt. Diese geben auf einer Skala von null (sehr unwahrscheinlich) bis zehn (sehr wahrscheinlich) an, ob sie ihr Unternehmen an Freunde und Bekannte als Arbeitgeber weiterempfehlen würden – was als Indikator für Loyalität, Zufriedenheit und Engagement der Belegschaft dienen soll.

Um den ENPS zu berechnen, ordnet man die Befragten zunächst einer von drei Gruppen zu. Personen, deren Antwort im Bereich von null bis sechs liegt, gelten als „Detraktoren“. Befragte mit einem Punktwert von sieben oder acht werden als „passiv Zufriedene“ klassifiziert. Liegt der Punktwert bei neun oder zehn, gilt die Person als „Promoter“. Der ENPS ergibt sich aus der Differenz der prozentualen Anteile von Promotoren und Detraktoren, sodass er zwischen -100 und +100 liegen kann. Finden sich in einem Unternehmen mit 100 Mitarbeitern beispielsweise 20 Detraktoren, 30 passiv Zufriedene und 50 Promotoren, so beträgt der ENPS +30.

Der ENPS bietet einige Vorteile gegenüber der klassischen Mitarbeiterbefragung: Die Teilnahme an der ENPS-Befragung ist eine Sache von

wenigen Sekunden, was die Teilnahmembereitschaft und damit auch die Repräsentativität der Ergebnisse erhöht. Während klassische Mitarbeiterbefragungen oft eine unüberschaubare Menge an Daten produzieren, liefert der ENPS nur eine einzige komprimierte Kennzahl. Diese lässt sich mühelos in Berichte integrieren. Aufgrund der geringen Dauer lässt sich der ENPS zudem in kürzeren Intervallen erheben, sodass Unternehmen schneller auf Veränderungen der Kennzahl reagieren können.

In Anbetracht dieser Vorteile könnte der ENPS eine Alternative zur klassischen Mitarbeiterbefragung sein. Eine genauere Betrachtung wirft jedoch Fragen zu Methodik und Inhalt auf.

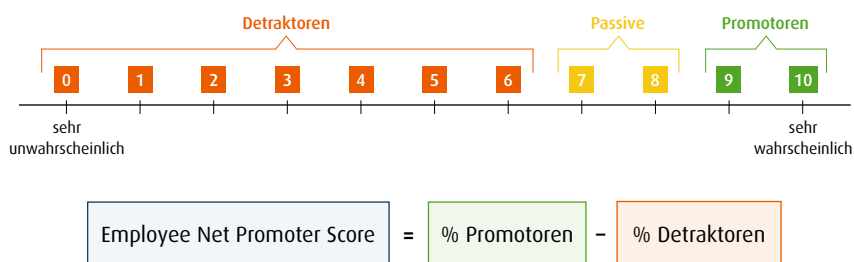
Willkürliche Einteilung in Kategorien

Ein Kritikpunkt liegt im Aufbau der Kategorien: Auf Basis ihrer Antworten werden die Mitarbeiter in Promotoren

(neun bis zehn), passiv Zufriedene (sieben bis acht) und Detraktoren (null bis sechs) unterteilt. Hier drängt sich die Frage auf, wie die Wertebereiche für die drei Gruppen festgelegt wurden. Wieso sind es null bis sechs Punkte, die zu einer Einstufung als Detraktor führen, und nicht beispielsweise null bis drei? Auch die inhaltliche Bedeutung der drei Gruppen ist fragwürdig: Ist ein Punktwert von null tatsächlich genauso zu bewerten wie ein Punktwert von sechs, der sogar über der Skalenmitte liegt? Ist es sinnvoll, aus einem Punktwert von acht auf „passive Zufriedenheit“ zu schließen? Die Gruppenzuordnung ist in dieser Form kontraintuitiv und möglicherweise problematisch.

Darum sollte die Zuordnung der Punktwerte zu den drei Gruppen revidiert werden. Intuitiv verständlich wäre es, die Punktgrenzen symmetrisch um die Skalenmitte anzuordnen. Zum Beispiel

BERECHNUNG DES ENPS



Für den ENPS wird gefragt: Würden Sie Unternehmen X an Freunde und Bekannte als Arbeitgeber weiterempfehlen? Die Antwort wird auf einer Zehnerskala gemessen.

könnte man die Grenzen so festlegen, dass null bis zwei Punkte zur Einstufung als Detraktor und acht bis zehn zur Einstufung als Promoter führen. Möglich wäre auch, auf die willkürliche Gruppierung vollständig zu verzichten und nur den Mittelwert zu betrachten.

Zweifelhafte Berechnung

Ein weiterer Kritikpunkt: Um den ENPS zu berechnen, wird die Differenz aus den Anteilen von Promotoren und Detraktoren gebildet. Dieses Vorgehen ist in mehrerer Hinsicht problematisch. Erstens lässt die Differenz keine Rückschlüsse auf die Antwortverteilung zu, da sich der gleiche ENPS-Wert aus vollkommen unterschiedlichen Vertei-

lungen ergeben kann. Vergleichen wir beispielhaft die beiden fiktiven Unternehmen A und B: Während alle Mitarbeiter von Unternehmen A die sieben oder acht ankreuzen und damit als passiv zufrieden gelten, teilt sich die Belegschaft von Unternehmen B zu gleichen Anteilen in Detraktoren und Promotoren auf. Zwar ergibt sich für beide Unternehmen ein ENPS-Wert von null, dennoch steht Unternehmen A zweifels- ohne besser da als Unternehmen B.

Zweitens ist die Berechnung problematisch, weil die Differenz von Promotoren und Detraktoren suggeriert, beide Gruppen ließen sich gegeneinander aufrechnen – man also nur genügend Promotoren brauche, um die Detraktoren

auszugleichen. Diese Annahme widerspricht jedoch Forschungsergebnissen, die belegen, dass Negatives in vielerlei Hinsicht schwerer wiegt als Positives. Das ist auch im Aufsatz „Bad Is Stronger Than Good“ von Roy F. Baumeister und anderen aufgeführt. Entgegen der ENPS-Annahme kann also ein einziger Detraktor für das Unternehmen mehr Schaden anrichten als mehrere Promotoren wiedergutmachen können. Ein ausgeglichenes Verhältnis von Promotoren und Detraktoren ist daher nicht erstrebenswert, sondern kann fatale Folgen haben.

Schlussendlich ist die Differenz zweier relativer Häufigkeiten nicht leicht zu interpretieren. Die Verwendung von Prozentwerten legt die falsche Interpretation nahe, +30 bedeute „30 Prozent mehr Promotoren als Detraktoren“.

Diese Kritikpunkte könnte man abmildern, wenn man auf die Verrechnung von Promotoren und Detraktoren verzichten würde. Detraktoren würden dann direkt ins Auge fallen und sich nicht durch Promotoren kaschieren lassen. Zudem würde die Interpretation der Befragungsergebnisse vereinfacht und falschen Schlussfolgerungen vorgebeugt. Möchte man nur eine einzige Kennzahl betrachten, sollte der Fokus auf den Detraktoren liegen, da diese potenziell schädlicher sind als Promotoren nützlich.

Ungenauere Messung

Ein weiteres Problemfeld beim ENPS liegt in der Messgenauigkeit: Sie ist ein zentrales Qualitätsmerkmal psychologischer Messinstrumente. Folgt man der klassischen Testtheorie, so steigt die Messgenauigkeit mit der Anzahl der Fragen. Da der ENPS auf nur einer einzigen Frage basiert, ist er starken Zufallsschwankungen ausgesetzt, sprich: ungenau. Hat ein Mitarbeiter zum Beispiel die Acht angekreuzt, könnte der eigentliche Wert auch bei zehn oder sechs liegen. Die Ungenauigkeit des ENPS kann also dazu führen, dass Personen in die falsche Gruppe einsortiert werden und dadurch das Gesamtergebnis verzerren.

10

Der ENPS verspricht mit nur einer Zahl das Engagement der Belegschaft zu erfassen.



Da der Einfluss des Messfehlers mit steigender Teilnehmerzahl geringer wird, ist der ENPS vor allem bei kleineren Teams und Abteilungen anfällig für zufällige Schwankungen. Daher ist es ratsam, den ENPS nur bei größeren Teilnehmerzahlen, zum Beispiel auf Unternehmensebene, zu betrachten.

Fragwürdige Validität

Sowohl NPS als auch ENPS fragen nach einer Bereitschaft zur Weiterempfehlung. Im Gegensatz zum NPS geht es beim ENPS aber nicht vorrangig um eine tatsächliche Empfehlung, sondern um die Ursachen, die man hinter der Bereitschaft vermutet. Wer sein Unternehmen im Freundes- und Bekanntenkreis als Arbeitgeber empfiehlt, steht mit seinem Namen für das Unternehmen ein. Nur wer von seinem Unternehmen vollkommen überzeugt ist, wird bereit sein, das damit verbundene persönliche Risiko zu tragen. Deshalb wird angenommen, dass eine hohe Weiterempfehlungsbereitschaft auf ein hohes Maß an Loyalität, Zufriedenheit und Engagement schließen lasse. Empirische Evidenz hierzu ist jedoch rar und hat meist eher anekdotischen Charakter – der Beleg besteht also eher im Hörensagen. Belastbare Aussagen darüber, was der ENPS tatsächlich erfasst, lassen sich auf dieser Grundlage kaum treffen.

Sehen wir uns die ENPS-Frage einmal genauer an: Sie bezieht sich nur auf einen einzigen Aspekt der Arbeit, nämlich auf das Unternehmen. Die Antwort auf diese Frage hängt also vor allem davon ab, wie die Mitarbeiter verschiedene Eigenschaften des Unternehmens, wie zum Beispiel das Prestige, Sozialleistungen und die Unternehmenskultur, wahrnehmen und bewerten. Daher liegt die Vermutung nahe, dass der ENPS etwas über die Einstellung und die Bindung zum Unternehmen aussagt. Tatsächlich weisen vereinzelte Studien darauf hin, dass der ENPS vor allem die Loyalität oder emotionale Bindung zum Unternehmen erfasst. Die ENPS-Frage findet sich teilweise auch in

wissenschaftlichen Skalen zur Messung der Arbeitgeberattraktivität und der Zufriedenheit mit dem Unternehmen.

Doch verrät uns der ENPS auch etwas über das Engagement der Mitarbeiter? Zur Beantwortung dieser Frage ist zunächst zu klären, was unter Engagement zu verstehen ist. In der Arbeitspsychologie versteht man darunter einen längerfristigen, als angenehm empfundenen Zustand, der sich durch hohe Einsatzbereitschaft und Enthusiasmus auszeichnet. Hoch engagierte Mitarbeiter gehen in ihrer Arbeit auf, sind voller Energie und erleben ihre Arbeit als sinnvoll und herausfordernd. Im Gegensatz zur Loyalität bezieht sich das Engagement nicht auf das Unternehmen, sondern auf die Arbeit oder Tätigkeiten. Dass der ENPS Rückschlüsse auf das Engagement der Mitarbeiter zulässt, ist daher zu bezweifeln. So wäre es möglich, dass sich ein Mitarbeiter dem Unternehmen verbunden fühlt, die tägliche Arbeit jedoch als langweilig empfindet. Ein anderer Mitarbeiter mag seine Arbeit als spannend wahrnehmen, würde aber auch für ein anderes Unternehmen arbeiten, wenn sich die Möglichkeit ergäbe.

Wie oben angemerkt, sollte der ENPS-Wert auch mit der Zufriedenheit mit dem Unternehmen zusammenhängen. Aus der Zufriedenheitsforschung weiß man jedoch, dass es weniger auf die Zufriedenheit mit der Arbeitsumgebung ankommt, sondern auf die Zufriedenheit mit den Tätigkeiten. Studien zeigen, dass Leistung, Motivation und Kündigungsabsicht vor allem davon abhängen, ob man mit der konkreten Arbeit oder Tätigkeit zufrieden ist. Selbstverständlich spielt auch die Zufriedenheit mit den Rahmenbedingungen der Arbeit eine Rolle, wenngleich eine deutlich geringere.

Da sich der ENPS also hauptsächlich auf das Unternehmen bezieht, sollte er möglichst um weitere Fragen ergänzt werden, um auch tätigkeitsbezogene Aspekte zu berücksichtigen. Hierfür sollte man auf validierte Kurzskalen, wie beispielsweise die „Utrecht Work Engage-

NEUE STUDIE

Für eine Studie zum Thema Arbeitszufriedenheit werden zurzeit Teams und Arbeitsgruppen gesucht, die einen kurzen Fragebogen ausfüllen. Um die Forschung zu unterstützen, können Sie sich per E-Mail an Benjamin Haarhaus wenden: haarhaus@dgp.de.

ment Scale (UWES-9)“, zurückgreifen. Diese ist hoch reliabel, valide und in mehreren Sprachen verfügbar.

Vor- und Nachteile des ENPS

Insgesamt löst der Employee Net Promoter Score sein Versprechen, mit nur einer einzigen Frage Loyalität, Zufriedenheit und Engagement der Belegschaft zu erfassen, nur teilweise ein. Zwar ist es richtig, dass eine ENPS-Befragung deutlich weniger zeitlichen und finanziellen Aufwand verursacht. Aber eine umfangreiche Mitarbeiterbefragung erfasst ein breiteres Spektrum an Informationen und kann somit ein detaillierteres Stimmungsbild der Belegschaft zeichnen. Darüber hinaus lassen sich Fragen zu Arbeitsbedingungen, Belastungsfaktoren und zur Gesundheit integrieren, sodass die durch das Arbeitsschutzgesetz vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilungen mit durchgeführt werden können.

Die Idee, sich auf wenige zentrale Kennwerte zu konzentrieren und diese in kürzeren Intervallen zu erfassen, ist dennoch lohnend: So lassen sich durch den stetigen Informationsfluss Handlungsbedarfe schneller erkennen und die Auswirkungen von Veränderungsprozessen genauer verfolgen als mit einer jährlichen, großen Befragung. Behebt man die methodischen Mängel des ENPS und erweitert ihn um tätigkeitsbezogene Fragen, kann er die jährliche Mitarbeiterbefragung zwar nicht ersetzen, aber sinnvoll ergänzen. ■



BENJAMIN HAARHAUS ist Berater bei der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen e.V. (DGP).

Budapest

Genf

Hamburg

Istanbul

Köln

Moskau

Stuttgart

Wien

Zürich

PERSONAL2015

Fachmessen für Personalmanagement

- Führende HR-Messen in Deutschland
- Spezielle Themenreihen
- Insgesamt über 500 Aussteller
250 Vorträge | 6 Keynotes
mehr als 8.000 Fachbesucher



06.-07. Mai 2015
Hamburg Messe

19.-20. Mai 2015
Messe Stuttgart

people performance technology®

Twitter:

#Pnord15

www.personal-messe.com

Twitter:

#Psued15

Für Geschäftsführer, Personalentscheider und Personalexperten sowie Trainer, Coaches und Führungskräfte

In Stuttgart zeitgleich und im Preis inbegriffen



**CORPORATE
HEALTH
CONVENTION**

5. Europäische Fachmesse für betriebliche Gesundheitsförderung und Demografie

Netzwerken Sie mit uns!



Mit freundlicher Unterstützung von

HRm.de

Medienpartner



personalmagazin

Personalwirtschaft

Personalmanagement

Wirtschaft Weiterbildung

Sparen Sie 40%
bei Online-Registrierung!

Coach der Personalabteilung

PRAXIS. Das Personalcontrolling der Commerzbank übersetzt Zahlen in konkrete Themen. Für HR sieht es sich als beratender Coach auf dessen Weg zum Businesspartner.



Gerade in der Bankenwelt muss HR jetzt zu Höchstleistungen motivieren – Unterstützung bietet das Personalcontrolling.

© COMMERZBANK AG

Und nur, wenn alle Beteiligten über Zahlen und deren praktische Bedeutung miteinander kommunizieren, wird ihnen klar, was sie erreicht haben und welche Möglichkeiten sie haben, die Zukunft zu gestalten. So entsteht Vertrauen in das eigene Handeln – und daraus Freude und Stolz, etwas Sinnvolles zu bewirken. Kurz: Personalcontrolling ist Kommunikationsaufgabe.

Kosten im Blick: gezielt investieren

In diesem Kontext verstehen wir die Kosten unserer Personalarbeit als Zukunftsinvestitionen: Sie dienen dazu, mit engagierten Mitarbeitern für zufriedene Kunden zu sorgen und so die Bank erfolgreich zu machen. HR matters. Die entscheidende Frage lautet: Für welche personalwirtschaftlichen Themen müssen wir unsere Mittel einsetzen, damit sich der angestrebte Return on Investment im Sinne engagierter Mitarbeiter, zufriedener Kunden und guter finanzieller Ergebnisse ergibt? Genau diese Frage beantwortet ein professionelles Personalcontrolling. Es trägt dazu bei, diejenigen personalwirtschaftlichen Themen zu identifizieren, zu planen, zu kontrollieren und zu steuern, die das Unternehmen weiterbringen.

Bei diesen Themen geht es um mehr als eine angemessene monetäre Vergütung. Und es geht eben nicht nur darum, was unsere personalwirtschaftlichen Leistungen kosten, sondern auch darum, was sie Arbeitgebern und Mitarbeitern bringen. Effizienz und Effektivität gehören zusammen. Dabei reden wir von allen Themen, die ein Unternehmen als

Von **Thorsten Ziemann**

Das Beben der Finanz- und Wirtschaftskrise hat viel zerstört. Wovon kaum jemand redet: Mehr als erschüttert wurde auch der Stolz vieler Banker auf ihre Arbeitgeber und auf das eigene Tun. Doch Stolz ist eine wichtige Voraussetzung für Erfolg. Denn wer im positiven Sinne stolz ist, freut sich über das, was er – auch mit anderen zusammen – erreicht hat und in Zukunft leisten kann. Etwas weiter und plakativer gefasst: Stolz Mitarbeiter sind engagiert und sorgen letztendlich für eine gute finanzielle Performance. Stolz ist Kapital. Das

Personalcontrolling kann dazu beitragen, dieses Kapital zu mehren und zu nutzen.

Gerade das Personalcontrolling? Genau! Jedoch nur, wenn wir Personalcontrolling nicht als Erbsenzählerei verstehen, sondern als treibende Kraft personalwirtschaftlichen Handelns. Denn es leistet zwei wesentliche Dinge:

- Zum einen schreibt es auf Basis klarer Zahlen die Vergangenheit in die Zukunft fort, lässt Trends erkennen und öffnet Handlungsräume.
- Damit macht das Personalcontrolling zum anderen Vergangenheit und Zukunft der Personalarbeit für die Kommunikation verfügbar.

Arbeitgeber ausmachen – von der Grundvergütung und der variablen Vergütung genauso wie von den Entwicklungs- und Karrierechancen, von unserer Arbeits- und Führungskultur und den allgemeinen Arbeitsbedingungen. Diese Themen sind die „Asset-Klassen“ unserer personalwirtschaftlichen Investitionen. Und wir müssen das Asset-Portfolio unserer Gesamtvergütung so anlegen, strukturieren und managen, dass es wirtschaftlich zu den gewünschten Ergebnissen führt. Dies kann das Personalcontrolling nicht allein. Als Personalcontroller sehen wir uns vielmehr als Coaches, die das Top-Management der Bank, die Führungskräfte und unsere Kollegen im Personalbereich darin fit machen, die verfügbaren Mittel gezielt produktiv werden zu lassen.

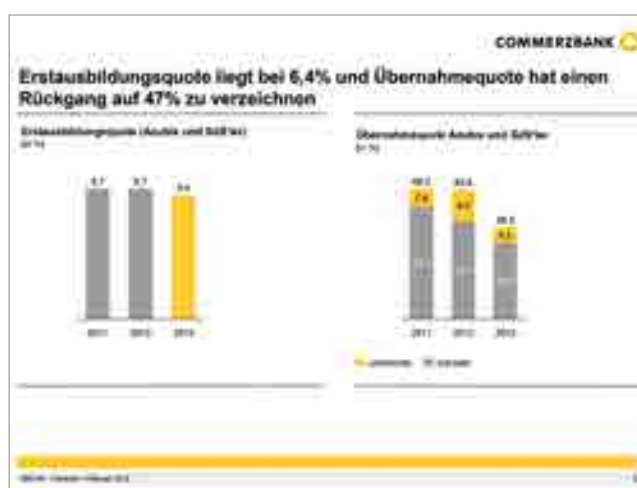
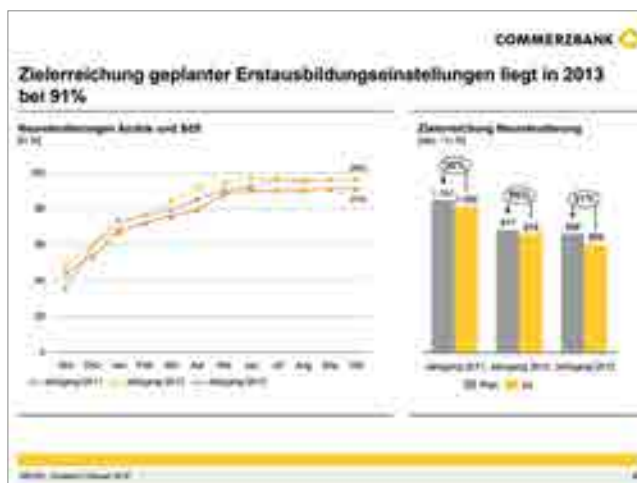
Mit den Kunden des Personalcontrollings kommt auch das Thema „Kommunikation“ wieder ins Spiel. Zahlen, Daten und Fakten sind für uns das Mittel, um Ziele gemeinsam zu erreichen. Dazu muss kommuniziert werden. Dabei sollte die Kommunikation Folgendes leisten:

- Sie muss Vertrauen schaffen, denn unsere Adressaten richten ihre personalwirtschaftlichen Entscheidungen nach unseren Analysen und Bewertungen.
- Dazu muss sie glaubwürdig sein, also klar, korrekt, konsistent und schlüssig.
- Und sie sollte relevant und konstruktiv sein: Wir müssen aus der Vielzahl möglicher Themen und Zahlenlogiken diejenigen auswählen, die Geschäftsführung, Führungskräften und HR Nutzen bieten; und wir sollten so mit ihnen kommunizieren, dass sie entsprechend handeln können.

Es geht also um das, was wir kommunizieren – um die Themen und Inhalte. Und es geht darum, wie wir dies tun – um die Formate und Prozesse. Schauen wir uns dazu unsere Praxis an.

Strategische Klarheit für die Führung

Ein Format für den Gesamtvorstand der Bank, den HR-Bereichsvorstand und unsere Executives sind die „Facts & Figures“. Sie bieten pro Quartal auf zwei



Der „Nachwuchskräfte Report“ als Teil des Dashboards gibt Überblick über die verschiedenen Nachwuchsprogramme der Commerzbank für Auszubildende und Studenten dualer Studiengänge (SdS).

Seiten einen kompakten Überblick über wesentliche Kennzahlen. Hier geht es etwa um Kapazitäten, um Abgangs-, Zugangs- und Krankheitsquoten, um Frauen in Führungspositionen, um unsere Nachwuchsprogramme sowie um Vergütungsdaten und die Altersstruktur.

Die „Facts & Figures“ sind Teil einer Dashboard-Sammlung, die wir als Ganzes für unser HR-Management anlegen und, je nach Thema, auch für den Gesamtvorstand. Hier machen wir etwa die Personalrisiken der AG Inland und der internationalen Standorte transparent. Die jeweiligen Zahlen kommentieren wir und wir bieten einen Ausblick und eine Zusammenfassung der gesamten Personalrisikosituation. In dieser Dashboard-Sammlung vertiefen wir auch Themen, die wir in den „Facts & Figures“ kompakt betrachten. Einen ausführlichen Überblick geben wir zum Beispiel zu den Themen „Frauen in Führungspositionen“ und „Nachwuchs“. Die Sammlung

umfasst zudem die Ergebnisse unserer Mitarbeiterbefragung „Commerzbank Monitor“ (dazu später mehr). Auch hier liefern wir nicht nur Zahlen, sondern zudem eine orientierende Bewertung.

Mit den Zahlen bleiben unsere Kunden nicht allein. Sie sind eine wichtige Basis für den Dialog zwischen den HR-Executive-Beratern und den Executives. Gemeinsam können so kritische Themen identifiziert und handlungsorientiert diskutiert werden. So tragen wir dazu bei, dass die strategischen Weichen in die Zukunft auf Basis klarer Fakten gestellt werden.

Führungskräften Impulse geben

Apropos Zukunft: Zukunftsfähig wird unsere Bank auch durch die Personalarbeit der Führungskräfte. Damit sie ihre Verantwortung im Rahmen der generellen personalstrategischen Linien wahrnehmen können, stehen ihnen Management-Berater als HR-Businesspartner aktiv

zur Seite. Durch deren Leistungen sollen Führungskräfte der ersten beiden Ebenen praxisnah erleben, dass Personalarbeit ein wesentlicher Faktor für ihren Geschäftserfolg ist. Ein Instrument dafür ist der halbjährliche „Management Dialog“. An der Schnittstelle von strategischer Ausrichtung des jeweiligen Kunden und seiner personalwirtschaftlichen Situation identifizieren und klären wir als Berater gemeinsam mit dem Kunden spezifische Handlungsfelder, die sie dann operationalisieren und bearbeiten. Die Analyse geschieht auf Basis relevanter Personalkennzahlen und mit Blick auf personalwirtschaftliche oder gesellschaftliche Themen und Trends, die für die Personalarbeit wichtig sind. Ergebnis ist eine Swot-Matrix, die den Handlungsraum übersichtlich strukturiert.

Als Berater machen wir mit dem „Management Dialog“ Führungskräften also transparent, worauf es ankommt, damit sie mit einer starken Mannschaft ihre Geschäftsziele erreichen – etwa auf eine Professionalisierung des Gesundheitsmanagements, eine strukturierte Personalplanung oder die Optimierung des Performance-Managements.

Nachwuchskräfte sichern

Zu den Kunden unseres Personalcontrollings gehört auch der Bereich Talent Management. Dessen Aufgaben umfassen das Gewinnen und Binden von Mitarbeitern, die Karriereentwicklung und das Thema „Nachwuchs“.

Für unsere Ansprechpartner erstellen wir zum Beispiel einen jährlichen Nachwuchskräfte-Report. Er bietet auf 24 Seiten Kennzahlen zu den Themen „Bestand und Budget Nachwuchs“, „Bestandsverlauf Nachwuchs“, „Bestandsverteilung und Frauenanteil je Segment“, „Aufnahmen in Nachwuchsprogramme“, „Entwicklung Rekrutierung und Erstausbildung“ und „Nachwuchs- und Erstausbildungsquote“. Der Report schafft Transparenz und er zeigt, wo das Talent Management handeln muss, um die Nachwuchs-Kennzahlen zu optimieren.

ENTWICKLUNG

Konsequent zu Effizienz und Effektivität

Die Abteilung „Monitoring“ als Personalcontrolling-Einheit bündelt alle Controlling-Aktivitäten im Commerzbank-Konzern. Die Übersicht zeigt den Weg von „Monitoring“ zum kompetenten, professionellen Partner HR-interner und -externer Kunden.

- Gründung von „Monitoring“ im Mai 2010 durch Thorsten Ziemann, HR-Bereichsleiter, aus den Gruppen „HR Planning & Group Reporting“ und „Strategie & HR Reporting“ mit 20 Mitarbeitern. Erste Schritte: Lageanalyse, Themenzuordnung, Konsolidierung.
- Vorteile der einheitlichen Bündelung
 - konsistente Kennzahlen, Modelle und Prozesse aus einer Hand
 - Synergien: Nutzung der Auswertungen für unterschiedliche Controllingaufgaben
 - Reduktion bereichsübergreifender Schnittstellen
- Nach und nach Entwicklung eines Standardreportings, neue Themen wie „Frauen in Führungspositionen“ werden eingeführt.
- Verbesserung der Datenqualität durch das Shared Services Center mit Bereich „HR IT“.
- Einbeziehung des Auslands ins Controlling/Reporting, Einführung des Standardreporting in London, Singapur, Prag, New York und Luxemburg durch Monitoring-Mitarbeiter.
- neue Controllingformate für das Top-Management wie „Facts & Figures“ und Dashboard-Sammlung
- 2012: Schaffung einer technischen Plattform mit einheitlichem und revisionskonformem Eingangskanal für personalwirtschaftliche Ad-hoc-Anfragen
- Anfang 2013: Integration des „Commerzbank Monitor“ mit allen befragungsrelevanten Themen. Das Befragungs-Team berichtet direkt an den Abteilungsleiter Monitoring.
- Erweiterung der Produktpalette des Befragungs-Teams. Neben dem „Commerzbank Monitor“ unterstützt es andere Funktionen bei Befragungen als Consultant.
- Durch die Begleitung von Konzernprojekten mit personalwirtschaftlichen Themensträngen wie „Commerzbank Exzellenz“ und „Strategie 2016“ sichert Monitoring eine angemessene Controllingperspektive bei der Umsetzung.
- 2014: Projekt „New BI“: Integration aller personalwirtschaftlichen Standard- und Ad-hoc-Auswertungen in das Business Warehouse – trotz zunehmender Komplexität schneller, verständlicher und benutzerfreundlicher.
- Ziele 2015: Linkage-Analysen und weiterer Ausbau der Befragungsberatung. Und wir meinen: Auch Themen wie „strategische Personalplanung“, „Demografie-Management“ und „Talent Management“ brauchen in Zukunft mehr Personalcontrolling.

QUELLE: COMMERZBANK AG

Perspektivisch hat die Bank auch die Chance, das Personalcontrolling noch umfassender für ihr Talent- und Nachfolge-Management zu nutzen – etwa, um Talent Pools zu steuern und kritische Stellen zügig zu besetzen. Unser Idealbild ist hier umfassende analytische Klarheit „auf Knopfdruck“.

Mitarbeiterengagement steigern

Im Kern geht es stets um die Frage, in welche personalwirtschaftlichen Leistungen investiert werden muss, um mit engagierten Mitarbeitern ihre Geschäftsziele zu erreichen. Eine Antwort darauf gibt

unsere unternehmensweite Mitarbeiterbefragung „Commerzbank Monitor“.

Das Personalcontrolling sorgt dafür, dass die Befragung erfolgreich vorbereitet und durchgeführt wird und dass deren Ergebnisse klar analysiert, interpretiert und handlungsorientiert kommuniziert werden – spezifisch an das Top-Management, die Führungskräfte und unsere HR-Kollegen. Auf der Agenda 2015 steht dazu, dass die Daten in die oben genannten Berichtsformate eingehen sowie in Cockpits mit HR-relevanten Kennzahlen; hier werden sie mit Ergebnissen anderer Feedback-Systeme und zentralen unter-

Insgesamt finden so die Unternehmens- und die Mitarbeiterperspektive zusammen und werden „in Richtung Zukunft“ koordiniert. Wir sehen, wie wir im Rahmen unserer Personalstrategie das Mitarbeiterengagement weiter stei-

gern können. Davon profitieren die Bank und ihre Mitarbeiter.

Aus Zahlen werden Themen

Unter dem Strich besteht die entscheidende Leistung unseres Personalcontrollings darin, aus abstrakten Zahlen konkrete Themen zu machen, über die HR, Top-Management und Führungskräfte zukunftsorientiert reden und entsprechend handeln können. Durch eine Sprache, die auf klaren Erkenntnissen gründet, können wir gemeinsam die Zukunft gestalten und den Personalbereich der Commerzbank als konstruktiven Partner des Geschäfts positionieren. Dazu müssen wir als „beratender Coach“ früh in Business-Themen mit

personalwirtschaftlicher Relevanz eingebunden werden – und nicht nur unser Geschäft verstehen, sondern auch das unserer Kunden. So können wir diejenigen Themen in Kennzahlen übersetzen und zur Sprache bringen, die im Sinne der Geschäftsziele etwas bewegen. Alles in allem machen wir das personalwirtschaftliche Handeln unseres Arbeitgebers transparent – von seiner analytischen Basis bis zu seiner Bedeutung für die Mitarbeiter und das Geschäft. ■



THORSTEN ZIEMANN ist Bereichsleiter Business Management (Human Resources) bei der Commerzbank AG.

22. und 23. April 2015

dfv Mediengruppe | Frankfurt am Main

HORIZONT HR FUTURE SUMMIT 2015



Jetzt anmelden und Frühbucherrabatt sichern:



www.conferencegroup.de/hrsummit15

Wie wir heute die Arbeit der Zukunft gestalten können

Erleben Sie auf der Bühne u.a.:



Peter Hofmann
Siemens AG



Jörg Buckmann
Verkehrsbetriebe Zürich



Susan Risse
Witt Gruppe



Dr. Dirk Johannsen
start smart GmbH

Eine gemeinsame Veranstaltung von:

Tücken beim Schutz von Expats

ÜBERBLICK. Auslandspolice für entsandte Mitarbeiter gibt es mehr als benötigt. Wer sich an einen Anbieter bindet, sollte jedoch genau prüfen, was dieser verspricht.

Von **Anne-Katrin Schulz**

Konstantin T. traute seinen Augen nicht, als er das Schreiben seiner Versicherung öffnete: Im Zuge einer Prämienanpassung, so wurde ihm mitgeteilt, sehe sich der Auslandskrankenversicherer gezwungen, die monatliche Beitragsrate um 100 Prozent, von monatlich 500 Euro auf 1.000 Euro, zu erhöhen. Grund: Die Gesundheitskosten im asiatischen Raum würden drastisch zu Buche schlagen.

Der 39-jährige Konstantin T. lebt seit zwei Jahren als Expat in Shanghai, wo er für einen deutschen Verlag eines Asien-Wirtschaftsmagazins tätig ist und bislang nicht ein einziges Mal erkrankte. Aus Versicherersicht hatte er also noch keinen einzigen Schaden verursacht. Der Verlag hatte sämtliche Auslands-korrespondenten weltweit beim selben Anbieter versichert, die immense Beitragserhöhung betraf jedoch ausschließlich die Journalisten im Raum Asien.

Wie kommt es zu solch exorbitanten Erhöhungen? „Offenbar hat ein Expat einen sogenannten Großschaden verursacht, etwa durch eine schwere Erkrankung oder einen schlimmen Unfall. Die Behandlung eines Schädel-Hirntraumas kann in China schnell mal 120.000 Euro kosten – ohne noch folgende Krankenhausaufenthaltsstage. In der Konsequenz muss die Schadenquote die Beitragseinnahmen im Auslandskrankenversicherungstarif deutlich überstiegen haben, sodass der Anbieter seine Verluste durch eine Beitragssteigerung ausgleichen will“, erläutert Claus-Helge Groß,

Versicherungsspezialist bei der BDAE Gruppe und Asienexperte. Solche Situationen sind laut Groß keine Seltenheit, denn oftmals kalkulierten Auslandsversicherer sehr knapp, um die lukrativen Expats internationaler Unternehmen der DACH-Regionen bei sich zu versichern. Ein Beispiel, wie schnell und drastisch die Versicherungsprämien steigen können, wenn die Risikogruppe zu klein ist: Im Jahr 2013 versicherte ein deutsches Maschinenbauunternehmen seine sieben Expats bei einem bestimmten Anbieter. Im Laufe des Jahres wurde eine Auslandsentsandte schwanger und ein Expat brach sich das Bein. Die Folge: Im Jahr

2014 erhöhte der Anbieter die Beiträge für die Police um satte 50 Prozent – für jeden einzelnen Versicherten.

Gesunde Expats bei Anbietern gefragt

Für gewöhnlich gelten Auslandsentsandte als Klientel mit einem äußerst geringen Risiko, zu erkranken. „Firmen, die Mitarbeiter für einen längeren Aufenthalt ins Ausland schicken, wählen meistens junges und leistungsstarkes Personal aus, das auch unter erschwerten Lebensbedingungen fernab der Heimat Projekte bravourös meistert“, so Groß weiter. Meist werben die Anbieter mit günstigen Versicherungsprämien,



Bangkok 2013: In die unvermittelt ausbrechenden Unruhen wurden auch deutsche Zivilisten verwickelt – Expatversicherungen können Zahlungen hier ausschließen.

CHECKLISTE

Krankenversicherung für das Ausland

Die folgenden Fragen sollten Sie bei Vertragsabschluss unbedingt mit Ihrem Versicherer eingehend besprochen und auf den Bedarf Ihrer Expats hin abgestimmt haben.

1. Werden bestimmte Berufsgruppen vom Versicherungsschutz ausgenommen?
2. Sind die Versicherungsbeiträge an das Alter gekoppelt (steigen sie mit dem Alter)?
3. Gibt es eine Leistungsgrenze, bis zu welcher der Versicherer Schäden zahlt?
4. Gilt die Versicherung weltweit oder ist sie auf einzelne Länder begrenzt?
5. Kann die Police auch für Expats, die schon im Ausland sind, abgeschlossen werden?
6. Kann der Versicherungsschutz bei Bedarf problemlos verlängert werden?
7. Sind Heimataufenthalte mitversichert?
8. Leistet die Versicherung auch in Kriegs- und Krisengebieten?
9. Wie lange darf sich der Expat maximal im Ausland aufhalten (gibt es eine Befristung)?
10. Leistet die Versicherung auch in Ländern mit Seuchengefahr (wie aktuell bei Ebola)?
11. Sind Vorerkrankungen und bestehender Behandlungsbedarf mitversichert?
12. Zahlt der Anbieter auch bei Schwangerschaft und Entbindung?
13. Gibt es für bestimmte Eingriffe (zum Beispiel Zahnersatz) eine Wartezeit?
14. Sind Assistance-Leistungen in den Versicherungsschutz integriert?
15. Wie lange können Versicherte Arzt- und Arzneimittelrechnungen einreichen?
16. Hat der Versicherer eine eigene Abteilung für die Schadenregulierung, sodass Expats ihre Belege direkt dort einreichen können, oder wird die Kostenerstattung über die Personalabteilung geregelt (Stichwort Datenschutz)?

QUELLE: BDAE-GRUPPE

die sie speziell für Expats des entsendenden Unternehmens maßschneidern. Das Problem: Eine relativ kleine Gruppe von Individuen muss dabei ein unter Umständen zu großes Risiko schultern und im Falle eines außergewöhnlich hohen Versicherungsschadens die Kosten dafür tragen. Im schlimmsten Fall kann es passieren, dass der Versicherer den Tarif schließt und die Expats innerhalb kürzester Zeit ohne Versicherungsschutz dastehen. Das ist den Expats eines österreichischen Unternehmens 2013 in den USA passiert.

Bedingungswerk genau studieren

Wie kann die entsendende Firma ein solches Szenario verhindern? Die wichtigste Regel ist dabei: Wählen Sie einen Versicherer, der Unternehmen „poolt“, also Krankenversicherungstarife anbietet, die mehrere tausend Expats umfassen, weil alle Firmenkunden wie in einem Pool zusammengefasst werden. Zwar ist dieser Tarif dann nicht individuell auf die Firma zugeschnitten, aber einzelne Schäden weniger Versicherter werden von einer großen Tarifgemeinschaft getragen und die Beiträge bleiben stabil. Fragen Sie beim Beratungsgespräch sowohl nach der Schadenhistorie als auch nach der Beitragsentwicklung eines Tarifes sowie nach der Anzahl der versicherten Expats.

Die hohen Kosten einer Auslandsrankenversicherung sind jedoch nur eines der Risiken. Deshalb: Studieren Sie die Versicherungsbedingungen. Der Markt kennt zahlreiche Ausnahmen und Ausschlüsse vom Versicherungsschutz. „Wir erleben es immer wieder, dass Unternehmen den Versicherer wechseln müssen, weil der Vertragspartner im Krankheitsfall aufgrund von sogenannten Vorerkrankungen oder schon vorher bestehendem Behandlungsbedarf nicht zahlt. Und zwar mit der Begründung, dass diese per se im Tarif ausgeschlossen seien“, berichtet Groß. Der Ausschluss von chronischen Erkrankungen wie beispielsweise Diabetes ermöglicht zwar

günstige Versicherungsprämien, kommt dem entsendenden Unternehmen jedoch teuer zu stehen. Denn es muss für die Krankheitskosten aufkommen, die der Versicherer nicht zahlt.

Eine angesichts der zahlreichen Krisenregionen weltweit ganz aktuelle Kostenfalle birgt das passive Kriegsrisiko. Selbst als relativ stabil geltende Länder können schnell zu einem Gefahrenherd werden – so etwa vergangenes Jahr, als Thailands Regierung das Kriegsrecht ausrief. Grundsätzlich kommt die Assekuranz nicht für Gesundheitsschäden auf, wenn Versicherte aktiv an einem Kriegsgeschehen oder an einer gewalttätigen Demonstration teilgenommen haben. Manche Versicherer zahlen aber auch dann nicht, wenn lediglich ein passives Risiko besteht, Expats also beispielsweise auf dem Weg zu einem Geschäftstermin unfreiwillig und unweisentlich in Ausschreitungen geraten und in der Folge verletzt werden.

Vorsicht bei lokalen Versicherern

Um Kosten zu sparen, wählen manche entsendende Unternehmen einen lo-

kalen Versicherer im Aufenthaltsland. Dazu sollten Sie jedoch wissen, dass insbesondere Anbieter nach dem angelsächsischen Modell ihre Versicherungssumme für Schäden limitieren („gedeckelte“ Versicherungen), um die Beiträge niedrig zu halten. Übersteigt ein Versicherungsschaden diese Summe (die Operation infolge eines Herzinfarkts in den USA liegt bei circa 150.000 Euro), muss das Unternehmen die Differenz bezahlen. Achten Sie deshalb stets auf Höchstgrenzen bei den Versicherungssummen. Der zweite Nachteil beim angelsächsischen Modell: Der Versicherungsschutz muss jedes Jahr erneuert werden. Das bedeutet, dass die Versicherung jedes Jahr neu prüft, ob der Kunde weiterhin lukrativ ist. Wer in der Zwischenzeit ein paar Mal krank gewesen ist, könnte als Kunde abgelehnt werden. ■



ANNE-KATRIN SCHULZ ist Leiterin Unternehmenskommunikation bei der BDAE Gruppe.

Die Top-Aufgaben für 2015

STUDIE. Vernetzte Arbeitsformen lösen vorgestanzte Führungsstrukturen auf. Das bringt auch HR neue Denkansätze. Der HR-Report zeigt die größten Veränderungen.

Von **Frank Schabel**

Seit geraumer Zeit wird über flache Hierarchien, demokratische Unternehmen und partizipative Prozesse diskutiert. Der Siegeszug von Social Media und die Vernetzung von Mitarbeitern jenseits vordefinierter hierarchischer Pfade lösen eingefahrene Strukturen auf. Überraschend: das Thema Führung hat dabei nicht an Bedeutung eingebüßt. Nach wie vor gilt die Qualität der Führungskräfte als ein wichtiger, wenn nicht der entscheidende Faktor für den Erfolg von Unternehmen. Laut HR-Report 2014/2015 ist der Ausbau der Führungskompetenz für die befragten Entscheider aus dem Topmanagement, den HR-Leitern sowie den Fachbereichen wieder das HR-Thema Nummer eins. Es zeigt, wie wichtig es für Unternehmen ist, mithilfe zielorientierter Führung die immer schneller taktende globalisierte Wirtschaftswelt sowie die unberechenbaren Märkte auszusteuern und gleichzeitig Teams bei der Stange zu halten.

Herkulesarbeit Change Management

Der empirische Befund des HR-Reports zeigt: Das hohe Tempo der Märkte bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die Organisationen. Veränderungen zu steuern erachten die Befragten als die mit Abstand größte Herausforderung für Führungskräfte. Dicht gefolgt vom Umgang mit der steigenden Komplexität im Führungsbereich. Weiteres wichtiges Thema aus Befragtersicht: die Vorbildfunktion von Führungskräften. Doch diese Herausforderungen in der Unternehmens-

ONLINE

Den Link zum Download der kompletten Studie finden Sie mit dem Suchwort „HR Report 2014/15“ unter

www.haufe.de/personal

praxis umzusetzen, ist schwierig. Anspruch und Wirklichkeit klaffen weit auseinander, vor allem was den Umgang der Führungskräfte mit der steigenden Komplexität und ihre Vorbildfunktion anbelangt. Die befragten Topmanager sehen ihr Unternehmen in diesen Themen übrigens viel rosiger als die anderen befragten Gruppen. Die operativen Entscheider, die tagtäglich mit diesen Herausforderungen konfrontiert sind,

zeichnen das reale Bild negativer. Ein möglicher Beleg dafür, dass Topmanagement und Ausführende sich noch nicht genügend über die dringendsten gemeinsamen Handlungsfelder austauschen.

HR muss neu denken

Wie können Führungskräfte also mit diesen Herausforderungen adäquat umgehen? Führung hat sich in erster Linie an den Mitarbeitern zu orientieren. So sehen die Befragten die wichtigste Aufgabe einer Führungskraft darin, eine Feedbackkultur zu etablieren. Als fast genauso wichtig erachten sie es, Mitarbeiter zu motivieren und ihnen Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Über allem steht also eine hohe Sozialkompetenz. Sie zeichnet gute Führung aus, wie unisono alle Befragten konstatieren. Dieser neuen

ENTWICKLUNG DER WICHTIGSTEN HR-AUFGABEN

	2014	2013	2012	2011
Führung im Unternehmen ausbauen	42	37	46	50
Mitarbeiter binden	40	42	46	43
Unternehmenskultur weiterentwickeln	37	47	48	39
Talente fördern	34	33	24	18
Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter fördern	33	36	39	42

Basis: n (2014) = 665 Befragte, n (2013) = 550 Befragte, n (2012) = 714 Befragte, n (2011) = 439 Befragte
Orange markiert sind die Top-Themen im jeweiligen Jahr (mehr als 40 Prozent)

Die Themen Unternehmenskultur, Führung und Mitarbeiterbindung haben sich zu „Dauerbrennern“ entwickelt, die jeweils mit leichten Verschiebungen die Spitzenpositionen unter sich ausmachen. Führung nimmt nun wie drei Jahre zuvor den ersten Platz ein.

QUELLE: HAYS 2014

Führungsqualität steht allerdings noch einiges im Weg. An erster Stelle, so die Befragten, die mangelnde Zeit für Führungsaufgaben. Gefolgt von der Tatsache, dass noch zu wenige Führungskräfte ihre Kontrollfunktion zugunsten einer stärkeren Eigenverantwortung reduzieren. In die gleiche Kerbe schlägt der dritte Stolperstein: Führungskräften fällt es nach wie vor schwer, sich weniger auf die Anwesenheit als vielmehr auf die Ergebnisse ihrer Mitarbeiter zu konzentrieren.

Was leisten Unternehmen, um ihre Führungskräfte weiterzuentwickeln? Der breiten Mehrheit ist mittlerweile in hohem Maße bewusst, in welche Richtung sich Führung bewegen soll – weg von fachlicher Führung, hin zum Mitarbeiter als Mittelpunkt der Führungspraxis. Das erfordert aber die Abkehr von alten Verhaltensmustern – das braucht Zeit und Geduld seitens Führung, HR und auch den Mitarbeitern selbst. Da der HR-Bereich sehr intensiv mit der Führungsthematik verzahnt ist, sollte diese Entwicklung vor allem diesen Bereich zu neuen Denkanstößen veranlassen.

Integrierter Ansatz statt Silovorgehen

Ein Ansatz wäre, die Abteilungs- und Bereichssilos bei der Entwicklung von Führung zu reduzieren. In vielen Organisationen beansprucht die HR-Abteilung, die Führungskräfteentwicklung strategisch zu steuern, ohne aber die jeweiligen Fachbereiche in ihre Ansätze und Konzepte tiefer einzubeziehen. Dadurch entstehen Modelle, die mit dem Alltag in vielen Abteilungen des Unternehmens wenig zu tun haben. Ein integriert-vernetzter Ansatz zum Thema Führungsumbau, initiiert vom HR-Bereich, könnte ein wichtiger Baustein sein: Alle relevanten Akteure sollten an einen Tisch und auf gleicher Augenhöhe über neue Führungsgrundsätze diskutieren.

Denn Führung geht alle an. Eine neue Art der Führung zu entwickeln, gelingt nur, wenn sich alle als verantwortlich und beteiligt ansehen – das Topmanagement als prägendes Vorbild für Führungsver-

halten, der HR-Bereich als der den groben Rahmen Vorgebende und vor allem die Manager vor Ort. Sie führen tagtäglich ihre Teams in einem komplexen Umfeld und müssen sowohl authentisch vorleben als auch der Führungskultur des Unternehmens entsprechend agieren. Dieser oft schmale Grat erfordert Unterstützung vom HR-Bereich und vom Topmanagement. Wenn HR hier in die Rolle des operativen Mittlers oder Impulsgebers ginge, wäre Führung endlich da angelangt, wo sie hingehört: mittendrin.

Bei der Entwicklung ihrer Führungskraft greift HR häufig auf klassische Instrumente zurück: Mehr als die Hälfte der Befragten setzen interne Trainingsprogramme ganz oben auf die Tagesordnung, gefolgt von den allseits genutzten externen Trainings und dem Coaching durch Berater. Damit folgen sie dem konventionellen Ansatz, über Trainings Verhaltensweisen zu verändern. Doch wenn sich diese individuellen Maßnahmen für bestehende oder angehende Führungskräfte nicht nachhaltig positiv auf der kulturellen Ebene der Organisation niederschlagen, können sie auch nicht auf die gesamte Führungsthematik einwirken. Daher wären ergänzende Aktivitäten sinnvoll, die zum einen eine neue Führung als großes Change-Thema ansehen und zum zweiten Maßnahmen angehen, die direkt in den Alltag von Führungskräften und Teams eingreifen.

Talent Management hinterfragen

Ganz deutlich wird das Silodenken von HR bei der Frage, wie Unternehmen Führungskarrieren planen. Erwartungsgemäß ist für die HR-Verantwortlichen das Talent Management das wichtigste Instrument, da es klar in ihrem Bereich angesiedelt ist. Interessant ist, dass die Führungskräfte aus den Fachbereichen und die Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung in puncto Führungskräfteplanung eher den Zufall am Werk sehen, sie nennen als entscheidenden Aspekt, zur rechten Zeit am rechten Ort zu sein. Das Talent Management setzen sie dage-



VIDEO

Add-On in der Personalmagazin-App: Sehen Sie im Interview mit Prof. Jutta Rump (IBE Ludwigshafen) und Frank Schabel, welche Schlüsse die Studienautoren aus dem HR-Report ziehen.

gen auf den letzten Platz. Das konterkariert die Aussagen der HR-Verantwortlichen, denen zufolge Führungskarrieren nach einer strukturierten und wohlgeordneten Planung verlaufen. Es scheint so, als ob eine systematische Karriereplanung zwar auf dem Papier existiert und in dieser Form mit dem Topmanagement abgestimmt ist. Aber sie wird nicht gelebt, sondern verläuft in den Augen der eigentlich Betroffenen zufällig oder über spontane Netzwerke. HR sollte aus diesem Grund sein Talent Management kritisch hinterfragen, ob alles wirklich so systematisch verläuft, wie es idealtypisch propagiert wird. Ratsam ist, in einem offenen Diskurs mit der Unternehmensleitung sowie den operativen Fachkräften zu klären, wie das Talent Management breiter und integrierter sowie praxisnäher aufgesetzt werden kann.

Einfache Lösungen sind bei dem komplexen Thema Führung nicht schnell zu erwarten. Doch im ersten Schritt würde schon helfen, wenn sich alle Beteiligten enger vernetzen und ihre Sichtweisen übereinanderlegen, um ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln. Davon sind viele Unternehmen aber noch weit entfernt. Erst wenn die verschiedenen Räder ineinandergreifen und keines blockiert, wächst Führung. ■



FRANK SCHABEL ist Leiter Marketing/Corporate Communications der Hays AG und Mit-herausgeber des HR-Reports.

HR-Software auf der Cebit

MESSE. IT und Digitalisierung prägen das berufliche Umfeld immer stärker und stehen im Fokus der Cebit 2015. Für Personaler sind vor allem die Hallen 2 bis 5 interessant.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Der umfassende Einzug der Informationstechnologie in alle Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft sowie die Rolle der IT als wesentlicher Treiber von Innovationen stehen im Mittelpunkt der Cebit 2015. „D!conomy“ haben die Veranstalter das Leitthema der diesjährigen Messe genannt. Es geht darum, dass sich IT-Trends wie Big Data, Cloud Computing, mobile Anwendungen und Sicherheits-Themen miteinander verzahnen. Das betrifft unter anderem Fertigungsprozesse, Geschäftsmodelle und Berufsbilder.

An vielen dieser Veränderungen ist der Personalbereich direkt oder indirekt beteiligt. Auch der intelligente IT-Einsatz innerhalb der Personalabteilung nimmt



VIDEO

Was verbirgt sich hinter „D!conomy“, dem diesjährigen Leitthema der Cebit? Antworten liefert ein Video in der App.

einen immer höheren Stellenwert ein. Deshalb kann sich ein Besuch der Cebit für Personalmanager durchaus lohnen, denn hier können sie sich einen Überblick über IT-Trends und Lösungsmög-

lichkeiten schaffen. Und sie können sich gleichzeitig über IT-Berufe und Recruitingstrategien informieren.

Karrieremesse in der Messe

Innerhalb der IT-Messe, in Halle 9, hat sich der Karrierebereich „Job and Career at Cebit“ integriert. Dieser wird von Spring Messe Management organisiert und in diesem Jahr von über 100 Arbeitgebern und Kooperationspartnern unterstützt. Es gibt eine multimediale Jobwall, Ausstellungsflächen sowie ein Vortragsprogramm.

Interessant für Besucher aus dem HR-Bereich sind die Hallen 2 und 4 mit „Business Solutions“, in denen zum Beispiel Datev, Haufe-Lexware und SAP ausstellen. Um ERP und Business Intelligence geht es in Halle 5. Hier finden sich HR-Anbieter wie EDV Studio Alina, Ebootis, Hansalog und HS Hamburger Software. Hier haben auch viele Zeitwirtschaftsanbieter ihre Ausstellungsflächen, etwa Gfos, Isgus und PCS Systemtechnik und Tisoware. Der Zeitwirtschaftsanbieter Reiner Kartengeräte ist in Halle 7 zu finden und das Thema „Business Security“ mit Anbietern von Sicherheitslösungen ist in Halle 6 vertreten.

HR-Anbieter in Hannover

Nachdem die Cebit einige Zeit wenig Beachtung bei Anbietern und Nutzern aus dem HR-Bereich fand, scheint es eine neue Belebung zu geben, insbesonde-



© DEUTSCHE MESSE

Mobile und Cloud sind zentrale Themen auf der Messe.

pm SHORT FACTS

Cebit 2015

Wann: 16. bis 20. März

Wo: Messegelände Hannover

Preise im Vorverkauf:

Tagesticket 55 Euro

Dauerticket 105 Euro

www.cebit.de

re im Bereich Zeitwirtschaft. So hat sich Gfos entschieden, nach längerer Pause wieder in Hannover vertreten zu sein, um dort das neue Release 4.8 vorzustellen. Dieses enthält neu entwickelte HR-Kennzahlen und ein mobiles HR-Cockpit. Wichtige Rollen am Gfos-Stand (Halle 5, Stand E.18) spielen zudem Themen wie Industrie 4.0 in Verbindung mit Workforce Management, MES (Fertigungsmanagement) und IT-Sicherheit. Außerdem nimmt Geschäftsführer Burkhard Röhrig am 16. März an der Podiumsdiskussion „Wie sicher können Daten bei Industrie 4.0 sein“ teil.

Auch die Hardware-Hersteller sind in Hannover vertreten. „Die Cebit hat für uns noch immer eine große Bedeutung, da wir dort unser gesamtes Leistungsportfolio zeigen können: Terminals und Industrie-PCs für alle Bereiche der betrieblichen Datenerfassung, für Zeiterfassung und Zutrittskontrolle sowie Sicherheitslösungen mit integrierter Videodokumentation“, erklärt Ute Hajek, Leiterin Marketing Communications und Events bei PCS Systemtechnik. „Wir erreichen auf der Cebit die IT-Leiter, die wir auf den Fachmessen für HR oder Sicherheit nicht immer erreichen.“ PCS stellt gemeinsam mit sechs Partnern in Halle 5 (Stand A.18) aus.

Kaba ist auf dem SAP-Stand in Halle 4 (Stand C.04) vertreten. „Uns sind sowohl die Cebit als auch die Personalmessen wichtig“, sagt Petra Eisenbeis-Trinkle, zuständig für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit bei Kaba. „Auf der Cebit adressieren wir ein anderes Publikum als auf den Personalmessen, wo wir gemeinsam mit Softwarepartnern auftreten.“ In Hannover stellt das Unternehmen unter anderem die neue Zutrittslösung Kaba EACM vor, die direkt in die Lösung SAP ERP Human Capital Management integriert ist, aber auch Zeitwirtschafts- und Zutrittslösungen für Unternehmen aller Größen.

Auch Softwarelösungen für andere betriebliche Fragestellungen sind auf der Cebit zu finden. In Halle 3 (Stand G.20) ist beispielsweise der Anbieter von Dokumentenmanagement Alpha Com vertreten. Dort stellt das Unternehmen Miet-Konzepte für Dokumentenmanagement vor, unter anderem die Software-as-a-Service-Komponente Docu Ware, das Scannen-as-a-Service – also die Digitalisierung von Papierdokumenten und Altakten – sowie Web-Applikationen für das Vertragsmanagement.

Alternative Plattformen

Trotz dieser Bandbreite an Ausstellern bietet die Cebit nicht mehr den umfassenden Überblick über HR-Lösungen wie noch vor einigen Jahren. „Wir nutzen die Ausstellungen auf der Cebit seit mehreren Jahren nicht mehr“, sagt beispielsweise Raphaele Rose, Vertriebsleiterin von SP Data. „2012 haben wir uns letztmalig auf einem Partnerstand präsentiert.“ Der Grund für ihre Entscheidung liegt in der Zielgruppe der mittelständischen Unternehmen. „Dort werden Entscheidungen auf Personalleiter-Ebene getroffen und nicht unbedingt durch die IT-Verantwortlichen, die die größeren Besuchergruppen auf der Cebit darstellen“, so Raphaele Rose. Deshalb setzt sie aktuell auf die Fachmesse Personal in Stuttgart und investiert alternativ in direkte Zielgruppenansprache, digitale Plattformen, SEO und Netzwerke. Raphaele Rose: „Wir suchen nach neuen Wegen – und die Ergebnisse geben uns Recht.“ ■

Ausgezeichnet. Spricht mit Ihnen.



DEXICON for SAP.

Auf den ersten Blick wird Ihnen das mit dem iF award ausgezeichnete Design unserer INTUS Terminals auffallen. Und auch auf den zweiten Blick werden Sie begeistert sein: Unsere DEXICON Software ist genauso hervorragend gestaltet. Diese Subsystem-Lösung für SAP™ ERP HCM ermöglicht das perfekte Zusammenspiel von Zeitwirtschaft, Zeiterfassung, Zutrittskontrolle und Video.



Besuchen Sie uns:
CeBIT 2015
16. – 20.03.2015
Halle 5, Stand A18

Tel.: +49 89 68004-550
www.pcs.com

pcs



© DEUTSCHE MESSE

Sicherheit ist ein zentraler Themenkomplex auf der CeBIT, ein anderer sind mobile Anwendungen. Für die Zeitwirtschaft ist beides wichtig.

Komplexe Anforderungen

STIMMEN. Ein erhöhtes Sicherheitsbewusstsein in den Unternehmen und neue gesetzliche Vorgaben erhöhen die Anforderungen an Zeitwirtschaft und Zutrittskontrolle.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Das Mindestlohngesetz hat den Arbeitgebern in Deutschland zum Jahreswechsel neue Auflagen beschert. Das betrifft insbesondere auch die Erfassung und Dokumentation von Arbeitszeiten: Seit Januar müssen die Unternehmen bei bestimmten Arbeitnehmer-Gruppen zusätzlich zu den geleisteten Stunden Beginn und Ende der Arbeit sowie die

Dauer der täglichen Arbeitszeit festhalten und diese Aufzeichnungen mindestens zwei Jahre aufbewahren. Der administrative Aufwand nimmt also weiter zu. Betroffen davon sind in erster Linie kleinere und mittelständische Arbeitnehmer, die bislang oftmals keine detaillierte Zeiterfassung nutzten oder auf Vertrauensarbeitszeit setzten.

Was bedeuten diese und andere aktuelle Entwicklungen für die Anbieter von Zeitwirtschaftslösungen? Bringt

der Mindestlohn einen neuen Schub für die Branche mit sich? Schlägt sich das zunehmende Bedürfnis der Unternehmen nach mehr Sicherheit in Investitionen in Zutrittskontrollsystemen und neuen Zeitwirtschaftslösungen nieder? Oder führt einfach nur der Wunsch nach mehr Effizienz und sinkenden Kosten zu neuen Investitionen? Und wie stark werden mobile Anwendungen auf Smartphones und Tablets bereits heute in der Unternehmenspraxis eingesetzt?

Wir haben vier Marktteilnehmer gebeten, eine aktuelle Markteinschätzung abzugeben.

Mindestlohn und flexible Arbeitszeiten als Treiber

Dass die Einführung des Mindestlohns ein Grund für die Einführung einer neuen Zeitwirtschaftslösung ist, bestätigt Stephan Speth, Leiter Marketing und neue Geschäftsfelder bei der PCS Systemtechnik GmbH. Einen weiteren Auslöser sieht er in der Flexibilisierung der Arbeitszeit: „Die Politik unterstützt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Flexible Arbeitszeitmodelle und Zeiterfassung sind die Basis dafür. Auch das Thema Zutrittskontrolle wird in der Industrie als immer wichtiger betrachtet, da das Sicherheitsbewusstsein in den Unternehmen stark gewachsen ist. Dabei wappnen sich die Unternehmen nicht nur gegen Außenangriffe, sondern auch gegen Angriffe von innen. Nach wie vor gibt es den Trend, dass sich IT-Abteilungen und Rechenzentren mithilfe von biometrischen Verfahren absichern, um sicherzustellen, dass

Kunden uneingeschränkt empfehlen könnten. Es ist kein Standard bei den Anbietern von Smartphones (mit iOS, Android, Windows Phone) in Sicht, weder beim Thema „Zugriff auf NFC“ noch

„Die Unternehmen erkennen zunehmend, welchen Nutzen sie aus modernen Produkten, vor allem bei einer Um- oder Aufrüstung, ziehen können. Was früher meist mechanisch gesichert war,



„Was früher meist mechanisch gesichert war, wird heute verstärkt in die gesamte Sicherheitsorganisation einbezogen.“

Wolfgang Blender, Kaba, Dreieich

beim Verfahren zum sicheren Element (Secure Element) noch bei den Lizenzmodellen, die sich ja wesentlich vom NFC-Einsatz für die Bezahlfunktion unterscheiden müssen.

Hinzu kommt, dass Unternehmen aus Sicherheitsgründen nur dann Smartphones für die Zutrittskontrolle einsetzen würden, wenn sie die volle Kontrolle über die installierten Apps auf dem Smartphone hätten. Das ist in der Praxis oft nicht möglich, es sei denn, das

zum Beispiel Büros oder Technikräume, wird verstärkt in die Sicherheitsorganisation des Gesamtunternehmens einbezogen. So sichern die Unternehmen Türen entweder durch mechatronische oder digitale Komponenten oder durch elektronische Leser ab – je nach Häufigkeit der Benutzung und den individuellen Sicherheitsanforderungen. Außerdem migrieren viele unserer Kunden derzeit von älteren Lesesystemen auf aktuelle Technologien.

Auch das Thema Zutrittskontrolle mit Smartphones wird aktuell viel diskutiert. Wichtig ist hierbei, dass die komplette Infrastruktur berücksichtigt wird und die sichere Datenübertragung durch einen „Trusted Service“ gewährleistet ist. Aber aktuell sind diese Entwicklungen alle noch in der Phase von Pilotanwendungen.

Weitere wichtige Umsatztreiber für die Zeitwirtschaft sind gesetzliche Vorgaben zur Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes, beispielsweise die Überwachung der Zehn-Stunden-Grenze bei der täglichen Arbeitszeit oder auch der Mindestlohn und damit die Verpflichtung, die geleisteten Arbeitsstunden genau festzuhalten. Mit der Möglichkeit, Zeiterfassungsterminals auch als Informationsplattform für Mitarbeiter einzusetzen, etwa mit zusätzlichen Apps für Intranetmeldungen, Sicherheitsbelehrungen oder Workflows, erschließen



„Unternehmen wappnen sich nicht nur gegen Außenangriffe, sondern auch gegen Angriffe von innen.“

Stephan Speth, PCS Systemtechnik, München

wirklich nur berechtigte Personen Zutritt erhalten. Bei anderen Branchen wie Handel oder Gesundheitswesen spielt die Zeiterfassung gekoppelt mit der Personaleinsatzplanung eine größere Rolle als die Zutrittskontrolle.

Für das Zutrittsmanagement spielen Smartphones und Apps aus unserer Sicht derzeit keine Rolle. Abgesehen von einzelnen Feldversuchen mit Near Field Communication (NFC) sehen wir auf absehbare Zeit keine Lösung, die wir

Unternehmen stellt seinen Mitarbeitern hierfür dedizierte Smartphones zur Verfügung.“

Zeiterfassungsterminals erschließen zusätzliche Anwendungen

Wolfgang Blender, zuständig für Business Development & Produktmanagement Workforce Management bei der Kaba GmbH, berichtet ebenfalls, dass das Thema Sicherheit für die Unternehmenskunden immer wichtiger wird:

sich für Unternehmen zusätzliche Anwendungen. Dies führt zu Effizienzsteigerungen durch optimierte Abläufe.“

Neue gesetzliche Vorgaben und Zertifizierungen

Nicht nur das Mindestlohnsgesetz stellt neue Anforderungen an die Zeitwirtschaft, weiß Raphaele Rose, Vertriebsleiterin der SP Data GmbH & Co. KG: „Die Anforderungen an eine Sicherheits- und Zutrittskontrolle ändern sich laufend durch die zunehmende Globalisierung und dem damit verbundenen Bedarf, die Qualität und Sicherheit innerhalb des Warenflusses beziehungsweise der Lieferantenkette zu gewährleisten. Kunden aus der Lebensmittelindustrie und von Zulieferbetrieben fragen nach Lösungen, die sie bei der Umsetzung des IFS Food V6 oder des AEO (Authorised Economic Operator) unterstützen.“

Deshalb werden 2015 Technik und Know-how der Zeitwirtschaftsbranche eine größere Rolle spielen. Die genannten Zertifizierungen und weitere gesetzliche Vorgaben wie die Dokumentations- und Archivierungspflicht, die das Schwarzarbeitsbekämpfungs- und das Mindestlohnsgesetz mit sich bringen, erhöhen

Die Kunden benötigen künftig flexible und mobile Zeitwirtschaftslösungen, ein elektronisches Dokumentenarchiv sowie ein schnelles Zusammenspiel mit der Entgeltabrechnung. Anbieter, die

sich die einzelnen Branchen durchaus hinsichtlich ihrer Kundenbedürfnisse. Die Entwicklung intelligenter, branchenspezifischer Lösungen im Bereich Zutrittsmanagement erfordert daher



„Apps für das Zutrittsmanagement haben sich noch nicht durchgesetzt. Das wird sich künftig sicherlich ändern.“

Raphaele Rose, SP Data, Herford

Zeitwirtschaft und Entgeltabrechnung als integrierte Lösung anbieten können, haben die Nase vorn.

Smartphones und Apps für das Zutrittsmanagement haben sich bei unseren Kunden noch nicht durchgesetzt. Das wird sich künftig sicherlich ändern. Derzeit werden überwiegend noch klassische Wege wie Transponder, Biometrie und Schlüssel genutzt.“

Das Smartphone wird zum Türöffner

Auch Hans-Peter Eckstein, Manager Marketing Communications bei der In-

vom Anbieter ein fundiertes Verständnis der spezifischen Geschäftsprozesse der Kunden.

Mobile Technologien haben sich im Zutrittsmanagement dagegen noch nicht etabliert. Obwohl der Einsatz von Smartphones einen erheblichen Mehrwert in puncto Funktionalität und Bedienkomfort verspricht, hat sich diese Lösung bisher noch nicht in der Breite durchgesetzt. Die nötige Technologie steht zwar bereit, aber es gibt noch einige offene Fragen, beispielsweise zum Geschäftsmodell. Außerdem gibt es in vielen Unternehmen noch keine Richtlinien zur Nutzung mobiler Anwendungen. Langfristig wird sich das Smartphone als Türöffner in modernen Zutrittssystemen aber sicherlich durchsetzen.

Ein Stimulus für Umsatzzuwächse in der Zeitwirtschaftsbranche könnte die Einführung des gesetzlichen Mindestlohns und die damit einhergehende, erweiterte Arbeitgeber-Pflicht zur Dokumentation der Arbeitszeiten sein. Infolgedessen müssen sich einige Firmen im Bereich Zeitwirtschaft neu aufstellen. Ein weiterer positiver Effekt auf die Branche ergibt sich vermutlich durch die steigende Notwendigkeit, künftig noch komplexere Arbeitszeitmodelle abbilden zu können. Diese gewährleisten einen bedarfsorientierten Personaleinsatz und ermöglichen gleichzeitig eine flexible Zeitplanung für die Mitarbeiter.“ ■



„Die Dokumentationspflichten führen dazu, dass sich einige Firmen im Bereich Zeitwirtschaft neu aufstellen müssen.“

Hans-Peter Eckstein, Interflex Datensysteme, Stuttgart

den Regelungsbedarf. Die manuelle Aufzeichnung in Excel wird sich langfristig nicht durchsetzen, dennoch gehen wir von einer unternehmenseitigen Testphase aus, bevor Investitionen getätigt werden. Die Zeitwirtschaftsbranche wird analog der Entgeltsystembranche immer abhängiger vom Gesetzgeber. Das macht Wartungen durch den Softwarehersteller und regelmäßige Updates erforderlich.

terflex Datensysteme GmbH & Co. KG, sieht ein zunehmendes Sicherheitsbedürfnis. Die konkreten Ausgestaltungen differieren allerdings in den einzelnen Branchen: „Die Zutrittskontrolle als Teil eines umfassenden Sicherheitskonzeptes ist heute für viele Unternehmen und Organisationen von zentraler Bedeutung, unabhängig vom jeweiligen Wirtschaftszweig. Dagegen unterscheiden

„Updates sind oft zu teuer“

INTERVIEW. 2005 wurde Workday in den USA gegründet. Nun gibt es Pläne für eine europäische Expansion. Darüber berichtet Country Manager DACH Christoph Kull.

personalmagazin: *Wie wichtig ist der deutsche Markt für Sie?*

Christoph Kull: Deutschland ist der größte europäische Markt und allein deshalb sehr wichtig. Zudem haben wir hier ein hohes Interesse an unseren Enterprise-Cloud-Lösungen für HR festgestellt. In Unternehmen mit mehreren Standorten und mehr als 1.000 Mitarbeitern wird eine über die Jahre organisch gewachsene Infrastruktur aus unterschiedlichen Softwarelösungen oft zur echten Herausforderung. Updates dieser Infrastruktur sind in manchen Fällen so teuer wie eine Neuanschaffung. Wir heben alle Personaldaten und Transaktionen auf eine Plattform, ermöglichen so unternehmensübergreifende Analysen und verbessern die Entscheidungen im Personalmanagement.

personalmagazin: *Welche Pläne haben Sie?*

Kull: Wir wollen den Personalern im deutschsprachigen Raum Nutzerfreundlichkeit und die Möglichkeit intelligenter Analysen bieten. Das Münchner Büro von Workday wurde 2008 als ein Entwicklungszentrum für Produkte und Technologie gegründet und nun haben wir auch eine Landesorganisation für Produktmanagement, Vertrieb, Marketing, Kooperationen und Dienstleistungen aufgebaut. Unsere Pläne beinhalten die nahtlose Zusammenarbeit mit starken Partnern. So konnten wir zum Launch bekannt geben, dass Service-Partner wie Accenture, Day Nine Consulting, Deloitte, HP, IBM, Promerit/Realright und PwC Beratungsleistungen anbieten.



CHRISTOPH KULL verantwortet als Country Manager von Workday das operative Geschäft in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Er verfügt über mehr als 15 Jahre Erfahrung in der Software-Branche.

personalmagazin: *Wie viele Unternehmenskunden haben Sie hierzulande bereits?*

Kull: 170 unserer über 700 Kunden weltweit arbeiten in Deutschland mit unserer Lösung. Diese hat sich also in Bezug auf die landestypischen Anforderungen bewährt. Viele unserer Kunden sind international aktiv. Zu den Unternehmen, die Workday auch in Deutschland einsetzen, zählen beispielsweise Hewlett Packard (HP), Philips oder Kuoni.

personalmagazin: *Sie haben die landestypischen Anforderungen erwähnt. Insbesondere die deutsche Mitbestimmung ist speziell. Wie gehen Sie darauf ein?*

Kull: Unseren Kunden empfehlen wir, den Betriebsrat von Beginn an in den Prozess der Migration einzubeziehen. Personaler können dem Betriebsrat alle Funktionen in einer Testumgebung vorführen. In diesen Evaluationsitzungen wird schnell klar, wie transparent unsere Lösung ist. Der Betriebsrat kann hier beispielsweise erkennen, welche Rollen im Unternehmen Zugriff auf exakt welche Daten haben. Unsere Lösung bietet alle landesspezifischen Funktionen, deckt beispielsweise funktionale Aspekte im Umgang mit deutschen Urlaubsplänen, Überstundenregelungen, Tarifen und Betriebsvereinbarungen ab. Sie erfüllt auch alle Anforderungen europäischen und deutschen Datenschutzrechts.

personalmagazin: *Wie grenzen Sie sich von hierzulande etablierten Anbietern ab?*

Kull: Die Frage, ob Unternehmen ihre Enterprise Software lokal oder in der Cloud verwalten, stellt sich aus unserer Sicht nicht mehr. Heute steht vielmehr die Entscheidung im Vordergrund, für welche Cloud-Lösung sich ein Unternehmen entscheidet. Workday war neben Salesforce unter den ersten Unternehmen, die reine Enterprise-Cloud-Lösungen anbieten. Als Pionier in dieser Branche haben wir unsere Lösung auf der grünen Wiese für den Cloud-Einsatz entwickelt und optimiert. Unseren Vorsprung wird unsere Konkurrenz nicht so schnell einholen können – auch weil wir weiterhin daran arbeiten, diesen kontinuierlich auszubauen. ■

Das Interview führte **Daniela Furkel**.

pm NACHGEFRAGT

Sonn- und Feiertagsruhe bleibt

Der Sonntag ist heilig. Daher arbeiten auch drei Viertel der Arbeitnehmer sonn- oder feiertags nie, wie die Bundesregierung auf eine kleine Anfrage der Grünen-Fraktion antwortet. Hauptsächlich müssten Arbeitnehmer aus der Land-, Forstwirtschaft und Fischerei am Sonntag ran. Damit diese Zahl nicht zunimmt, hatte das Bundesverwaltungsgericht (BVerwG) bereits im November 2014 wesentliche Teile einer Verordnung des Landes Hessen aus dem Jahr 2011 für unwirksam erklärt. Die Vorschrift legte weitreichende Ausnahmen für den eigentlich so arbeitsfreien Sonntag fest. Die Bundesregierung begrüßte die Entscheidung, will jedoch die Entscheidungsgründe abwarten, bevor sie mit den Bundesländern über das Schicksal ähnlich (unwirksamer) Verordnungen berät. Derweil hat das BVerwG die Urteilsammlung zur Sonn- und Feiertagsarbeit erweitert. Die Richter beschlossen: Vor Sonn- und Feiertagen dürfen Supermärkte mit einem Ladenschluss um Mitternacht ihre Angestellten nach 24 Uhr nicht mehr mit Restarbeiten beschäftigen.



Mehr als Spitzen schneiden: die diskutierten Korrekturen zum Mindestlohn.

Weiter Streit um Mindestlohn

Der flächendeckende gesetzliche Mindestlohn sorgt auch weiterhin für Diskussionen: Hatte die Regierung zunächst schnelle Änderungen ausgeschlossen, setzte Andrea Nahles kurze Zeit später doch die Kontrolle des Mindestlohngesetzes für den reinen Transitverkehr aus. Meldungen oder Aufzeichnungen zu den Einsätzen der LKW-Fahrer sind nun vorübergehend nicht mehr abzugeben, Ordnungswidrigkeiten nach dem Mindestlohngesetz (MiLoG) werden gar nicht eingeleitet. In der Zwischenzeit ist die EU-Kommission am Zug und prüft bis Sommer, ob das MiLoG den Vorgaben des EU-Rechts entspricht. Ebenfalls bis Sommer möchte die Arbeitsministerin die Aufzeichnungspflichten für Mitarbeiter der im Schwarzarbeitsbekämpfungsgesetz genannten Branchen prüfen. Zurzeit sind Arbeitnehmer, die mehr als 2.958 Euro verdienen, davon ausgenommen. Die Grenze könnte auf 1.900 Euro gesenkt werden.

NEWS DES MONATS

Arbeitsstättenverordnung Um deren Novellierung ist kurz vor der abschließenden Kabinettsitzung in der Koalition Streit aufgekeimt. Auch Arbeitgeberpräsident Ingo Kramer machte seinem Ärger mit markigen Worten Luft. Er wähne sich in Absurdistan. Zudem sprach er von einem Schildbürgerstreich ob der neuen bürokratischen Pflichten und zusätzlichen Beteiligungsrechte des Betriebsrats.

Entgeltumwandlung Übersteigt das Bruttoarbeitsentgelt regelmäßig die Entgeltgrenze von 450 Euro im Monat, endet der Minijob. Wenn das nicht gewünscht ist, kann es sich lohnen, neben der Reduzierung der Arbeitszeit auch eine Entgeltumwandlung zu prüfen.

Terrorlisten Bei Daimler regelt eine Betriebsvereinbarung, dass Mitarbeiterdaten mit Terrorlisten zu vergleichen sind. Ein solcher Datenabgleich ist jedoch im rechtlichen Graubereich. Arbeitgeber sind auf Abfragen der für die Identifizierung notwendigen Daten beschränkt.

Essensmarken Die lohnsteuerliche Beurteilung der Mahlzeitengewährung durch den Arbeitgeber führt häufig zu Zweifelsfragen. Nun gibt es bei der Gewährung von Essensmarken für Mitarbeiter im längerfristigen Außeneinsatz eine neue Vereinfachungsregelung.

URTEIL DES MONATS

Altersgrenzen in Versorgungsordnung flexibel auszulegen

Die rechtlichen Regeln zur Betriebsrente sind komplex. Schwierig daran ist aber auch, dass Regeln festgelegt werden, die recht weit in die Zukunft reichende Sachverhalte abdecken sollen. So hatte

das Bundesarbeitsgericht (BAG) in einem aktuellen Fall die Vorgaben einer Alters- und Hinterbliebenenversorgung (AHV) auszulegen. Sieht die AHV eine feste Altersgrenze für den Bezug der

Betriebsrente vor, kann sich diese verschieben – analog zur gesetzlichen Rentenversicherung. Das BAG zog für die Auslegung die Grundsätze für Allgemeine Geschäftsbedingungen heran.

In dem Rechtsstreit ging es darum, dass eine Mitarbeiterin bereits ab Vollendung des 60. Lebensjahrs eine Betriebsrente von ihrem Arbeitgeber, der Ärztekammer Nordrhein, beansprucht hat. Ihr wurden Leistungen der betrieblichen Altersversorgung nach den Regeln zur AHV der Kammer zugesagt. Diese AHV sieht vor, dass Versorgungsbezüge gewährt werden, wenn der oder die Angestellte fünf Jahre in den Diensten des Arbeitgebers gestanden hat und nach Vollendung des 63. Lebensjahrs, bei Mitarbeiterinnen bereits nach Vollendung des 60. Lebensjahrs, aus den Diensten bei der Kammer ausgeschieden ist. Zudem legt sie fest, dass die Versorgungsbezüge um die Renten aus den gesetzlichen Rentenversicherungen zu kürzen sind. Im November 2010 teilte nun der Arbeitgeber der Mitarbeiterin mit, dass sie die Betriebsrente frühestens mit Vollendung des 63. Lebensjahrs erhalten könnten. Grund dafür seien die geänderten Altersgrenzen in der gesetzlichen Rentenversicherung. Gegen diese Änderung hatte sich die Mitarbeiterin mit ihrer Klage gewandt und verlangte, ihr bereits nach Vollendung des 60. Lebensjahrs Versorgungsleistungen zu gewähren. Das BAG lehnte jedoch ihr Begehren – im Gegensatz zum Urteil in der Vorinstanz – ab. Die AHV sei dahin auszulegen, dass ein Anspruch auf Betriebsrente nur bestehe, wenn der Mitarbeiter eine Rente aus der gesetzlichen Ren-



Die Altersgrenzen der Versorgungsordnung sind flexibel auszulegen.

tenversicherung beziehe. Daher stünden der Beschäftigten auch erst zu diesem Zeitpunkt Leistungen der betrieblichen Altersversorgung zu, urteilten die Richter. Zudem lege die AHV für Frauen keine fixe, sondern eine flexible Altersgrenze auf das 60. Lebensjahr fest.

Quelle BAG, Urteil vom 13.1.2015, Az. 3 AZR 894/12

MITBESTIMMUNG BEI FACEBOOK

ZUSAMMENFASSUNG Eine vom Arbeitgeber eingerichtete Facebook-Seite ist keine technische Einrichtung zur Überwachung von Leistung und Verhalten der Mitarbeiter. Der Betriebsrat hat daher kein Recht zur Mitbestimmung.

RELEVANZ Der Fall zeigt, wie schnell Social-Media-Aktivitäten den Betriebsrat auf den Plan rufen. Zumal es zu Mitbestimmungsrechten im Zusammenhang mit Facebook-Seiten noch keine umfassende Rechtsprechung gibt. Im konkreten Fall lehnte das LAG das Mitbestimmungsrecht ab, da es sich nicht um eine technische Einrichtung zur Mitarbeiterüberwachung handle – auch wenn Kunden des Unternehmens negative Kommentare zu Mitarbeiterleistung posten konnten. Eventuell muss nochmals das BAG darüber entscheiden.

Quelle LAG Düsseldorf, Beschluss vom 12.1.2015, Az. 9 Ta BV 51a

191 MILLIONEN SCHADENSERSATZ

ZUSAMMENFASSUNG Ein Manager muss dem Ex-Unternehmen nicht das Bußgeld ersetzen, das die Kartellbehörde wegen Preisabsprache verhängt hatte. Das LAG wies die Klage über stolze 191 Millionen Euro ab. Die Entscheidung über 100 Millionen Euro steht noch aus.

RELEVANZ Die Klage über 291 Millionen Euro von Thyssen-Krupp zählt vermutlich zu den höchsten Schadensersatzforderungen, die ein Unternehmen vor einem deutschen Arbeitsgericht verlangt hatte. Das Bußgeld des Bundeskartellamts ist jedoch vom Ex-Manager grundsätzlich nicht zu holen. Kartellrechtlich richtete sich die Geldbuße an das Unternehmen, um den erzielten Vorteil abzuschöpfen. Bleiben die restlichen 100 Millionen: Hier muss die Beweisaufnahme zeigen, ob der Manager tatsächlich an Absprachen beteiligt war.

Quelle LAG Düsseldorf, Teilurteile und Beschlüsse vom 20.1.2015

Nutzen, verarbeiten, vernichten

ÜBERBLICK. Nicht selten zeigen sich Unternehmen beim Recruiting äußerst kreativ. Im Umgang mit Bewerberdaten sollten sie jedoch die Datenschutz-Vorgaben kennen.

Von **Thomas Niklas** und **Lena-Marie Schauß**

Die rechtssichere Auswahl eines geeigneten Kandidaten für eine vakante Stelle stellt Unternehmen in vielerlei Hinsicht vor Herausforderungen. Die Interessen des Unternehmens an einer möglichst weitreichenden Durchleuchtung des Bewerbers müssen hierbei in Einklang mit den arbeits- und datenschutzrechtlichen Vorgaben gebracht werden. Außerdem gilt es, drohenden Schadensersatz-, insbesondere Diskriminierungsklagen, abgelehnter Bewerber vorzubeugen. Mehr Fluch als Segen sind angesichts der nach wie vor unklaren Rechtslage die nahezu grenzenlosen Möglichkeiten, sich durch Internetrecherchen an dem Bewerber vorbei Informationen zu beschaffen.

Auch Bewerber genießen Datenschutz

Im Laufe eines Bewerbungsverfahrens erhält der potenzielle Arbeitgeber mitunter umfangreiche persönliche Daten des Bewerbers. Hierzu zählen neben den Stammdaten wie Name, Geburts- und Kontaktdaten, die Informationen, aus denen sich Qualifikationen und sonstige für die Eignung des Bewerbers relevante Umstände ergeben (wie beispielsweise Zeugnisse, Lebenslauf, Ergebnisse von Gesprächsrunden und Eignungsuntersuchungen et cetera). Diese für die Auswahl eines geeigneten Bewerbers elementaren Daten stehen ausweislich § 3 Abs. 11 Nr. 7 Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) unter besonderem Schutz.

Dies hat zur Folge, dass die Erhebung, Verarbeitung oder Nutzung von Bewerber-

daten gemäß § 32 Abs. 1 BDSG unabhängig davon, ob sie elektronisch, in Papierform oder gar handschriftlich – beispielsweise durch Personal im Bewerbungsgespräch – festgehalten werden, nur erfolgen darf, sofern sie für die Entscheidung über die Stellenbesetzung erforderlich ist. Dies gilt jedenfalls dann, wenn Unternehmen die Bewerberdaten nicht mittels Initiativbewerbung erhalten haben. Doch auch bei unverlangt eingesandten Bewerbungen sprechen gute Gründe für den besonderen Schutz des § 3 BDSG. Die Erforderlichkeit bemisst sich dabei an den Grundsätzen zum Fragerecht des Arbeitgebers im Bewerbungsverfahren, sodass nur Daten in den Entscheidungsprozess mit einfließen dürfen, die zur Erfüllung des konkreten Vertragszweckes geeignet und erforderlich sind.

Vorsicht bei Background-Checks

Um sich einen möglichst umfassenden Eindruck von dem Kandidaten zu verschaffen, kontaktieren viele Unternehmen den bisherigen Arbeitgeber des Bewerbers. Der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts zufolge ist dies nach vorheriger Information des Bewerbers zulässig, sofern hierdurch die Verifizierung der Bewerberangaben beabsichtigt ist und die Grundsätze des Fragerechts eingehalten werden. Großer Beliebtheit erfreuen sich inzwischen auch sogenannte Background-Checks, die sich Dank der Weite des Internets als Kinderspiel darstellen. So suchen nach einer Studie von Bitcom-Consult und Kienbaum aus dem Jahr 2013 etwa 39 Prozent der Personalern im Netz nach

Bewerberinformationen, 23 Prozent bedienen sich hierbei sozialer Netzwerke, wie Facebook, Twitter, Xing oder LinkedIn. Tendenz steigend.

Unternehmen übersehen hierbei schnell den im BDSG enthaltenen Grundsatz der Direkterhebung. Danach ist die Erhebung und Nutzung von Bewerberdaten über Dritte – entsprechend der soeben dargestellten Rechtsprechung – nur in Ausnahmefällen und nach vorheriger Information des Bewerbers zulässig. Um einen solchen Ausnahmefall handelt es sich der überwiegenden Meinung nach bei allgemein zugänglichen Daten im Sinne des § 28 Abs. 1 Satz 1 Nr. 3 BDSG. Aufgrund der freiwilligen Preisgabe des Bewerbers überwiege sein Interesse an dem Schutz seiner Daten regelmäßig offensichtlich nicht das Interesse des potenziellen Arbeitgebers.

Allgemein zugänglich sind solche Daten, die ohne Weiteres über Suchmaschinen oder ohne eine vorherige Anmeldung in sozialen Netzwerken abgefragt werden können. Dies gilt zumindest für solche Netzwerke, die der Darstellung der beruflichen Qualifikation der Mitglieder dienen (zum Beispiel Xing oder



ARBEITSHILFE

Muster Einwilligungserklärung für ein konzernweites Bewerberportal (HI3724243)

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

www.haufe.de/hi3724243

Linkedin). Wichtig ist, dass der Bewerber jedenfalls im Vorfeld eines solchen Background-Checks informiert wird. Ein entsprechender Hinweis kann beispielsweise bereits in der Stellenanzeige erfolgen. Die Erhebung von Daten in privaten Netzwerken (beispielsweise Facebook) wird hingegen regelmäßig für unzulässig erachtet. In diesem Fall soll es uner-

heblich sein, ob die Daten auch ohne eine Anmeldung im System einsehbar sind.

Das einstige Vorhaben der Regierung, die dargestellten Grundsätze gesetzlich festzuhalten, wurde für die laufende Legislaturperiode auf Eis gelegt. Derzeit ist die Nutzung des Internets und insbesondere die der sozialen Netzwerke als Informationsquelle daher mit Vorsicht zu

genießen. Ungeachtet dessen vermag das geltende Beschäftigtendatenschutzrecht nichts daran zu ändern, dass der Bewerber von einem elektronischen Background-Check seines potenziellen Arbeitgebers im Zweifel nie erfahren wird.

Keinesfalls dürfen bei Background-Checks arbeitsrechtliche Vorgaben außer Acht gelassen werden. Informationen, wie zum Beispiel zu Schwangerschaft, Parteizugehörigkeit, Schwerbehinderung, die der Arbeitgeber auch im Bewerbungsgespräch regelmäßig nicht erfragen darf, dürfen daher weder erhoben, geschweige denn verwertet werden.

Bewerberdaten aufbewahren

Passt der Bewerber nicht auf die vorgesehene Stelle, ist es rechtlich unklar, wie lange der Arbeitgeber die Daten eines abgelehnten Bewerbers aufbewahren darf. Der Schutz der Bewerberdaten steht hierbei im Spannungsverhältnis mit dem Interesse des Arbeitgebers, auf die Unterlagen zum Zwecke einer etwaigen Verteidigung gegen erhobene Ansprüche des abgelehnten Bewerbers zurückgreifen zu können. Von einer Orientierung an der zweimonatigen Ausschlussfrist des § 15 Abs. 4 des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) für die schriftliche Geltendmachung von Ersatzansprüchen bis hin zu einem Zeitraum von drei Jahren, gemessen an der allgemeinen Verjährungsfrist, wird alles vertreten. Wer auf Nummer sicher gehen möchte, löscht die Daten nach Ablauf von rund zweieinhalb Monaten. Denn sofern der abgelehnte Bewerber bis dahin seine Ansprüche nicht schriftlich geltend gemacht hat, verringert sich das Risiko des Unternehmens erheblich, von dem abgelehnten Bewerber noch in Anspruch genommen zu werden.

In jedem Fall muss der Arbeitgeber während und nach Abschluss des Bewerbungsverfahrens die Bewerberdaten vor dem Zugriff unbeteiligter Personen schützen. Dies kann etwa durch einen passwortgeschützten elektronischen Ordner oder durch die Aufbewahrung der



Wann die Daten abgelehnter Bewerber vernichtet werden müssen, ist nicht eindeutig.

EINWILLIGUNG

Kein Privileg für Konzerne

Zwar besteht zwischen Unternehmen eines Konzerns regelmäßig eine engere Zusammenarbeit. Der Austausch von Daten ist dennoch nicht ohne Weiteres möglich.

Das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) trifft keine Aussage über den Umgang mit Beschäftigtendaten im Konzern, enthält insbesondere kein Konzernprivileg. Grundsätzlich darf dementsprechend nur das Unternehmen die Daten verarbeiten und nutzen, die es für seine Zwecke erhoben hat. Eine Übermittlung an Dritte und damit auch an selbstständige Konzernunternehmen, richtet sich in Ermangelung anderweitiger spezieller Regelungen nach § 28 BDSG. Sofern keine Einwilligung des Bewerbers vorliegt, ist eine Übermittlung mithin nur zulässig, wenn ausnahmsweise ein berechtigtes Interesse an der konzerninternen Weitergabe besteht. Auch für die Einrichtung einer konzernweiten Bewerberdatenbank ist damit eine wirksame Einwilligung der Bewerber in die Speicherung ihrer Daten regelmäßig unerlässlich.

HAFTUNG

Absageschreiben schlank halten

Bewerber machen nicht selten Diskriminierungen im Sinne des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) geltend. Dieses Risiko können Unternehmen minimieren.

Unterlagen in einem separaten und abschließbaren Aktenschrank geschehen. Nur den Personen, die am Bewerbungsverfahren und der Einstellungsentscheidung beteiligt sind, dürfen die Daten zugänglich sein. Hierzu zählt auch der Betriebsrat, dem sämtliche Informationen über den Bewerber vorgelegt werden müssen, damit er sein durch §§ 99 ff. BetrVG gewährtes Beteiligungsrecht bei Einstellungen verwirklichen kann.

Bewerberdaten vernichten

Nach Verstreichen der zulässigen Aufbewahrungsdauer müssen Arbeitgeber sämtliche Daten vernichten. Dies kann auf unterschiedlichem Wege geschehen. In Papierform übermittelte Unterlagen muss der Arbeitgeber zurücksenden, sofern er zur Bewerbung aufgefordert hat. Anders bei Initiativbewerbungen: Dann trifft ihn diese Verpflichtung nur, wenn der Bewerber einen frankierten Umschlag beigelegt hat. Wichtig ist, dass die Unterlagen keine Notizen enthalten, die Anhaltspunkte für eine Diskriminierung bieten (beispielsweise „Franzose! Sprachschwierigkeiten!“).

Anderenfalls muss er die Unterlagen entsorgen. Verfügt der Arbeitgeber über elektronische Daten des Bewerbers, sind diese – samt sämtlichen Kopien – vollständig aus dem System zu entfernen. Unternehmen sollten diese Verpflichtung angesichts der Bußgeldandrohung von bis zu 300.000 Euro ernst nehmen. In Ausnahmefällen verwirklicht eine Verletzung dieser Pflicht sogar den Straftatbestand des § 44 Abs. 1 BDSG, der eine Freiheitsstrafe von bis zu zwei Jahren oder Geldstrafe vorsieht.

In Bewerberpool aufnehmen

Ungeachtet der grundsätzlichen Verpflichtung, Bewerberdaten nach angemessener Zeit im Anschluss an das abgeschlossene Bewerbungsverfahren zu löschen, kann auf beiden Seiten ein Interesse an der Aufbewahrung der Bewerberdaten bestehen. Für den Bewerber kann dies erstrebenswert sein,

Einem erheblichen Haftungsrisiko setzt sich derjenige aus, der die Nichtberücksichtigung eines Bewerbers ausführlich begründet. Zumeist steckt hinter dieser Begründung das Anliegen, den abgelehnten Bewerber wenig zu verletzen. Diese aner kennenswerte Motivation kann jedoch teuer zu stehen kommen. Selbst der auf den ersten Blick harmlose Hinweis, dass die Entscheidung trotz fachlicher Qualifikation zugunsten eines anderen ausgefallen sei, kann zu dem Vorwurf an das Unternehmen führen, dass allein das Geschlecht entscheidungserheblich gewesen sei. Das Haftungsrisiko erhöht sich durch die Beweislastverteilung im AGG: Der Arbeitgeber muss bei entsprechenden Indizien beweisen, nicht gegen das Benachteiligungsverbot verstoßen zu haben. Außerdem muss sich der Arbeitgeber in einem etwaigen Prozess an den im Absageschreiben genannten Gründen festhalten lassen. Nachträglich vorgebrachte Gründe werden im Zweifel nicht berücksichtigt. Absageschreiben sollten daher möglichst schlank gehalten werden. Ausreichend ist es, sich bei dem Bewerber zu bedanken, im Anschluss die Absage ohne Begründung zu formulieren und dem Bewerber alles Gute für seine berufliche Zukunft zu wünschen. Allenfalls diskriminierungsfreie Informationen, wie etwa ein Hinweis auf die Vielzahl eingegangener Bewerbungen, könnten ergänzend aufgenommen werden.

wenn er auch in zukünftigen Bewerbungsverfahren für eine identische oder vergleichbare Stelle Berücksichtigung finden möchte. Aus Arbeitgebersicht ist die Aufbewahrung der Bewerbungsunterlagen aus verschiedenen Gründen interessant. So kann der Bewerber lediglich aus dem Grund abgelehnt worden sein, dass sich unter mehreren Bewerbern eine noch geeignetere Person befand oder eine Initiativbewerbung aufgrund fehlender vakanter Stellen abgelehnt worden ist. Möglicherweise möchte der Arbeitgeber auch künftige Bewerbungsverfahren abkürzen, indem er auf Unterlagen von Kandidaten, die sich wiederholt bewerben, und auf die damaligen Gründe für die Nichtberücksichtigung zurückgreifen kann.

Ein nur einseitiges Interesse des Arbeitgebers an der Aufbewahrung der Bewerberunterlagen befreit diesen nicht von seiner Verpflichtung, die Daten zu vernichten. Da der ursprüngliche Bewerbungsvorgang mit der Stellenvergabe abgeschlossen ist, sind die Bewerberdaten für die Entscheidung über die Begründung eines Beschäftigungsverhältnisses im Sinne des § 32 Abs. 1 BDSG nicht mehr erforderlich.

Etwas anderes gilt, wenn der Bewerber wirksam einwilligt, seine Daten aufzubewahren. Voraussetzung hierfür ist zunächst eine freiwillige, das heißt aus freien Stücken getroffene Entscheidung des Bewerbers. Unzulässig wäre es etwa, die Berücksichtigung der Bewerbung an die Einwilligung zur Speicherung der Bewerberdaten zu knüpfen. Außerdem kann der Bewerber nur dann wirksam in die Speicherung seiner Daten einwilligen, wenn er zuvor vollumfänglich über die beabsichtigte Verwendung der Daten informiert wurde. Zwar muss er die Einwilligung schriftlich abgeben, die elektronische Form ist jedoch ausreichend, sofern sie hinreichend bestimmt ist, vom Arbeitgeber protokolliert wird und für den Bewerber jederzeit abrufbar ist. ■



THOMAS NIKLAS ist Partner und Fachanwalt für Arbeitsrecht bei Küttner in Köln.



LENA-MARIE SCHAUS ist Rechtsanwältin bei Küttner in Köln.



DEUTSCHER
BILDUNGSPREIS



Akademie

EuPD Research

I Sustainable Management

Schirmherrschaft:



Forum und Preisverleihung des Deutschen Bildungspreises am 22. April 2015

Workshops | kostenfrei

- W1A | Den Verstand überzeugen – das Herz begeistern. Ansprache der Emotionen – die Voraussetzung für nachhaltige Entwicklung!
- W1B | 11 starke Impulse für mehr Attraktivität Ihres Trainingsangebots. Mehr Emotion. Mehr Individualität. Mehr Transfer.
- W1C | Die 16 Kernkompetenzen herausragender Führungskräfte. Der passende Entwicklungsplan für eine erfolgreiche Zukunft.
- W2A | Führung auf neuen Wegen?!
- W2B | Social Skills messbar machen – Kennzahlen entwickeln.
- W2C | Motivation entschlüsselt – was motiviert Mitarbeiter weltweit zur engagierten Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen?

Vorträge

- V1 | Handlungsfelder des Deutschen Bildungspreises – Praxistransfer und IT innovativ managen
- V2 | Betriebliche Bildung – zurück in die strategische Arena
- V3 | Skillmanagement in Zeiten von Social Media

Preisverleihung

Networking-Dinner

**Sonderpreis Early-Bird-Special
bis 28.02.2015: 245,- € (statt 295,- €)**

Sichern Sie sich jetzt Ihre Karte! 22. April 2015, Humboldt Carré Berlin.
Schreiben Sie an bildungspreis@tuev-sued.de

www.deutscher-bildungspreis.de

Premiumpartner:



Medienpartner:



Wo die Fäden zusammenlaufen

ÜBERBLICK. Rechtliche Risiken gibt es bei Reorganisationen genügend. Für stringente Prozesse und Verhandlungen mit Mitarbeitervertretungen können Weißbücher helfen.

Von **Tobias Neufeld**

Personelle Anpassungen gehören mittlerweile für viele Unternehmen zum Tagesgeschäft. Jedoch stellen massive Personalabbaumaßnahmen sowohl Geschäftsführung als auch Personal- und Rechtsabteilung vor erhebliche Herausforderungen – gerade aufgrund des meist engen Zeitplans

und der rechtlichen Risiken. Zumal häufig die Informationen und Fäden im Zusammenhang mit HR-Change-Prozessen nur lose zusammenlaufen. Unternehmen geben so eine starke Verhandlungsposition leichtfertig aus der Hand.

Daher können sogenannte „Whitebooks“, also Weißbücher, zu einem zentralen Dokument bei der Planung, Steuerung und Risikoreduzierung komplexer Personalmaßnahmen werden.

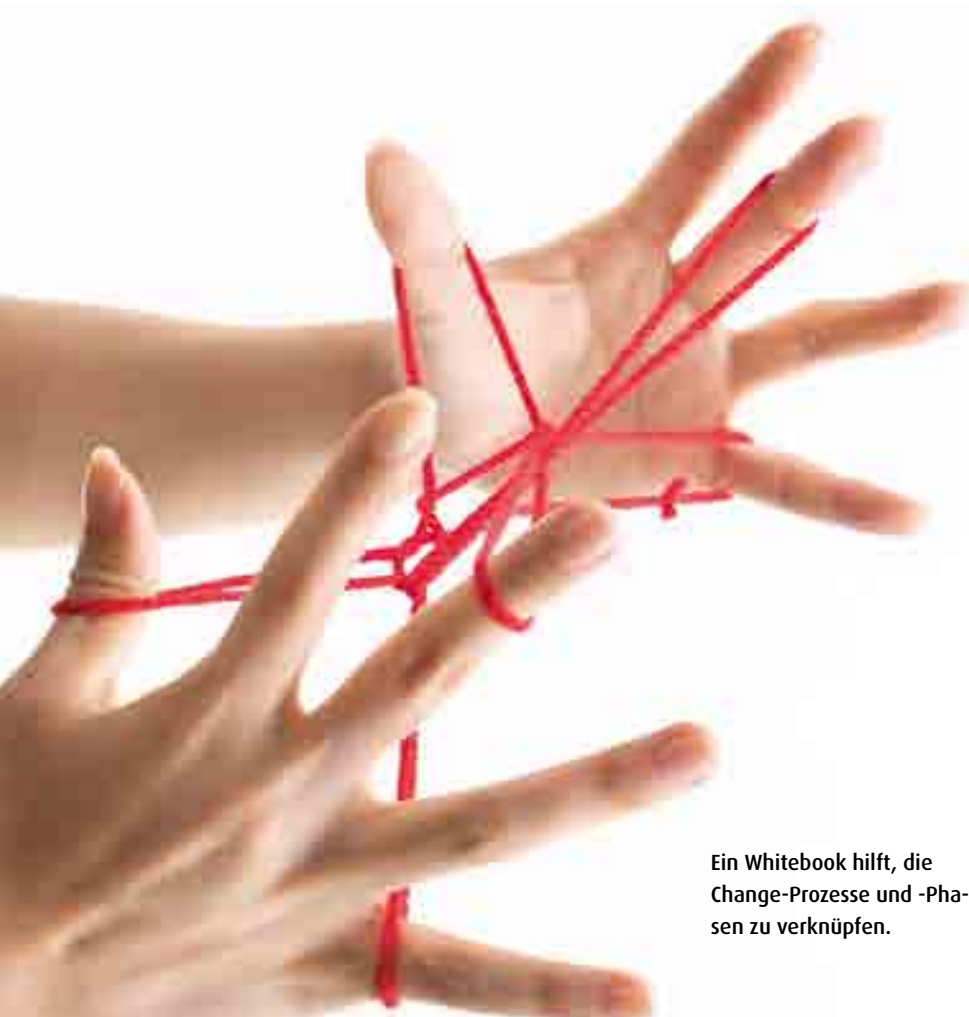
Sie dienen den verschiedenen Stakeholdern einer Reorganisation als Leitlinie und als eine Art Bedienungsanleitung oder Regiehandbuch zur Umsetzung der dort abgebildeten Projektziele. Zudem ist zu unterscheiden: Das interne Whitebook dokumentiert alle mit dem Personalabbau verbundenen Maßnahmen und deren wirtschaftliche Notwendigkeit, ein daraus abgeleitetes externes Whitebook vereinfacht dagegen die Beratungen mit den Mitarbeitervertretungen.

Auch Unternehmensberatungen haben das Whitebook mittlerweile als Projekttool entdeckt. Entsprechend ausgestaltet ist es ein wichtiges Instrument, um die rechtlichen Anforderungen etwa bei Massenentlassungen und anderen Betriebsänderungen gemäß § 111 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) zu erfüllen. Gerade die Informations- und Beratungsphase mit dem Betriebsrat können dadurch erfolgreich und effizient durchlaufen werden. In ihrer Funktion als eine Art Regiehandbuch beugen Whitebooks einerseits einer Kostenexplosion durch Fehleinschätzung arbeitsrechtlicher und organisatorischer Fragen und Abläufe vor. Andererseits stellen sie ein kongruentes Vorgehen während den Interessensausgleichs- und Sozialplanverhandlungen sicher. Sie können auch Verzögerungen durch Gutachten der Mitarbeitervertretung vermeiden.

Ausgangspunkt für ein Whitebook

Ausgangspunkt einer HR-Reorganisation und damit auch eines Whitebook ist eine unternehmerische Entscheidung

Ein Whitebook hilft, die Change-Prozesse und -Phasen zu verknüpfen.





Muster Interessenausgleich zu einer geplanten Betriebsänderung (HI726183)

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

www.haufe.de/hi726183

der Geschäftsleitung. Diese kann wirtschaftliche, organisatorische, technische oder personalpolitische Gesichtspunkte beinhalten und führt regelmäßig zu einem veränderten Stellenzielbild. Im Anschluss daran gilt es, einen betriebswirtschaftlichen Business-Plan auf einer Metaebene zu entwickeln und vor allem die finanzielle Situation des Konzerns oder Unternehmens, die von der Reorganisation betroffenen Standorte oder Betriebe, den Anteil der Personalkosten sowie die Potenziale der geplanten Erwägungen samt wirtschaftlicher Begründung darin abzubilden.

In der Praxis ist es jedoch für Personal- und Rechtsabteilungen oft schwierig, lediglich anhand dieses Business-Plans konkrete Personalmaßnahmen rechtssicher zu entwickeln, dabei jederzeit den Überblick über das Projekt zu wahren und eventuelle Alternativkonzepte oder -maßnahmen ebenfalls abzubilden. An diesem Punkt kommt das Whitebook ins Spiel. Das betriebswirtschaftliche Konzept wird mit einem arbeitsrechtlichen Konzept hinterlegt, insbesondere werden die rechnerisch ermittelten Vollzeitstellen (FTE) in konkrete Maßnahmen transformiert. Damit erhalten die verschiedenen Stakeholder einer HR-Reorganisation eine verlässliche Bedienungsanleitung zur Umsetzung der im Business-Plan abgebildeten Projektziele.

Ein internes Whitebook erstellen

Inhalt und Komplexität des Whitebooks hängen wesentlich davon ab, ob das geplante Projekt auf Deutschland begrenzt ist oder international ausgerollt wird und wie viele Standorte betroffen sind. Sinnvoll ist es in allen Fällen, Projektgruppen oder ein Projektmanagement aus Vertretern der HR- und Rechtsabteilung sowie den Managern der betroffenen Geschäftsbereiche zu bilden.

In einem ersten Schritt ist ein spezifischer Soll-Ist-Vergleich („Business Case“) auszuarbeiten. Konkret geht es darum aufzuzeigen, wie der Konzern oder das Unternehmen nach der erfolg-

reichen Reorganisation aussehen soll und welche Maßnahmen dafür maßgeblich sind. Im Whitebook gilt es hierbei, die Erkenntnisse, die vorher im Business-Plan durch intensive Analyse gewonnen wurden, und daraus abgeleitete strategische Ziele in spezifische HR-Reorganisationsmaßnahmen samt Auswirkungen zu transformieren und zunächst auf Konzern- oder Unternehmensebene detailliert zu beschreiben.

Im Anschluss erfolgt die operationalisierte, auf nachgelagerte Unternehmensebenen, -einheiten, -abteilungen in den verschiedenen Standorten heruntergebrochene Definition der Maßnahmen und der konkreten Folgen hieraus. Für alle Bereiche wird im Whitebook eine Aufgaben-Bewegungs-Bilanz sowie eine Mitarbeiter-Bewegungs-Bilanz erstellt.

Konkret bedeutet dies, die Anpassung und Verteilung der Aufgaben und Funktionen allgemein sowie die Zuordnung der Mitarbeiter auf die einzelnen Aufgaben und Standorte. Wesentliche Bestandteile des internen Whitebooks sind dementsprechend ein Organisations-, Standort-, Funktionen-, Stellen- und Überführungsplan. Anschließend hat auf lokaler Ebene eine detaillierte arbeitsrechtliche Machbarkeitsanalyse zu erfolgen, zum Beispiel zu der Frage, ob Arbeitsplatzgarantien oder Standort-sicherungsvereinbarungen den intendierten Maßnahmen entgegenstehen.

Fragen des Betriebsrats antizipieren

Wichtig ist zudem, eine überzeugende wirtschaftliche Begründung für die jeweils geplanten Maßnahmen in den nachgelagerten operativen Ebenen auch in das interne Whitebook aufzunehmen. Denn diese werden für die anstehenden Verhandlungen mit dem Betriebsrat und das externe Whitebook benötigt. Insbesondere muss eindeutig dargelegt werden, warum ausschließlich die geplanten Maßnahmen in Betracht kommen und Alternativkonzepte ausscheiden. Dabei gilt es vor allem, mögliche Strategien und Einwände des Betriebsrats und

der Gewerkschaften in den anschließenden Interessenausgleichs- und Sozialplanverhandlungen zu antizipieren und diese plausibel zu widerlegen.

Wird in dieser Planungsphase nicht auf eine akribische Ausarbeitung aller (Alternativ-)Szenarien sowie Hinterlegung mit einer stringenten Argumentation geachtet, so gerät man in der Beratungsphase mit den Mitarbeitervertretungen in Bedrängnis. Denn der Betriebsrat darf in größeren Unternehmen gemäß § 111 BetrVG zu den Verhandlungen Berater hinzuziehen, welche regelmäßig ein eigenes Gutachten zum geplanten Personalabbau oder Change-Projekt erstellen lassen. Dies kann Wochen dauern und die Beratungsphase einer Betriebsänderung substanziell verzögern. Ist die Gutachtenerstellung vertretbar, so sind Arbeitgebern die Hände gebunden. Deshalb müssen alle Modalitäten des Change-Prozesses bereits im Vorfeld eruiert, antizipiert und argumentativ im Whitebook dargestellt werden, sodass eine zügige und rechtssichere Informations- und Verhandlungsphase mit der Mitarbeitervertretung durchlaufen werden kann.

Das interne Whitebook gibt im Ergebnis also das Zielbild des Unternehmens oder Konzerns nach der Reorganisation wieder. Es zeigt auf, wie die Zieldimensionierung arbeitsrechtlich erreicht werden kann. Ein unbeteiligter Externer muss aus dem Whitebook Status und Schicksal sowie Zielstrukturen eines jeden Arbeitsplatzes oder FTE ablesen können. Ebenfalls in das interne Whitebook aufgenommen wird ein detaillierter Zeitplan, welcher die Durchführung der einzelnen HR-Maßnahmen zeitlich koordiniert. Darüber hinaus ist als Teil des internen Whitebooks noch ein Kommunikationsplan inklusive möglicher Eskalationsmaßnahmen aufzunehmen.

lationsszenarien – etwa bei Streik oder kommunalpolitische Protestinitiativen – zu erstellen und mit den Funktionsbereichen und Standorten abzustimmen. Das interne Whitebook stellt nicht nur ein Produkt, sondern gleichzeitig den Abschluss eines Prozesses dar: die sorgfältige Vorbereitung auf die Beratungsphase mit den Mitarbeitervertretungen.

Das externe Whitebook ableiten

Sind Planung der Personalmaßnahmen und Zusammenstellung der Informationen im internen Whitebook abgeschlossen, erfolgt eine Informations- und Verhandlungsphase mit den Mitarbeitervertretungen, wie beispielsweise mit Konzern- oder Gesamtbetriebsrat, lokalem Betriebsrat, Europäischem Betriebsrat oder Gewerkschaften. Denn bei Betriebsänderungen wie etwa Betriebsstilllegung oder Massenentlassung sind verschiedene Informations- und Konsultationspflichten nach §§ 111, 112 BetrVG, § 17 Kündigungsschutzgesetz (KSchG) zu beachten. Die rechtlichen

Anforderungen und Risiken sind dabei hoch. Diese lassen sich allerdings durch ein externes Whitebook minimieren.

Das externe Whitebook wird aus dem internen abgeleitet und beinhaltet alle rechtlich notwendigen Informationen für den Betriebsrat. Dessen Umfang und Inhalt richtet sich nach der Komplexität der Reorganisation. Ein separates externes Whitebook ist erforderlich, da viele Informationen aus dem Internen für den Betriebsrat irrelevant sind. Zum Teil – etwa bei rechtlichen Risiken – ist es auch wegen der Verhandlungsmacht bei Sozialplänen nicht opportun, eigene Bewertungen mitzuteilen.

Informationen schnell zu extrahieren

Wurde das interne Whitebook sorgfältig erstellt, lassen sich die wesentlichen Komponenten (siehe Kasten) für das externe Handbuch schnell extrahieren. Ist etwa eine Massenentlassungsanzeige nach § 17 KSchG zu erstatten, so können die hierfür notwendigen Informationen ebenfalls aus dem internen Whitebook

übernommen werden. Die Information der Mitarbeitervertretungen findet in der Regel vor Unterrichtung der Mitarbeiter, anderer Stakeholder wie Banken und Zulieferer sowie der Medien statt. Sichern in dieser frühen Phase konkrete Informationen durch, kann dies das ganze Projekt gefährden. In der Praxis ist daher darauf zu achten, dass das externe Whitebook einen Hinweis auf die Geheimhaltungspflicht nach §§ 79, 120 BetrVG enthält. In Whitebooks muss man zudem darauf hinweisen, dass der Inhalt das Planungsbild der Geschäftsleitung ist, vorbehaltlich der Mitbestimmungsrechte von Mitarbeitervertretungen.

Nach der Präsentation der Maßnahmen und der Aushändigung des externen Whitebooks an den Betriebsrat, empfiehlt sich eine Phase von einer Woche bis zu zehn Tagen (auch, um den Anforderungen des § 80 Abs. 2 BetrVG zu genügen) für Fragen des Betriebsrats zu dem Vorhaben und entsprechende Antworten. Diese werden schriftlich festgehalten. Die notwendigen Informationen für die Antworten sind meist aus dem internen Whitebook zu entnehmen. Oft enthalten externe Whitebooks in ihren Anlagen bereits aufbereitete Informationen, die unmittelbar für einen Interessenausgleich und Sozialplan verwendet werden können. Dies ist nicht zuletzt für die Verhandlungsmacht des Arbeitgebers ein wichtiger Vorteil und erleichtert die Beratungen wesentlich.

Abschließend bleibt festzustellen: Die beschriebene sorgfältige Erstellung eines Whitebooks kann sich für Unternehmen durchaus auszahlen. Zumal es auch in arbeitsgerichtlichen Auseinandersetzungen als Beweismittel einer ordnungsgemäßen Information und hinreichenden Beschäftigung mit verschiedenen Interessenlagen dienen kann. ■

ÜBERSICHT

Das muss ein Whitebook regeln

Üblicherweise besteht ein externes Whitebook aus den wesentlichen Komponenten, die nachfolgend aufgezählt sind.

- Präambel (kurze Einleitung oder Einführung)
- Überblick über das Unternehmen oder den Konzern (Organisation, Standorte, Arbeitnehmerzahlen, et cetera)
- Operative Performance und Marktüberblick (inklusive aktueller Risiken und Herausforderungen am Markt)
- Beschreibung des Reorganisationsprojekts (Ziele oder intendierte Maßnahmen)
- Wirtschaftliche Begründung (insbesondere, warum mögliche Alternativen ausscheiden)
- Beschreibung der Personalmaßnahmen und deren Auswirkungen mit Mikrodetails in der Anlage zum Whitebook
- Organigramm des Unternehmens (heruntergebrochen auf Abteilungen, Teams, Vollzeitäquivalente (FTE) und Zeiträume) nach Durchführung der Maßnahmen
- Zeitplan
- Kommunikationsplan (inklusive „Manager Talking Points“, allgemeine Fragen und Antworten für Mitarbeiter sowie Betriebsrat)
- Anlagen mit Details (auf Abteilungen, Teams und FTE heruntergebrochen)



TOBIAS NEUFELD ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner der Kanzlei Allen & Overy LLP in Düsseldorf.

Normative Kraft des Faktischen

MEINUNG. Das Mindestlohngesetz führt in das Arbeitsrecht eine wichtige Komponente aus dem Lohnsteuer- und Sozialversicherungsrecht ein: die Verwaltungsmeinung.

Von **Thomas Muschiol**

Das hat die Juristen im Personalrecht schon immer mächtig gewurmt: Sobald Streitfragen im Lohnsteuer- oder Sozialversicherungsrecht zu lösen sind, ist Schluss mit dem mühsam erlernten juristischen Handwerkszeug. Statt Rechtsgrundlagen zu sichten und aufgrund von Kommentaren und Gerichtsentscheidungen zu einem vertretbaren Ergebnis zu kommen, reduziert sich in Sachen Lohnsteuer und Sozialversicherung die Falllösung auf die Frage: „Was sagt denn die Verwaltung dazu?“ So macht sich in lohnsteuerrechtlichen Fragen niemand mehr die Mühe in der Gesetzesgrundlage, sprich dem Einkommensteuergesetz, nach einer Lösung zu suchen. Vielmehr gilt der erste Blick den Lohnsteuerrichtlinien. Diese sind zwar nichts anderes als die niedergeschriebene Meinung von Ministerialbeamten. Allerdings sind es die Ansichten, nach denen man sich tunlichst ausrichtet, um keinen Streit heraufzubeschwören.

Die Macht der Verwaltungsmeinung

Noch ein Stück abenteuerlicher geht es im Beitragsrecht der Sozialversicherung zu. Hier muss sich der Blick des Praktikers meist weg vom Gesetz direkt auf eine äußerst fragwürdige Rechtsquelle richten: den „Besprechungsergebnissen der Spitzenorganisationen der Sozialversicherung“. Hier gilt zunächst wie bei den Lohnsteuerrichtlinien: Es ist lediglich die Wiedergabe einer Verwaltungsmeinung, zudem noch in Form eines ausgearbeiteten „Sitzungsprotokolls“.



© MICHAEL BAMBERGER

Verwaltungsmeinung: Künftig wird diese Ansicht auch im Arbeitsrecht wichtiger.

Aber auch hier gilt die Macht des Faktischen. Und da man im Kampf gegen eine Verwaltungsmeinung langen Atem beweisen muss, wird das Binnenrecht der Verwaltung zähneknirschend akzeptiert.

Aber da gibt es ja noch das Arbeitsrecht, zum Glück noch mit der klassischen Streitleistung auf Augenhöhe. Erst die Klärung vor dem Arbeitsgericht entscheidet, welche Auslegung die richtige ist. Seit Jahresanfang ist jedoch eine Korrektur angebracht: Mit dem Inkrafttreten des Mindestlohngesetzes existiert jetzt auch im Arbeitsrecht ein Bereich, bei dem sich der Personaler wohl oder übel faktisch an einer Behördenmeinung ausrichten muss. So wie Lohnsteuer- und Sozialversicherungsprüfer in Rechtsfragen der Abgabenerhebung ihre behördlichen Auslegungsvarianten anwenden, werden jetzt selbstverständlich auch die Zollbeamten ihren Mindestlohnentscheidungen ihre behördliche Auslegungsversion zugrunde legen.

Allerdings: Bei Behördenentscheidungen bleibt ja dennoch der Weg zu den Gerichten, oder? Richtig: Wie auch im Lohnsteuer- und Sozialversicherungsrecht, kann der Praktiker auch gegen eine arbeitsrechtliche Behördenmeinung angehen. Allerdings nicht bei den Gerichten, die dazu spezielle Fachleute vorhalten. Anders als bei Beitrags- und Steuerfragen, bei denen die Sozial- und Finanzgerichte entscheiden, sind bei arbeitsrechtlicher Behördenmeinung der Zollverwaltung leider nicht die Arbeitsgerichte zur Überprüfung vorgesehen. Hier bleibt nur der Weg, über den Einspruch gegen Bußgeldbescheide die Amtsgerichte anzurufen. Man darf gespannt sein, wie diese künftig mit diffizilen arbeitsrechtlichen Mindestlohnfragen umgehen werden. ■

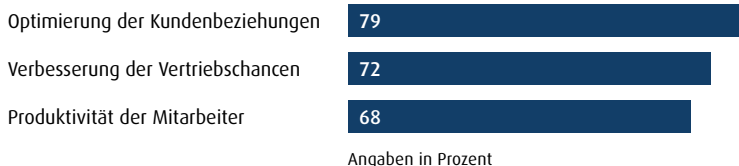
THOMAS MUSCHIOL ist Rechtsanwalt mit Schwerpunkt im Arbeitsrecht und betrieblichen Sozialversicherungsrecht in Freiburg.

Nachholbedarf bei Sprachen

Rund 13,2 Millionen Deutsche sehen Bedarf darin, ihre englischen Sprachkenntnisse zu verbessern. Das ergab eine GfK-Studie im Auftrag von Wall Street English. Doch ab 40 Jahren geht das Bedürfnis, die Sprache zu lernen, zurück. Während bei den 30- bis 39-Jährigen zehn Prozent vorhaben, ihr Englisch zu verbessern, sind es bei den 40- bis 49-Jährigen noch sieben Prozent, bei den 50- bis 69-Jährigen fünf Prozent. Dagegen wollen 53 Prozent der 14- bis 29-Jährigen besser Englisch lernen.

Wie wichtig Sprachkenntnisse im Unternehmensalltag sind, zeigt auch eine Studie von Rosetta Stone: 95 Prozent der befragten Führungskräfte geben an, dass in ihrem Unternehmen mehr als eine geschäftskritische Sprache gebraucht wird. 40 Prozent der deutschen Unternehmen sagen, dass bei ihnen nicht Deutsch, sondern Englisch die wichtigste Sprache ist.

SPRACHKENNTNISSE GEFRAGT



Vor allem im Kundenkontakt und im Vertrieb wirken sich gute Sprachkenntnisse positiv aus. Aber auch HR benötigt immer häufiger gutes Englisch.

QUELLE: ROSETTA STONE, 2015

SEMINARE

17. März, München	Rechtsaspekte des mobilen Arbeitens Tel. 08151 2719-0 www.management-forum.de
18. bis 19. März, Nettetal bei Düsseldorf	Psychologie für Personal Tel. 0761 898-4422 www.haufe-akademie.de
27. März, Berlin	Mindestlohn 2015 – Herausforderungen und Lösungen für die Personalmanagement-Praxis Tel. 0211 5978-200 www.dgfp.de
15. bis 16. April, Erlangen	Agile Organisation und Teamführung Tel. 06196 4722-800 www.managementcircle.de

ONLINE-SEMINARE

12. März	Arbeitsrechts-Frühstück
14. April	Urlaub des Arbeitnehmers
16. April	Befristung von Arbeitsverträgen
29. April	Arbeitnehmerüberlassung

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.

HR-NETZWERKE

HR Fitness Club: Köln und Frankfurt

Ansprechpartner: Arne Prieß

E-Mail: info@hr-contrast.de

Mit den Städten Köln und Frankfurt ist der HR Fitness Club nun in vier Metropolen (auch München und Hamburg) aktiv. Das im Oktober 2012 gegründete Netzwerk steht Personalmanagern und Geschäftsführern mit Interesse an HR-Themen offen. Je nach Standort zählen die Veranstaltungen bis zu 70 Teilnehmer. HR-Dienstleister werden nicht zugelassen. Jährlich finden an jedem der Standorte fünf Events statt. Diese beginnen um 18 Uhr mit der Gelegenheit zum Networking. Es folgen vier 30-minütige Vorträge, unterbrochen von einer Netzwerkpause mit Imbiss. Drei Vorträge mit wechselnden Experten beleuchten das jeweilige Oberthema konzeptionell, ein Vortrag behandelt aktuelle Arbeitsrechtsthemen. Im März und April 2015 geht es um das Schwerpunktthema „Mitarbeiter binden statt finden: mit Retention Management Kosten sparen“, die Termine je Standort sind veröffentlicht auf: hr-contrast.com/hr-fitness-club/vortragsabende.html



Unterhalten Sie einen nicht kommerziellen Personaler-Treff und sind offen für neue Mitglieder? Dann schreiben Sie unter dem Stichwort „HR-Netze“ eine Nachricht an: redaktion@personalmagazin.de.

Weiterbildungen für Personalmanager

PERSONALENTWICKLUNG. Von Mai bis Mitte Juli läuft die Bewerbungsfrist für den Master-Fernstudiengang „Personalentwicklung“. Dieser richtet sich an Personen mit mindestens einjähriger Berufserfahrung nach dem Erststudium. Qualifizierte Interessenten ohne ersten Hochschulabschluss können über eine Eignungsprüfung zugelassen werden. Die Regelstudienzeit beträgt vier Semester. Das Fernstudium umfasst 14 Module, die unter anderem Wissensmanagement, Mitarbeiterführung, Arbeitsrecht, Arbeitsorganisation, Weiterbildung und

Methoden der Personalentwicklung beinhalten. Die Inhalte werden in Studienbriefen vermittelt, darüber hinaus gibt es Online-Seminare zu ausgewählten Themen. Gegen Ende jedes Semesters findet eine verpflichtende Präsenzveranstaltung statt. www.uni-kl.de

COACHING. Am 25. März startet die nächste Ausbildungsgruppe der Qualifizierung zum Coach im Business. Die Ausbildung umfasst insgesamt 24 Tage. In fünf Präsenzmodulen setzen sich die Teilnehmer intensiv mit der Rolle, Haltung und

Methodenkompetenz eines Coachs auseinander. Dabei kommen Ansätze und Methoden aus der humanistischen Psychologie und systemischen Beratungsarbeit, Erkenntnisse und Modelle aus Transaktionsanalyse, Neurolinguistischem Programmieren, Gruppendynamik, Aufstellungsarbeit und Klärungshilfe zur Anwendung. Die Inhalte der Module von „Persönlichkeit und Kontaktgestaltung“ bis „Integration und Transfer“ orientieren sich an den strukturellen Stationen eines Coachingprozesses. Die Qualifizierung richtet sich an Personalentwickler sowie an Fach- und Führungskräfte.

www.die-akademie.de

Das verdient ein Personalleiter

Im „Vergütungs-Check“ stellt das Personalmagazin in Zusammenarbeit mit dem Gehaltsexperten Personalmarkt Services die Gehälter zentraler Tätigkeitsfelder im Personalwesen vor. Das Durchschnittsgehalt eines Personalleiters reicht je nach Unternehmensgröße von 35.402 Euro (Q1) bis 151.601 Euro (Q3). Überstunden werden im Mittel mit 2.004 Euro vergütet. Rund 75 Prozent der Berufsgruppe erhalten Prämien und 48 Prozent eine betriebliche Altersvorsorge. Einen Firmenwagen gibt es für 50 Prozent der Berufsgruppe.

VERGÜTUNGS-CHECK

Firmengröße (in Mitarbeitern)	Q1	Median	Q3
< 21	35.402 Euro	48.107 Euro	57.777 Euro
21–50	43.125 Euro	62.472 Euro	82.512 Euro
51–100	68.336 Euro	77.449 Euro	99.838 Euro
100–1.000	76.334 Euro	90.397 Euro	107.159 Euro
> 1.000	100.322 Euro	119.010 Euro	151.601 Euro

ÜBERSICHT

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

Q3: oberes Quartil (25 Prozent aller Personen mit dieser Funktion verdienen mehr)

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

QUELLE: PERSONALMARKT, 2015

ANZEIGE

online

**In sechs Monaten
zur IHK-Prüfung**

**Geprüfter
Personalfachkaufmann**

**Geprüfte
Personalfachkauffrau**

In Zusammenarbeit mit

Personalwirtschaft

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

IHK Akademie Koblenz

Berater und Kommunikatoren

PRAXIS. Oft fällt es Mitarbeitern schwer, sich im Wandel zurechtzufinden. Personalmanager sollten daher Beratungs- und Kommunikationsaufgaben übernehmen.

Von **Robert Trenkel**

Veränderungsprozesse gehören längst zum beruflichen Alltag. Die Anlässe können ganz unterschiedlicher Natur sein: Eine strategische Neuausrichtung, organisatorische Anpassungen, Fusionen oder Übernahmen und ein dadurch bedingter Kulturwandel, aber auch technische Neuerungen – all das sind mögliche Auslöser für einen Veränderungsprozess.

In den meisten Fällen kommen Veränderungen nicht plötzlich, sondern werden strategisch geplant. Das Management ist sich über die Ziele des Change-Prozesses im Klaren, lange bevor die Mitarbeiter etwas davon wissen. Trotz Strategie und Planung scheitern jedoch zahlreiche Change-Prozesse, weil sie die Mitarbeiter nicht erreichen. Diese bleiben häufig im Ungewissen, werden

von Ablehnung und Ängsten gesteuert, weil es versäumt wird, sie frühzeitig einzubinden und ihnen die Notwendigkeit der Veränderung zu erklären.

Die Bedeutung der Kommunikation

Innerhalb eines klassischen Change Management-Projekts sollte deshalb ein Teilprojekt der Kommunikation gewidmet sein. Das gilt insbesondere der internen Kommunikation, die sich an die Mitarbeiter richtet. Kommunikation ist die Schlüsseldisziplin einer vertrauensvollen Zusammenarbeit. Gerade die Bereitschaft zur Zusammenarbeit entscheidet über das Gelingen von Veränderungsprozessen. Während die Projektleitung im Change-Prozess den Weg vorgibt, Maßnahmen plant und steuert, ist es die Aufgabe der Kommunikatoren, diese Schritte in die Organisation zu tragen.

Das „Teilprojekt Kommunikation“ ist idealerweise mit Vertretern der Ge-

schäftsführung, Kommunikationsverantwortlichen, Personalmanagern und bei Bedarf auch mit Vertretern aus der Mitarbeiterschaft besetzt. Die Change-Kommunikation erhält dadurch einen angemessenen Stellenwert und kann als vermittelnde Instanz dienen. Das setzt voraus, dass Ressort-Denken aufgegeben wird und die Personalmanager von Anfang an in die Pläne rund um die Veränderung mit einbezogen sind.

Aus Betroffenen Beteiligte machen

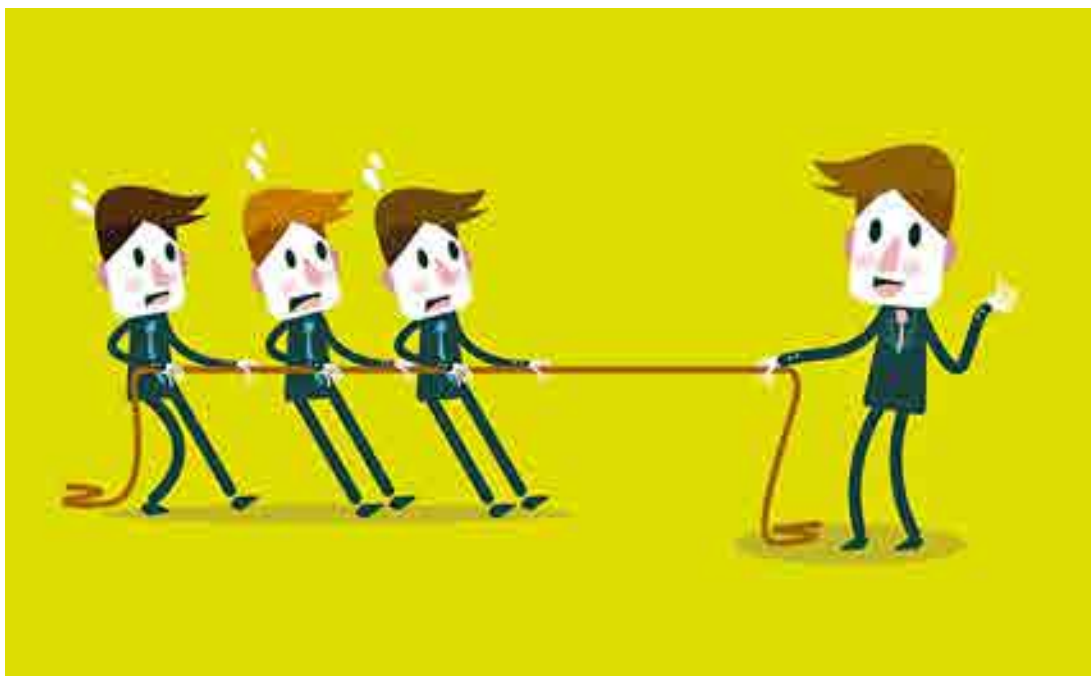
Es ist eher selten, dass ein Veränderungsprozess auf große Begeisterung stößt. Für die meisten Mitarbeiter bedeutet ein solcher Prozess, dass sie sich von gewohnten Strukturen verabschieden und auf eine neue, ungewisse Zukunft einlassen müssen. Wer hier nicht kommunikativ gesteuert, schürt die negativen Stimmungen, provoziert Spekulationen und unterstützt die ablehnende Haltung der Mitarbeiter. Gute Kommunikation hingegen kann solche Emotionen entschärfen, sie kann den Mitarbeitern ihre Ängste nehmen. Und im besten Fall bindet sie die Mitarbeiter in die relevanten Fragestellungen mit ein. Das schafft Transparenz, fördert Vertrauen und trägt dazu bei, dass die Betroffenen sich konstruktiv mit dem Thema auseinandersetzen.

Die Führung der Mitarbeiter in einem Veränderungsprozess ist deshalb vor allem eine kommunikative Aufgabe. Es geht darum, die Motive aller Beteiligten zu ermitteln und sie so zu berücksichtigen, dass sie den Prozess nicht gefährden. Personalmanager sind in diesen Herausforderungen geschult und sollten

CHANGE-KOMMUNIKATION

Im Vorfeld	• Impulsgeber und Vorreiter für organisatorische Veränderungen • Bereitstellung mitarbeiterbezogener Daten • Identifizieren, Fördern und Binden von Leistungsträgern
Im Prozess	• Vermittlerfunktion, glaubwürdige Instanz • Anpassung personalwirtschaftlicher Instrumente an die Veränderungen • Abwicklung personeller Veränderungen
Im Nachgang	• Entwickeln von Trainings- und Schulungsmaßnahmen • Entwicklung von Formaten zur Ermittlung der Prozessentwicklung

Die Aufgaben von Personalverantwortlichen als Prozessbegleiter beginnen schon vor dem eigentlichen Veränderungsprozess.



© MSWORLD / THINKSTOCKPHOTOS.DE

**Die Mitarbeiter im Wandel mitziehen:
Das funktioniert nur
über Kommunikation.**

deshalb nicht erst zu Rate gezogen werden, wenn sich die ersten Widerstände in der Belegschaft zeigen. Kann sich die Projektleitung nicht dazu durchringen, ein eigenes Teilprojekt für Kommunikation zu installieren, so sollte sich das Personalmanagement als Berater für das Leitungsteam zur Verfügung stellen. In der Change-Kommunikation üben Personalmanager idealerweise drei Funktionen aus.

Die drei Funktionen von HR

Erstens, die Beraterfunktion: Die Personalverantwortlichen kennen die Motive und Befindlichkeiten der Mitarbeiter. Sie wissen, auf welche Themen diese besonders sensibel reagieren und können bei der Gestaltung der Prozesse regulativ einwirken. Sie stehen den Führungskräften beratend zur Seite, indem sie diese auf mögliche Reaktionen vorbereiten, ihnen die Kommunikationswege ebnen und sie bei der Planung und Durchführung von kritischen Gesprächen oder Informationsveranstaltungen unterstützen. Vor allem aber geht es darum, die Führungskräfte dafür zu sensibilisieren, das direkte Gespräch mit den Mitarbeitern zu suchen und diese bei Bedarf darin zu unterstützen. Die beratende Funktion kann auch Personalentscheidungen betreffen, die der Personalmanager durch seine mitarbeiterbezogenen Informationen untermauern kann.

Zweitens, die Anwaltsfunktion: Eine zentrale Aufgabe von Personalverantwortlichen ist es, sich für die Belange der Belegschaft einzusetzen. Dazu gehört, diese Bedürfnisse zu ermitteln, die individuellen Motive abzufragen und gemeinsam mit den Betroffenen zu erarbeiten, inwieweit persönliche Bedürfnisse berücksichtigt werden können. Um die Stimmungen innerhalb der Belegschaft zu den bevorstehenden Veränderungen zu erheben, bieten sich Mitarbeiterbefragungen an mehreren Meilensteinen des Projekts an. Auf diese Weise bleiben die Personalmanager stets im Bilde darüber, wie involviert die Belegschaft ist, wo unterschiedliche Interessensgruppen zusätzlichen Informationsbedarf haben und wie sie die Veränderungen wahrnehmen. Im Sinne der Mitarbeiter geben die Personalmanager die Wünsche, Bedürfnisse oder auch Forderungen an die Projektleitung weiter.

Drittens, die Mittlerfunktion: Als Vermittler zwischen den Seiten ist es die Aufgabe der Personalmanager, die Bedürfnisse der Mitarbeiter mit den Anforderungen der Geschäftsführung oder der Change-Projektleitung auf einen Nenner zu bringen. Das erfordert nicht nur diplomatisches Geschick, sondern auch die Fähigkeit, Prozesse und Veränderungen begleiten und gestalten zu können. Es gilt, die Führungskräfte für den Dialog mit den Mitarbeitern zu schulen,

ihnen die Belange und Erwartungen des Personals nahezubringen und sie auch auf emotionale Reaktionen vorzubereiten. Letztlich werden Personalmanager auch als Verhandlungspartner für den Betriebsrat interessant.

Aktive Rolle der Personalmanager

Innerhalb eines Veränderungsprozesses steht dem Personalmanagement eine aktive Rolle zu. Es sorgt dafür, dass die Mitarbeiter im Wandel nicht auf der Strecke bleiben und vor allem, dass bei ihnen gar nicht erst ein solches Gefühl entsteht. Zudem liefert es Impulse an die Geschäftsführung, wie sie die Belegschaft für das Anliegen gewinnen kann, welche Personen sich als Multiplikatoren eignen und wie Leistungsträger identifiziert und gefördert werden können. Außerdem kann der Personalmanager wie kaum eine andere Person im Unternehmen wesentlich zum Aufbau, zur Stärkung und zum Erhalt der Unternehmenskultur beitragen. Denn die Kultur im Unternehmen entsteht durch die Gesamtheit der Mitarbeiter – und die kennt niemand so gut wie der Personalmanager. ■



ROBERT TRENKEL ist Inhaber der Agentur Sturmfest – Berater für Kommunikation, die auf Change-Kommunikation und auf interne Kommunikation spezialisiert ist.

Projekte schnell und erfolgreich abschließen



MANAGEMENT. Vor gut 20 Jahren hat Buchautor Jeff Sutherland gemeinsam mit Ken Schwaber die Scrum-Methode entwickelt, um die Softwareentwicklung in der Technologiebranche zu beschleunigen, sie verlässlicher und erfolgreicher zu machen. Scrum verkörperte einen radikalen Bruch mit hierarchischen und vorschrittslastigen Projektmanagementmethoden, denn es enthält

evolutionäre, adaptive und selbstkorrigierende Elemente. Seit seinen Anfängen in der Softwareentwicklung ist Scrum in viele weitere Bereiche der Wirtschaft vorgedrungen. In seinem Buch beschreibt Sutherland die Entstehung von Scrum. Er erläutert, wie eine effektive Arbeitsweise entstehen kann,

indem Projekte um kleine Teams herum organisiert und alle Teammitglieder in die Verantwortung eingebunden werden. Wichtige Inhalte wie „prüfen und anpassen“, „halb fertig zählt nicht“ und „klein gewinnt“ werden anhand griffiger Beispiele erläutert. Darüber hinaus geht der Autor auf die Rolle des Scrum Masters, die Bedeutung täglicher Scrum-Meetings sowie das Messen von Fortschritten ein.

BEWERTUNG: Die Leser erhalten interessante Einblicke in die Entstehungsgeschichte von Scrum und somit ein tiefes Verständnis für die Hintergründe und Funktionsweisen der Methode: Sie erfahren, warum Scrum existiert und welche Ergebnisse es liefern kann. Darüber hinaus liefert das Buch einen kurzen Fahrplan für die Implementierung von Scrum. (dfu)

Jeff Sutherland: Die Scrum Revolution. 229 Seiten, Campus Verlag, Frankfurt/Main, 2015. 39,99 Euro.

www.campus.de

Von der Einstellung bis zur Kündigung



KOMMUNIKATION. Die Kommunikation im Unternehmen ist ein vielschichtiger Vorgang, der nicht nur Sprechen und Zuhören, sondern auch die schriftliche Korrespondenz umfasst. Diese ist vor allem im Personalbereich wichtig. Hierbei geht es etwa darum, Mitarbeitern Anerkennung für Leistungen auszusprechen, Mitteilungen an die Presse zu versenden oder Bewerbern zu schreiben. Doch häufig fällt es den

Mitarbeitern in der Personalabteilung schwer, klar und treffend zu formulieren. Wie sie sich einfach und verständlich ausdrücken und gleichzeitig einen persönlichen Stil finden, erläutern die Buchautoren anhand von Beispielen. Sie empfehlen, typische Floskeln zu streichen und stattdessen lebendig, kurz aber gleichzeitig höflich zu formulieren. Sie gehen auf unterschiedliche Kommunikationsanlässe von Einstellungen bis Beförderungen, von Gehaltserhöhungen bis Disziplinarmaßnahmen ein.

BEWERTUNG: Die Autoren liefern zahlreiche Muster und Textbausteine. Sie erläutern, welche Formulierungen nicht mehr zeitgemäß sind, und geben Arbeitshilfen. (dfu)

Bärbel Wedmann-Tosuner, Martina Neumair: Korrespondenz im Personalbereich. 312 Seiten, Walhalla Fachverlag, Regensburg, 2015. 39,00 Euro.

www.walhalla.de

Personalmanagement von A bis Z in neuer Auflage



PERSONALMANAGEMENT. In 20 Kapiteln erläutert Professor Christian Scholz die Grundlagen des Personalmanagements – von der Personalbeschaffung bis zur Entlohnung, von Organisation bis Führung, von Administration bis Professionalisierung. Die 20 Kapitel dieses Lehrbuchs sind als jeweils vierstündige Lektionen konzipiert.

Sie stellen aber nicht nur theoretische Inhalte dar, sondern beginnen mit einem Praxisbeispiel und enden mit einem Beitrag eines bekannten Personalmanagers. Die erste Ausgabe ist 2011 erschienen. In der zweiten, überarbeiteten Auflage geht der Autor auf aktuelle Entwicklungen wie die wachsende Rolle von Social Media in der Personalarbeit ein.

BEWERTUNG: Das Buch richtet sich zum einen an Studenten und zum anderen an Praktiker in der Personalabteilung und der Linie. Für die Nachwuchspersonaler bietet es eine Einführung in das Personalmanagement inklusive Benennung von Lernzielen und Übungsaufgaben. Für die Praktiker kann es zur Wissensauffrischung dienen und zur Erhöhung der Professionalität der eigenen Personalarbeit. Hilfreich für beide Nutzergruppen sind die zahlreichen Praxisbeispiele. (dfu)

Christian Scholz: Grundzüge des Personalmanagements. 519 Seiten, Verlag Franz Vahlen, München, 2014. 39,80 Euro.

www.vahlen.de

Mindestlohn und Praktika

Personalmagazin, Ausgabe 01/2015, Seite 70

Die Auswirkungen des gesetzlichen Mindestlohns auf Praktika war Gegenstand unseres Beitrags „Die nächste Generation“. Einige Leser hatten hierzu noch weitere Fragen. Unser Autor Marco Ferme, Fachanwalt für Arbeitsrecht bei Beiten Burkhardt, beantwortet die wichtigsten.

FRAGE: Wenn ein Praktikant eine Bestätigung der Hochschule vorlegt, ist dann auch ein längeres Praktikum über die vorgeschriebene „Mindestzeit“ hinaus ein Pflichtpraktikum? Falls nein, wäre ein solches „Praktikum“ dann von vornherein für die gesamte Dauer sozialversicherungs- und mindestlohnpflichtig?

ANTWORT: In § 22 Abs. 1 Nr. 1 MiLoG ist ausdrücklich geregelt, dass nur die Praktika und deren Dauer vom Mindestlohn ausgenommen sind, die „verpflichtend aufgrund einer schulrechtlichen Bestimmung, einer Ausbildungsordnung, einer hochschulrechtlichen Bestimmung oder im Rahmen einer Ausbildung einer gesetzlich geregelten Berufsakademie“ geleistet werden. Ein verpflichtendes Praktikum kann sich damit nur unmittelbar aus der schulrechtlichen Bestimmung oder der Ausbildungsbeziehungsweise Prüfungsordnung ergeben, nicht jedoch aus einer Bestätigung der Hochschule. Das Unternehmen, welches einen Pflichtpraktikanten beschäftigt, sollte sich daher sowohl die Prüfungsordnung, als auch einen Nachweis, dass dieses Praktikum noch nicht bei einem anderen Ausbilder absolviert wurde, vorlegen lassen. Sollte aus dem Praktikumsvertrag nicht hervorgehen, dass in diesem allein die Absolvierung des Pflichtpraktikums zugrunde gelegt wird und nicht zwischen dem Pflichtpraktikum und dem freiwilligen Praktikum sowohl zeitlich, als auch vertraglich unterschieden wird, spricht viel dafür, dass die gesamte Dauer sozialversicherungs- und mindestlohnpflichtig zu behandeln ist.

FRAGE: Woraus ergibt sich, dass Doktoranden, Bachelor- und Masteranden ein „Vertragsverhältnis eigener Art“ sind?

ANTWORT: Ein Doktorand, Bachelor- oder Masterand erbringt keine Arbeitsleistung, sondern nutzt ausschließlich die Räumlichkeiten des Unternehmens zur Erstellung und Finalisierung seiner Arbeit. Diese „Praktikanten“, die sich allein zur Erstellung der für den Studienabschluss erforderlichen Abschlussarbeiten in das Unternehmen begeben und in dieser Zeit neben der Diplom-/Bachelor-/Masterarbeit keine für das Unternehmen verwertbare Arbeitsleistung erbringen, werden – vergleichbar den Fachhochschul- und Hochschulstudenten, die als Bestandteil ihres Studiums ein Betriebspraktikum absolvieren – nicht als Arbeitnehmer anzusehen sein. Sie sind damit auch keine abhängig Beschäftigten im Sinne der Sozialversicherung. Anders verhält es sich nur dann, wenn neben der Erstellung der Arbeiten erhebliche und umfangreiche tatsächliche Arbeitsleistung erwartet wird und der diese weisungsgebunden tätig und in den Betrieb eingegliedert ist. Eine Verordnung hierzu gibt es nicht.

IMPRESSUM

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

ABONNENTEN-SERVICE UND VERTRIEB

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

VERLAGSLEITUNG / HERAUSGEBER

Reiner Straub, Randolph Jessl

ERSCHEINUNGSWEISE

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

REDAKTION

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

REDAKTIONSASSISTENZ

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

AUTOREN UND MITARBEITER DIESER AUSGABE

Prof. Dr. Maike Andresen, Dr. Peter Dreyer, Benjamin Haarhus, Aletta Gräfin von Hardenberg, Apostolos Klisiaris, Ruth Lemmer, Thomas Muschiol, Tobias Neufeld, Thomas Niklas, Frank Schabel, Lena-Marie Schaub, Anne-Katrin Schulz, Robert Trenkel, Rainer Wenzel, Guido Zander, Thorsten Ziemann

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

ANZEIGEN Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2015

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung
Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales,
Im Kreuz 9, D-97076 Würzburg

ANZEIGENLEITUNG (verantwortlich für Anzeigen)

Bernd Junker, Tel. 09 31 / 27 91-556
E-Mail: bernd.junker@haufe-lexware.com

KEY ACCOUNT MANAGEMENT

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

ANZEIGENDISPOSITION

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

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

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

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

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

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

Ganz persönlich

Was sind Ihre aktuellen Herausforderungen in HR?

Unser Unternehmen flexibel aufzustellen, dass wir mit kreativen, fairen Lösungen den immer dynamischer werdenden Marktschwankungen sowie der alternden Gesellschaft begegnen können.

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

Hinsichtlich der Arbeitgeberattraktivität sind wir gut aufgestellt. Ich würde einen Großteil des zusätzlichen Budgets in unsere hauseigene Georg-Akademie stecken und mehr in Führungskräfteentwicklung und Talentmanagement investieren.

Eine wichtige Tugend für einen Personalmanager ist ...?

Humor.

Welche berufliche Entscheidung war bisher die schwierigste für Sie?

Nach über 20 Jahren als Geschäftsführer bei Kienbaum die Seite des Schreibtischs zu wechseln und eine neue Herausforderung anzunehmen. Aber es hat sich gelohnt und ich habe seit meinem Wechsel zu Georg keinen Tag bereut.

Was war Ihr bislang schönstes Projekt?

Auch wenn es blöd klingt: betriebsbedingte Personalentlassungen. Die Maßnahme als solche war natürlich absolut unschön. Aber wie wir sie durchgeführt haben, die vielen schwierigen, intensiven Gespräche mit den Mitarbeitern, der sehr persönliche Umgang mit ihnen, die gefundenen fairen Lösungen und die



THOMAS KLEB ist Mitglied der Geschäftsleitung des international agierenden Maschinenbauers Heinrich Georg. Hier verantwortet er den Geschäftsbereich Corporate Services. Davor war er viele Jahre Geschäftsführer bei Kienbaum Communications. Sein Studium absolvierte der diplomierte Kaufmann in Siegen und legte dabei die Schwerpunkte auf Personalmanagement, Marketing und Soziologie.

Reaktionen der Mitarbeiter... das war zu tiefst beeindruckend für mich.

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

Kein Kommentar. Sonst kriege ich Ärger mit meiner Familie.

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

Bei Kienbaum habe ich viele Jahre an der Schnittstelle von HR und Marketing gearbeitet, musste mich also nicht entscheiden. Heute tue ich das eigentlich auch

wieder. Denn ich bin in der Geschäftsleitung neben vielen anderen Dingen sowohl für HR als auch für Marketing und Kommunikation zuständig.

Wie haben Sie sich zuletzt weitergebildet?

Vor wenigen Sekunden. Ihre Fragen zwingen mich zu reflektieren. Das bringt mich weiter.

Wofür hätten Sie gern mehr Zeit?

Meine Frau, meine Kinder, meinen Hund, meine Freunde.

VORSCHAU AUSGABE 04/15



TITEL

Gestaltung der Unternehmenskultur

MANAGEMENT

Strategisches Qualifizierungsmanagement

ORGANISATION

Personalarbeit in China

RECHT

Private E-Mail-Nutzung am Arbeitsplatz

PERSÖNLICH

Recruiting-Spiel für Personaler

Das nächste Personalmagazin erscheint am 17. März 2015

General Management Programm

CREATING EXCELLENCE

Inspiration und exzellentes Know-how für Ihre Herausforderungen im Management

Zukunftsfähiges Management braucht Fortschritt und Wachstum, um auf dynamischen Märkten mit zunehmender Komplexität zu bestehen. Wie Sie auch in bewegten Zeiten Ihr Unternehmen sicher führen, erfahren Sie in den Seminaren der Haufe Akademie:

- Leadership Programm
- Strategisches Management
- Provokative Rhetorik
- **NEU:** Corporate Innovation
- **NEU:** Digital Leadership

Diese und weitere Veranstaltungen finden Sie im aktuellen General Management Programm:

Tel.: 0761 898-4422 · service@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de/general-management

Jetzt Programm anfordern



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



Jetzt auch als App!



Digitales Lesevergnügen auf Ihrem Tablet.

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



Jetzt die Ausgaben 10/2014 - 03/2015 kostenlos testen:
www.haufe.de/pm-app

HAUFE.