04.2014 | 11.80 EUR

personalmagazin

MANAGEMENT, RECHT [illegible] GANISATION

www.personalmagazin.de

MATERIAL-NR. 04062-5162
14004

Inklusive aktuellem Sonderheft **bAV Spezial**

Einrichten auf die Zukunft

Warum die HR-Abteilung bei der Bürogestaltung mitreden muss S. 14

BLOCKADEN LÖSEN Wie die Personalabteilung agiler und innovationsfähiger wird S. 30

GRENZEN ÜBERWINDEN Wie BMW Stellenbewertungen international vergleichbar macht S. 42

KOSTEN KALKULIEREN Was bei der Vergütung von Betriebsratsmitgliedern zu beachten ist S. 68

In nur 31 Tagen einstellen*

Jeder Recruiting-Erfolg hat eine Story. Active Sourcing mit dem XING Talentmanager.

*Im Vergleich zum Bundesdurchschnitt (Quelle: Bundesagentur für Arbeit) entspricht die Besetzung einer Stelle innerhalb von 31 Tagen einer Zeitersparnis von 75%.

NEXT LEVEL RECRUITING

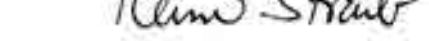
XING

Liebe Leserinnen und Leser,

der Automobilkonzern BMW hat jüngst eine Betriebsvereinbarung geschlossen, die den Umgang mit E-Mails regelt. Das hatten zuvor schon andere Konzerne vorgemacht, doch diesmal war das Medienecho besonders groß. „BMW will ein Recht auf Unerreichbarkeit“ titelte etwa Spiegel Online. Während anfangs die Mobilität und Flexibilität, die die digitale Kommunikation mit sich bringt, gefeiert wurde, wird die Kritik nun immer lauter. Unerreichbarkeit wird zu einer neuen Sehnsucht der Menschen. Die IG Metall, der die Flexibilisierung seit jeher ein Dorn im Auge war, hat das früh erkannt und fordert seit Monaten gesetzliche Regeln. Sie wird damit zunächst nicht durchkommen, im Koalitionsvertrag ist aber immerhin eine wissenschaftliche Untersuchung des Sachverhalts verankert. Für die Betriebe ist es eine Frage der Klugheit, eigene Regeln zu diesem Thema zu schaffen. Das mindert nicht nur die Gefahr gesetzgeberischer Regelungen, sondern greift auch eine Stimmung unter den Mitarbeitern auf. BMW ist insofern ein gutes Beispiel, da mit der Betriebsvereinbarung die Vorteile flexiblen Arbeitens erhalten bleiben, gleichzeitig aber die Privatsphäre betont wird: Das Bearbeiten von Mails von zu Hause aus wird nicht unterbunden, aber es zählt als Arbeitszeit. Und Mitarbeiter haben nach Feierabend das Recht, ihre Geräte abzuschalten. Beide Punkte sind eigentlich Selbstverständlichkeiten, die nun formal festgeschrieben wurden. BMW kann mit dieser Regelung die Vorteile der digitalen Arbeitswelt weiter nutzen, hat aber gleichzeitig in der Öffentlichkeit wichtige Punkte beim Thema „faire Arbeitskultur“ gesammelt.

„Unerreichbarkeit wird zu einer neuen Sehnsucht der Menschen. Betriebe sollten entsprechende Regeln dazu schaffen.“

Reiner Straub, Herausgeber



Training war gestern.
Umsetzung ist heute.

Ein kunstvoller Drahtseilakt:
Führen mit Nähe und Distanz

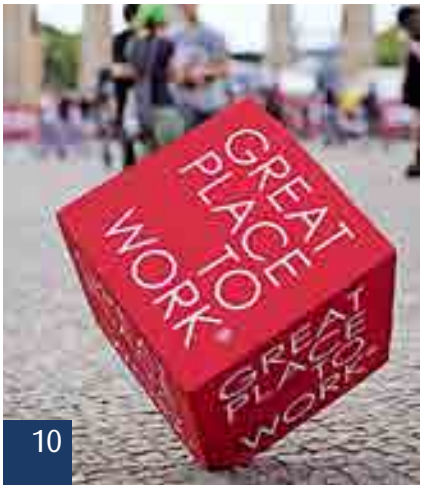
Schluss mit einfachen Seminaren!
Bei uns bekommen Sie echte Transformation.
Denn Führung braucht Wirkung.

Für alle, denen der gesunde Menschenverstand wichtig ist.

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

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

Grundl. leadership akademie



© GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE

10

Die Besten der Republik
Das „Great Place to Work"-Institut hat die 100 „Besten Arbeitgeber 2014" prämiert.

14

Einrichten auf die Zukunft
Die Arbeitsumgebung ist ein wichtiger Faktor für die Leistung der Mitarbeiter. HR muss sich deshalb bei der Konzeption einbringen.

SZENE

06 News und Events

10 Die Besten der Republik
Deutschlands „Beste Arbeitgeber 2014" wurden ausgezeichnet

TITELTHEMA

14 Einrichten auf die Zukunft
HR sollte Bürokonzepte mitgestalten

16 Die Grenzen verschwimmen
Wie moderne Bürokonzepte für Motivation und Kreativität sorgen

20 Basis-Architektur
Die Firma Valeo berücksichtigt bei ihrem Neubau Organisationsstruktur und Mitarbeiterbedürfnisse

23 „Ein Gefühl der Heimatlosigkeit"
Eine Psychologin nennt die Risiken von non-territorialen Arbeitsplätzen

24 Noch flexibler und mehr Technik
Forscher zeigen, wie das Büro der Zukunft Leistung optimal fördert

MANAGEMENT

28 News und Dienstleistungsmarkt

30 Der Personaler als Designer
Wie Personaler mithilfe von „Design Thinking" innovativer werden

34 Gelungene Traineeprogramme
Sechs Erfolgsfaktoren und Praxisbeispiele zeigen, wie Trainees erfolgreich entwickelt werden

38 Beruhigender Blick ins Ausland
In Abu Dhabi sind Personaler mit ähnlichen Herausforderungen wie in Deutschland konfrontiert

ORGANISATION

40 News und Softwaremarkt

42 Vergleichbarkeit ohne Grenzen
Wie BMW ein weltweit einheitliches Vergütungssystem erstellt hat

46 Fertig zur Abgabe
Wie Sie in sieben Schritten die digitale Personalakte einführen

49 Was die Besten anders machen
Eine weltweite Benchmark-Studie belegt, welche Erfolge die besten Personalabteilungen verbuchen

SPEZIAL

52 Eine Halle voller Gesundheit
Eine Vorschau auf die Highlights der Corporate Health Convention im Mai

56 „Dem Stress auf der Spur"
Psychologe Fabian Arimond zeigt, wie nützlich Online-Stresstests sind

58 Überlastung online messen
Marktüberblick: Drei Online-Tools für die Stressmessung

60 Das Ziel wird langsam deutlich
Studie: Wie Unternehmen ihr Gesundheitsmanagement umsetzen

© HEADROOM CONSULT

© BMW GROUP

42

Vergleichbarkeit ohne Grenzen
Mithilfe eines neuen Job-Grading-Systems können BMW-Mitarbeiter in mehr als 40 Ländern nun vergleichbar bewertet und vergütet werden.

RECHT

64 News

66 Aktuelle Urteile

68 Was der Betriebsrat kostet
Mithilfe welcher Anhaltspunkte Personaler die Kosten für den Betriebsrat vorab grob kalkulieren können

74 Beratungspflicht beschränkt
BAG-Urteil: Arbeitgeber sind nicht verpflichtet, ihre Mitarbeiter auf Möglichkeiten der Entgeltumwandlung hinzuweisen

75 Arbeitsrechtler Tobias Grambow erklärt, wann Arbeitgeber trotzdem Hinweispflichten zur bAV unterliegen können

PERSÖNLICH

76 News und Weiterbildung

78 Wahrgenommen werden
Wie Sie Ihre Leistung im Unternehmen besser vermarkten

80 Buchtipps

82 Ganz persönlich
Claudius Enaux, Direktor Personal bei der Sparkasse Mülheim, beantwortet unseren Fragebogen

RUBRIKEN

03 Editorial

81 Impressum, Rückblick

82 Vorschau

= exact

3 Lösungen –
1 Partner

✔ Lohnabrechnung
✔ Lohn-Outsourcing
✔ Personalmanagement

www.exact.de/lohn

Mein Partner für Lohn & Personal

= exact

Stellenwechsel

JOACHIM SAUER

© FAURECIA AUTOMOTIVE

Seit dem 3. Februar hat Joachim Sauer ein zusätzliches Amt bei Faurecia inne: Er ist Human Resources Vice President des Geschäftsbereichs Faurecia Automotive Exteriors. In der neuen Funktion ist Joachim Sauer für die Personalpolitik des gesamten Konzernstrangs zuständig. Weiterhin bleibt er Geschäftsführer Personal für alle Geschäftsbereiche in Deutschland. Bereits von 2002 bis 2008 hatte Sauer als Geschäftsführer und Personaldirektor bei Faurecia in Deutschland gearbeitet. Zuvor war er als Geschäftsführer bei mehreren Unternehmen der Treuhandanstalt sowie bei einer Tochter der Deutschen Bahn tätig. Von 2008 bis 2012 bekleidete er die Position des Arbeitsdirektors und Geschäftsführers Personal bei Airbus und kehrte anschließend zu Faurecia zurück. Sauer ist außerdem Präsident des Bundesverbands der Personalmanager (BPM).

© CONTINETAL

KAMBIZ SHAHIDI

Seit Anfang 2014 hat Kambiz Shahidi die Funktion des Directors Human Resources der Continental Reifen Deutschland GmbH und der Contitech Schlauch GmbH in Korbach inne. Der Diplom-Pädagoge begann seine Laufbahn 1998 als Personalreferent bei Porsche. Zwei Jahre später wechselte er als Personalleiter zu Medcon und ein weiteres Jahr später als Leiter Personal zu EADS Deutschland. Anschließend war er Leiter Personal und Standortdienste bei Airbus Deutschland. Vor seinem Wechsel zu Continental arbeitete er als Prokurist und Bereichsleiter Personal bei Diehl Aircabin. In seiner neuen Aufgabe trägt er Verantwortung für rund 3.500 Mitarbeiter.

PETER STADELMANN

© RATIONAL AG

Es passiert selten, dass der Personalvorstand die Gesamtführung eines Unternehmens übernimmt. Bei der Rational AG war das der Fall: Am 1. Januar wurde der bisherige Personalvorstand Dr. Peter Stadelmann zum Nachfolger des ausscheidenden Vorstandsvorsitzenden Dr. Günter Blaschke berufen. Nach volkswirtschaftlichem Studium und Promotion in Betriebswirtschaft war Peter Stadelmann mehr als 20 Jahre in unterschiedlichen Funktionen für das Malik Management Zentrum St. Gallen tätig. In den Vorstand von Rational wurde er im Dezember 2012 berufen und war dort bislang für die Themen Personalentwicklung und Personalmanagement verantwortlich.

CORNELIA DEMMEL

Am 1. Februar übernahm Cornelia Demmel die Leitung des Bereichs Personal & Infrastruktur bei Axa Assistance Deutschland. Sie begann ihre Laufbahn 1991 als Personalreferentin bei der Colonia Versicherung und sammelte seitdem zahlreiche HR-Erfahrungen.

MATTHIAS GIESCHEN

Ab dem 1. Mai verantwortet Matthias Gieschen den kaufmännischen Bereich bei Wolters Reisen. Zu seinen Aufgaben gehört unter anderem die Leitung des Personalbereichs.

DANIEL MEIER

Seit Anfang des Jahres hat Daniel Meier die Position Chief Human Resources Officer der SV Group inne und ist damit auch Mitglied der Geschäftsleitung. Zuvor war der Personalfachmann in verschiedenen HR-Funktionen bei Coop tätig, zuletzt als Leiter Personal Hauptsitz.

WILFRIED PORTH

Der Aufgabenbereich von Wilfried Porth, Personalvorstand und Arbeitsdirektor bei der Daimler AG, hat sich erweitert. Porth, im Daimler-Vorstand seit April 2009, ist seit Kurzem auch zuständig für den Bereich Mercedes-Benz Vans.

OLIVER ROENTGEN

Seit Januar 2014 leitet Oliver Roentgen die Personalentwicklung der Able Management Services GmbH. Zuvor war er bei TNT in verschiedenen HR-Führungsfunktionen tätig, zuletzt als Geschäftsführer der TNT Akademie und Director TNT Learning Centre.

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

Drei Fragen an ...

... Arne Spiegelhoff zum Thema TÜV-Zertifizierung

ARNE SPIEGELHOFF hat als Projektleiter das neue Arbeitgebersiegel des TÜV Rheinland mit entwickelt. Seit Kurzem können sich Unternehmen in einem Audit als „Ausgezeichneter Arbeitgeber" TÜV-zertifizieren lassen.

Frage eins: *Warum sollte sich ein Arbeitgeber TÜV-zertifizieren lassen?*
Arne Spiegelhoff: Insbesondere mittelständische Unternehmen haben Probleme, Bewerber zu rekrutieren und Mitarbeiter zu binden – nicht nur wegen des Fachkräftemangels, sondern auch weil sie im Personalbereich Nachholbedarf haben. Die Firmen müssen sich mit dem Thema Employer Branding – sowohl intern als auch extern – auseinandersetzen. Hierfür ist die Zertifizierung „Ausgezeichnete Arbeitgeber" ein sinnvolles Instrument, da wir in einem Audit alle HR-Prozesse durchleuchten und Verbesserungspotenziale aufzeigen, um dem Unternehmen Hinweise zu geben, wie es sein Personalmanagement optimieren und das Ganze nach außen zum Bewerber transportieren kann.

Frage zwei: *Was unterscheidet die Zertifizierung „Ausgezeichneter Arbeitgeber" von anderen?*
Spiegelhoff: Der wesentliche Unterschied ist, dass wir einen Standard formuliert haben. Wir haben einen Anforderungskatalog, der das Personalwesen ganzheitlich betrachtet – von Personalmarketing über Rekrutierung, Personalbetreuung, Entwicklung und Controlling bis hin zum Austritts- und Übergangsmanagement. Wir prüfen im Zuge eines Audits vor Ort die HR-Prozesse und liefern zum einen Handlungsempfehlungen nach innen und zum anderen ein sinnvolles Instrument für die Kommunikation nach außen. Dabei verfolgen wir bewusst keinen Rankingansatz, da es schwierig ist, eine Vergleichbarkeit des Personalwesens verschiedener Unternehmen zu realisieren.

Frage drei: *Woher haben Sie die Kompetenz, den HR-Bereich zu „prüfen"?*
Spiegelhoff: Der TÜV Rheinland prüft nicht nur Kraftfahrzeuge, Produkte und Industrieanlagen, sondern verfügt auch über Erfahrungen beim Aufbau und der Zertifizierung von Managementsystemen. Wir können auf einen großen Pool an Auditoren mit Kompetenzen im Personalwesen zurückgreifen und haben viele weitere Know-how-Träger innerhalb des Konzerns. Zudem ist der Standard selbst ein präzises Instrument, das zusammen mit verschiedenen wissenschaftlichen Institutionen entwickelt wurde.

KERN TRAINING

Businesstraining
für Fach- und Führungskräfte

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

KERN AG Training
Leipziger Straße 51, 60487 Frankfurt/M.
(069) 756073 9-0
info@kerntraining.com
www.kerntraining.com

Wir sind dabei! PERSONAL 2014 Nord
Besuchen Sie uns!
06.–07. Mai 2014 in Hamburg (Halle H, Stand C 43)

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

© HCC

Wo Urlauber in See stechen, tagen nun Personaler.

DGFP-Kongress in Hamburg

Der Termin für den diesjährigen DGFP-Kongress steht fest: Er findet am 13. und 14. Mai in Hamburg statt und beginnt mit einer Abendveranstaltung auf dem Museumsfrachter Cap San Diego. Auch die Tagesveranstaltung am 14. Mai wird in einer außergewöhnlichen Location abgehalten: Das Hamburg Cruise Center Altona ist das Terminal für Kreuzfahrttouristen. Passend zu diesem Veranstaltungsort wird es auf dem Kongress um internationale Themen gehen: Wo steht der Mensch in der nächsten Welle der Globalisierung? Welche Gesichter zeigt die nächste Welle der Globalisierung? Wer bestimmt die nächste Welle der Globalisierung? Wie können sich Firmen auf die künftigen Märkte einstellen? Was sind innovative HR-Strategien in einer globalen Welt? Welche Erkenntnisse sind für Unternehmen, HR-Management sowie Gesellschaft und Politik von Bedeutung? Diese Fragen werden gemeinsam mit HR-Entscheidern und internationalen Experten diskutiert.

http://congress.dgfp.de

Der Wandel von klassisch zu agil

Am 14. Mai findet die 3. Agile HR Conference zum Themenschwerpunkt „Agiles Change Management – den Wandel von klassisch zu agil erfolgreich gestalten“ statt. In der Früh Lounge in Köln sprechen Praktiker unter anderem über den Spagat zwischen Konzern und agilem Startup, über Erfolgsfaktoren bei der Einführung einer agilen Arbeitsmethodik und beschreiben, was einen „agilen Manager“ auszeichnet. Die Konferenz richtet sich an Personalmanager und Führungskräfte, die sich für den Wandel von klassisch zu agil interessieren. Am 13. Mai gibt es außerdem ein separat buchbares Vorabendprogramm im Kölner Mediapark mit Open Space und Speed Coaching zu aktuellen Themen.

www.hr-pioneers.com

Neue Chancen, alte Regeln

Die Personalarbeit spielt eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, Wissen, Kompetenzen und Talente im Unternehmen strategisch fundiert und erfolgreich zu machen. Die Personalfunktion steht dabei vor einer Vielzahl von Fragen und Herausforderungen. Diese greift die Managementberatung Kienbaum auf ihrer 13. Jahrestagung unter dem Motto „Schlauer als die Polizei erlaubt – unternehmerische Intelligenz zwischen neuen Chancen und alten Regeln“ auf. Am 22. Mai in Ehreshoven bei Köln stehen neben Vorträgen und einem „Future Lab“ die Keynotes von Ulrich Weber, Personalvorstand der Deutschen Bahn, und Dr. Frank Schirrmacher, Herausgeber der FAZ, auf dem Programm.

www.kienbaum.de

TERMINE

9. April, Frankfurt/Main	**4. Demografiekongress** Tel. 069 7167580-24 www.demografienetzwerk-frm.de
5. und 6. Mai, Düsseldorf	**Future Workplace & Office** Tel. 0211 9686-3437 www.future-workplace.com
6. Mai, Bielefeld	**8. Ausbildertagung** Tel. 0521 32671215 www.plus-training.de
6. und 7. Mai, Hamburg	**Personal 2014 Nord** Tel. 0621 70019-0 www.personal-nord.com
14. und 15. Mai, Hannover	**7. Personalkongress Krankenhäuser** Tel. 0511 532-9286 www.personalkongress-kliniken.de
20. und 21. Mai, Stuttgart	**Personal 2014 Süd, Corporate Health Convention** Tel. 0621 70019-0 www.personal-sued.de
22. und 23. Mai, Köln	**A-Recruiter-Tage** Tel. 0212 22207-0 www.a-recruiter.de

Finden Sie Ihren nächsten Mitarbeiter auf Indeed.

Indeed ist die weltweite Nr.1 der Jobseiten. Keine andere Jobseite erreicht mehr Kandidaten als Indeed. Auch in Deutschland zählt Indeed bereits zur Top 3 der reichweitenstärksten Anbieter im Markt.*

Ihr besonderer Vorteil gegenüber anderen Jobseiten: Bei Indeed zahlen Sie erst dann, sobald Ihr Stellenangebot angeklickt wird – natürlich bei voller Kostenkontrolle.

Um mehr über Indeeds faires Recruitment-Model zu erfahren, kontaktieren Sie uns unter **recruiting-de@indeed.com.**

* Quelle: comScore, Dezember 2013

indeed®

Ein Klick. Alle Jobs.

de.indeed.com/recruiting

Die Besten der Republik

WETTBEWERB. Das „Great Place to Work“-Institut hat aus insgesamt 580 Teilnehmern „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2014“ ermittelt und gekürt.

Von **Michael Miller** (Red.)

Der Wettbewerb um die besten Fachkräfte ist in vollem Gange. In dieser Konkurrenz sehen Unternehmen immer häufiger die Notwendigkeit, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und auch Themen wie Arbeitsplatzkultur und Mitarbeiterorientierung voranzubringen. Die zunehmende Bedeutung dieser Herausforderungen zeigt auch die hohe Teilnehmerzahl am Wettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2014“: 580 Unternehmen mit insgesamt etwa 300.000 Beschäftigten.

Die Auszeichnungen hat das „Great Place to Work“-Institut dieses Jahr zum zwölften Mal vorgenommen – unterstützt von der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (Inqa), der Universität zu Köln sowie dem Personalmagazin und dem Handelsblatt als Medienpartnern. „Die Auszeichnung steht für eine mitarbeiterorientierte Arbeitsplatzkultur und eine gute Personal- und Führungsarbeit“, erklärte Frank Hauser bei der Preisverleihung am 11. März in Berlin. „Faire, wertschätzende und innovative Arbeitsbedingungen fördern die Leistungsbereitschaft und Loyalität der Beschäftigten, stärken die Arbeitgeberattraktivität der Unternehmen und tragen so zur Bewältigung von Personalengpässen und zum wirtschaftlichen Erfolg bei“, sagte der Leiter des deutschen „Great Place to Work“-Instituts.

Dieses hat 2014 erstmals die teilnehmenden Personaldienstleister nach einem neuen Verfahren bewertet. In der Vergangenheit konnte die Auszeichnung den falschen Eindruck vermitteln, sie sei auch für die Arbeitsplatzkultur der Leiharbeitnehmer selbst gültig. Daher hat das Institut nun – im Unterschied zu den Vorjahren – nicht nur die Situation der internen Mitarbeiter berücksichtigt, sondern auch die externen Mitarbeiter, also die Leiharbeitnehmer selbst, befragt. So wurde deren besondere Situation in die Bewertung von Personaldienstleistern als Arbeitgeber einbezogen.

BESTE ARBEITGEBER

Größenklasse 1: Unternehmen mit 50 bis 500 Beschäftigten	
Platz 1	St. Gereon Seniorendienste gGmbH (Hückelhoven)
Platz 2	Maiborn-Wolff et al GmbH (München)
Platz 3	Rewe Markt GmbH, Zweigniederlassung West (Hürth)

Größenklasse 2: Unternehmen mit 501 bis 2.000 Beschäftigten	
Platz 1	Domino-World TM (Brikenwerder)
Platz 2	W. L. Gore & Associates GmbH (Putzbrunn)
Platz 3	Netapp Deutschland GmbH (Kirchheim)

Größenklasse 3: Unternehmen mit 2.001 bis 5.000 Beschäftigten	
Platz 1	Microsoft Deutschland GmbH (Unterschleißheim)
Platz 2	ING-Diba AG (Frankfurt am Main)
Platz 3	Sick AG (Waldkirch)

Größenklasse 4: Unternehmen mit mehr als 5.000 Beschäftigten	
Platz 1	Volkswagen Financial Services AG (Braunschweig)
Platz 2	Techniker Krankenkasse (Hamburg)
Platz 3	Philips Deutschland GmbH (Hamburg)

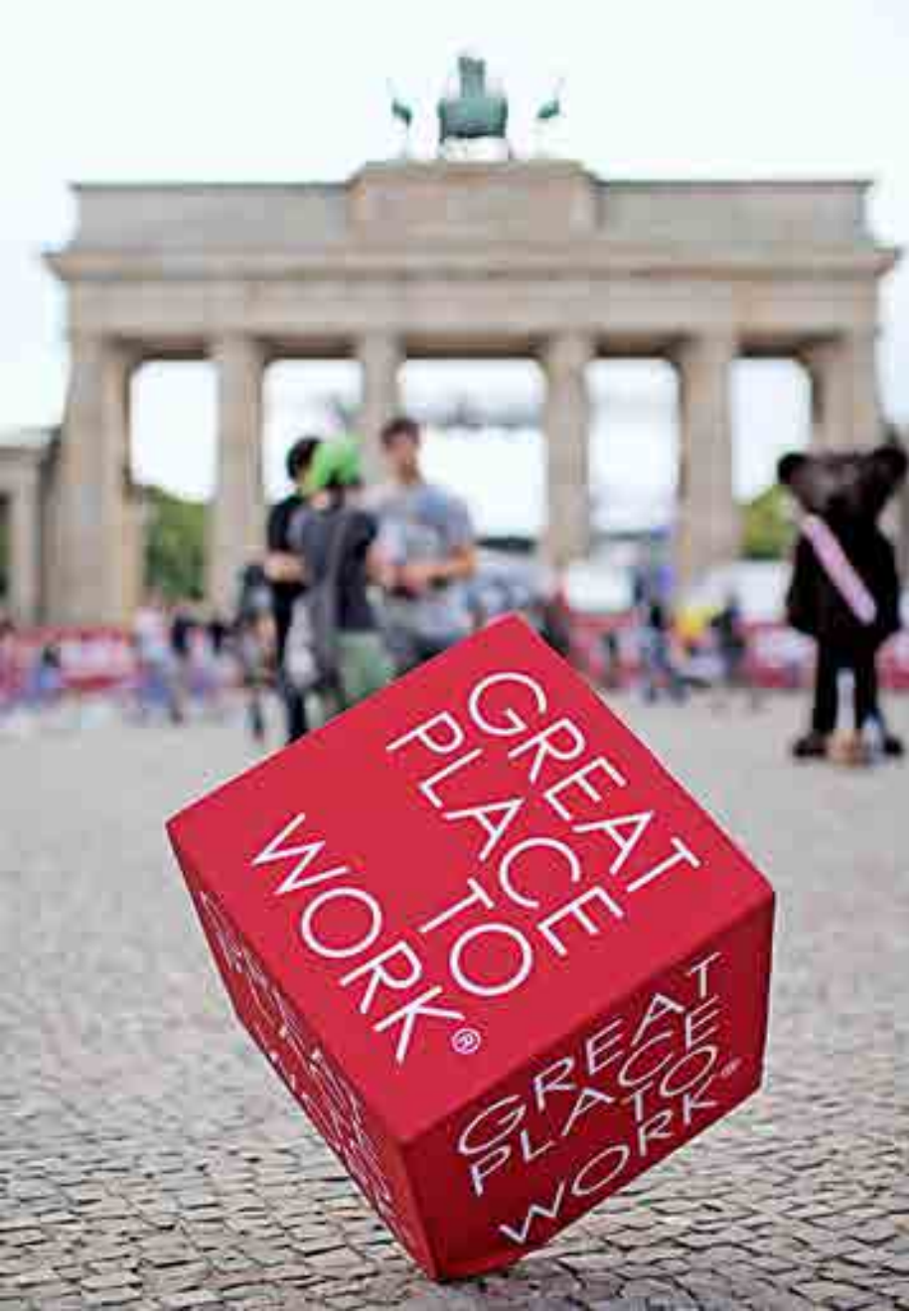
Die Top drei in den vier Größenklassen. Insgesamt hatten sich 580 Unternehmen um die Auszeichnung beworben.

QUELLE: GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE

Die Preisträger 2014

Neben der Liste der „100 Besten Arbeitgeber 2014“ (lesen Sie dazu auch die Übersicht auf Seite 12) wurden in Berlin die Sieger der vier Größenklassen sowie die Gewinner der vier Sonderpreise für besondere Leistungen in den Bereichen Gesundheitsförderung, Kompetenzentwicklung, demografiebewusstes Personalmanagement sowie Chancengleichheit und Diversity gekürt.

In der Klasse der Unternehmen mit über 5.000 Mitarbeitern darf sich der Finanzdienstleister Volkswagen Financial Services AG aus Braunschweig über die Auszeichnung zu „Deutschlands Bestem Arbeitgeber“ freuen. Auf Rang zwei und drei folgen die Techniker Krankenkasse aus Hamburg sowie die Philips Deutschland GmbH, ebenfalls mit Sitz in Hamburg. Unter den teilnehmenden Unternehmen mit 2.001 bis 5.000 Mitarbeitern nimmt die Microsoft Deutschland GmbH aus dem bayerischen Unterschleißheim die Spitzenposition ein. Es folgt die ING-Diba AG aus Frankfurt und der Sensortechnikspezialist Sick AG mit



© GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE

In Berlin werden auch 2014 „Deutschlands Beste Arbeitgeber" gekürt.

Sitz im baden-württembergischen Waldkirch. Bei den Unternehmen mit 501 bis 2.000 Beschäftigten hat das Altenpflegeunternehmen Domino-World TM aus Brikenwerder in Brandenburg die Nase vorn. Den zweiten Platz belegt W. L. Gore & Associates GmbH mit Standort im bayerischen Putzbrunn, vor dem Netzwerkspeicherspezialisten Netapp Deutschland GmbH aus Kirchheim. Gewinner in der Kategorie der Unternehmen mit 50 bis 500 Mitarbeitern ist die Pflege- und Betreuungseinrichtung St. Gereon Seniorendienste gGmbH aus Hückelhoven vor dem Münchener IT-Beratungsunternehmen Maiborn-Wolff et al GmbH und der Zweigniederlassung West der Rewe Markt GmbH mit Standort in Hürth.

Die Gewinner der Sonderpreise

Zudem hat das „Great Place to Work"-Institut vier Sonderpreise für besondere Leistungen in der Personalarbeit verliehen. Im Bereich „Gesundheitsförderung" wurde erneut die Volkswagen Financial Services AG gekürt, beim Thema „Kompetenzentwicklung" erhielt W. L. Gore & Associates GmbH eine spezielle Auszeichnung, der Sonderpreis für „demografiebewusstes Personalmanagement" ging an die Abbvie Deutschland GmbH & Co. KG und im Bereich „Chancengleichheit und Di-

BEGIS

Mit Lust
für Sie entwickelt!

Sie suchen den Partner ...
... der speziell für Sie – als Unternehmen mit moderner Personalsoftware – ideale Lösungen für Ihre Workflows und digitale Akten entwickelt?

Sie finden Begis ...
... ein Unternehmen mit langjähriger Erfahrung, das Ihre Bedürfnisse ernst nimmt, auf Sie eingeht und passende Tools oder innovative neue Umgebungen entwickelt.

Interessiert an einer gemeinsamen Zukunft ...
... mit uns, als zuverlässigem Partner, der mit Lust für Sie langfristige Lösungen entwickelt? Dann freuen wir uns auf weitere Gespräche!

Besonderes Angebot!
Unsere digitale Personalakte als deutsche Cloud-Lösung zum Festpreis ...

Eine Akte – 99 Cent!

Kontakt/Info: Thomas Eggert
Telefon: +49 (30) 3199 0 3199
eMail: thomas.eggert@begis.de
BEGIS GmbH
Am Borsigturm 44, 13507 Berlin

Einfach machen! **www.begis.de**

TOP 100 (ALPHABETISCHE REIHENFOLGE)

Abbvie Deutschland GmbH & Co. KG	Hochland Deutschland GmbH	Q_Perior AG
Adesso AG	Hyatt Hotels & Resorts	Quintiles Commercial Germany GmbH
Adlon Datenverarbeitung Systems GmbH Deutschland	I.K. Hofmann GmbH	R+V Betriebskrankenkasse
Adobe Systems GmbH	Immobilien Scout GmbH	Raiffeisenbank im Allgäuer Land eG
Alk-Abelló Arzneimittel GmbH	ING-Diba AG	Rewe Markt GmbH, Zweigniederlassung West
Arithnea GmbH	In-Tech GmbH	Rösberg Engineering GmbH
Assure Consulting GmbH	Interhyp AG	SAS Institute GmbH
Autoscout 24 GmbH	ISR Information Products AG	SBK Siemens-Betriebskrankenkasse
Baramundi Software AG	Itdesign GmbH	SC Johnson GmbH
Betreuungskette Am Seelberg GmbH	Itgain GmbH	Schuhhaus Werdich GmbH & Co. KG
Cofinpro AG	Johnson & Johnson GmbH	Sick AG
Compusafe Data Systems AG	Lego GmbH	Simcorp GmbH
Congstar GmbH	Maiborn Wolff et al GmbH	Sparda-Bank München eG
Convista Consulting AG	Mars Deutschland	Spirit Link GmbH
CPC Unternehmensmanagement AG	MBDA Deutschland	St. Gereon Seniorendienste gGmbH
Daimler TSS GmbH	Medtronic GmbH	Sysmex Deutschland GmbH
De'Ignis-Fachklinik gGmbH	Meltwater News Deutschland GmbH	Team Bank AG
Diageo Germany GmbH	Microsoft Deutschland GmbH	Technidata IT Service GmbH
Diakonisches Sozialzentrum Rehau	Mindsquare GmbH	Techniker Krankenkasse
Die Sparkasse Bremen AG	National Instruments Germany GmbH	Telefónica Germany GmbH & Co. OHG
Domino-World TM	Netapp Deutschland GmbH	Telemotive AG
Dr. Schnell Chemie GmbH	Neumüller Ingenieurbüro GmbH	Triflex GmbH & Co. KG
DRK Krankenhaus Teterow gGmbH	Omicron Deutschland	T-Systems Multimedia Solutions
Ebay Inc.*	Paessler AG	Tyczka Totalgaz GmbH
Edenred Deutschland GmbH	Pascoe pharmazeutische Präparate GmbH	UWT GmbH
Educcare Bildungskindertagesstätten gGmbH	Patrizia Immobilien AG	Veka AG
EMC Deutschland GmbH**	Perbit Software GmbH	Viadee IT-Unternehmensberatung
Fazmed GmbH	Philips Deutschland GmbH	Volksbank Mittelhessen eG
Fortis IT-Services GmbH	Phoenix Contact Electronics GmbH	Volkswagen Financial Services AG
Gambit Consulting GmbH	Phoenix Contact GmbH & Co. KG	VTU Engineering Deutschland GmbH
Gira Giersiepen GmbH & Co. KG	PPI AG Informationstechnologie	W. L. Gore & Associates GmbH
Greenlight Consulting GmbH	Profil M GmbH & Co. KG	Wilhelm Geiger GmbH & Co. KG
Heiligenfeld GmbH	Projektron GmbH	WMS Treuhand GbR
	Protection One GmbH	

* Die befragten Unternehmen der Ebay Gruppe in Deutschland sind Ebay, Paypal, Billsafe, Mobile.de, Brands 4 Friends und Shopping.com.
** Die befragten Unternehmen von Erdgas Münster sind Erdgas Münster GmbH und Nowega GmbH.

QUELLE: GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE

versity“ wurde die Microsoft Deutschland GmbH geehrt.

Zweiteiliges Auswahlverfahren

Die Unternehmen, die sich um die Auszeichnung zum „Besten Arbeitgeber“ bewerben, müssen ein zweigeteiltes Verfahren durchlaufen: eine standardisierte Mitarbeiterbefragung („Trust Index“) und eine Maßnahmenevaluation („Kultur Audit“).

Der „Trust Index“ besteht aus 63 geschlossenen und zwei offenen Fragen an die Beschäftigten zu den fünf Dimensionen (Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz und Teamgeist) eines guten Arbeitsplatzes. Für einen sehr guten Arbeitgeber müssen die fünf Bereiche aus Mitarbeitersicht stark ausgeprägt sein. Die Umfrage fand je nach Unternehmensgröße mittels einer Voll- oder Repräsentativumfrage statt. In die Ergebnisse des „Kultur Audits“ fließen allgemeine Daten ein sowie die in einem

standardisierten Verfahren durchgeführte Bewertung von Maßnahmen, Konzepten und Programmen des Unternehmens im Personalbereich.

Personaldienstleister im Fokus

Da die beschriebenen fünf Dimensionen für alle Mitarbeitergruppen gelten, hat das „Great Place to Work"-Institut dieses Jahr die Bewertung von Personaldienstleistungsunternehmen angepasst. Zumal eine besondere Sensibilität in der Öffentlichkeit hinsichtlich der Qualität von Personaldienstleistern als Arbeitgeber besteht. Dementsprechend wurden für die Bewertung der Personaldienstleister die Daten der externen und der internen Mitarbeiter gesondert erhoben. Da der Einfluss der Personaldienstleister auf die Arbeitsplatzkultur in Kundenunternehmen begrenzt ist, wurden bei der Befragung der Leiharbeitnehmer lediglich die Aspekte – also Rahmenbedingungen, Betreuung und Förderung – in Betracht gezogen, auf die der Dienstleister als Arbeitgeber direkten Einfluss hat. Auch den Fragebogen im „Kultur Audit" hat das Institut um die Perspektive „Zeitarbeitskräfte" erweitert.

Was die Besten besser machen

Bei den Ergebnissen der Studie zeigt sich, dass die ausgezeichneten Unternehmen den Benchmark bilden. So liegt die Zustimmung der Mitarbeiter zu den Aussagen im „Trust Index"-Fragebogen in den Top 100 im Schnitt um 20 Prozent über denen, die nicht zu den „Besten Arbeitgebern" zählen. So zeigen sich etwa große Unterschiede bei der Zusammenarbeit mit Kollegen. Der Aussage „Alle ziehen an einem Strang" stimmten 78 Prozent der Mitarbeiter bei den „Besten Arbeitgebern" und lediglich 49 Prozent derjenigen in nicht platzierten Firmen zu. Auch bei den Themen „Angemessene Beteiligung am Erfolg" (67 Prozent zu 41 Prozent) oder „Aufmerksamkeit und Anerkennung für jeden" (78 Prozent zu 51 Prozent) zeigt sich eine deutliche Diskrepanz. Die größte Zustimmung der Mitarbeiter erreichten die Arbeitgeber der Top 100 bei der Frage nach einer freundlichen Atmosphäre, in der sich neue Mitarbeiter willkommen und gut aufgenommen fühlen. Themen, die kritisch bewertet wurden, sind solche, die die Wertschätzung der Mitarbeiter betreffen: Insgesamt zeigt sich Handlungsbedarf in den Bereichen „Förderung und Anerkennung" sowie „Fürsorge".

Ein Blick auf wichtige Kennzahlen zeigt, dass sich auch dort die Mitarbeiterorientierung der Unternehmen bemerkbar machen kann. So weisen die „100 Besten Arbeitgeber 2014" einen signifikant niedereren Krankenstand aus als nicht platzierte Unternehmen. Zwar unterscheidet sich die Fluktuationsrate nur geringfügig; dass bei den besten Arbeitgebern jedoch erheblich mehr Bewerbungen (pro Mitarbeiter und Jahr) eingehen, dürfte diesen Unternehmen allerdings sichtlich helfen im Rennen um die besten Fachkräfte. ■

Ob Bewerber- oder Talentmanagement, Social Media oder Employer Branding – mit der Lösung von ADP haben Sie immer flexibel, sicher und transparent die HR-Lösung, die Ihnen aktuell am meisten hilft. Von der Personalabrechnung bis hin zum HR-Management. Effizienter Service aus einer Hand. www.de-adp.com

HR.Payroll.Benefits.

IHREM ERFOLG VERPFLICHTET

Einrichten auf die Zukunft

ÜBERBLICK. Moderne Arbeitsplatzformen können Flexibilität und Qualität der Arbeitsumgebung steigern. Doch HR muss sich auf dem Weg zum neuen Büro einmischen.

Von **Andrea Kraß** (Red.)

Arbeitsplatzformen haben sich in den vergangenen Jahren stark verändert. Eine Tendenz der jüngsten Vergangenheit ist dabei eine Flexibilisierung der Arbeitsorte: Vor allem große Unternehmen setzen auf die Arbeit im Home-Office oder anderen externen Orten wie Cafés oder Lounges.

Neben der Flexibilisierung ist die Aufwertung des Büroarbeitsplatzes als zweite Tendenz zu erkennen: Unternehmen gestalten die Büroräume mit modernen Raumkonzepten und richten sie mit speziellen Möbeln ein, die sowohl das körperliche als auch seelische Wohlbefinden der Mitarbeiter steigern sollen. Sogenannte „Feel Good Areas" gehören längst zum Programm jeder Firma, die etwas auf sich hält, und auch Fitnessräume, Billardtische und Minigolfanlagen sind längst keine Seltenheit mehr in der Firmenarchitektur; Google bietet den Mitarbeitern sogar Rutschbahnen und Gratiskantinen. Einen Überblick über diese Entwicklungen und aktuelle Arbeitsplatzkonzepte gibt der Artikel ab Seite 16. Ein Beispiel dafür, wie ein Raumeinrichtungskonzept die Weiterbildung im Unternehmen fördern kann, findet sich auf Seite 22.

Gemeinsam ist all diesen Konzepten, dass sie die Motivation, Kreativität und damit letztlich die Produktivität der Mitarbeiter steigern sollen. Da dies auch zu den Kernaufgaben von HR gehört, müssen sich Personaler bei der Planung und Umsetzung neuer Raumkonzepte einmischen. Bauen und Einrichten allein genügt nicht.

Neben dem Motivationsfaktor zwingen aber auch pragmatischere Gründe zu neuen Konzepten: Flexible Arbeitsplatzformen etwa helfen, Kosten zu sparen. Zudem fordert der viel zitierte demografische Wandel Maßnahmen, mit deren Hilfe immer mehr ältere Mitarbeiter immer länger arbeitsfähig bleiben. Auch hier ist HR gefragt, etwa bei der Einrichtung altersgerechter Arbeitsplätze. Wie diese aussehen können und dass Ergonomie nicht teuer sein muss, zeigt Rudolf Kast, Vorsitzender des Demografie-Netzwerks, im Interview auf Seite 17.

Das Büro ist tot – es lebe das Büro!

In welche Richtung die Entwicklung letztendlich geht – flexiblere Arbeitsorte oder ein aufgewerteter Büroarbeitsplatz –, scheint auch in den Firmen nicht ganz klar zu sein: Während IT-Unternehmen sonst vermehrt Home-Office-Formen anbieten, hat Yahoo seine Heimarbeiter wieder zurück an den Schreibtisch geholt. Microsoft kündigte zunächst die Schließung von drei Standorten an, deren Mitarbeiter künftig von zu Hause arbeiten sollten, und verkündete: „Das klassische Büro ist tot" – dann revidierte der Softwareriese die Entscheidung.

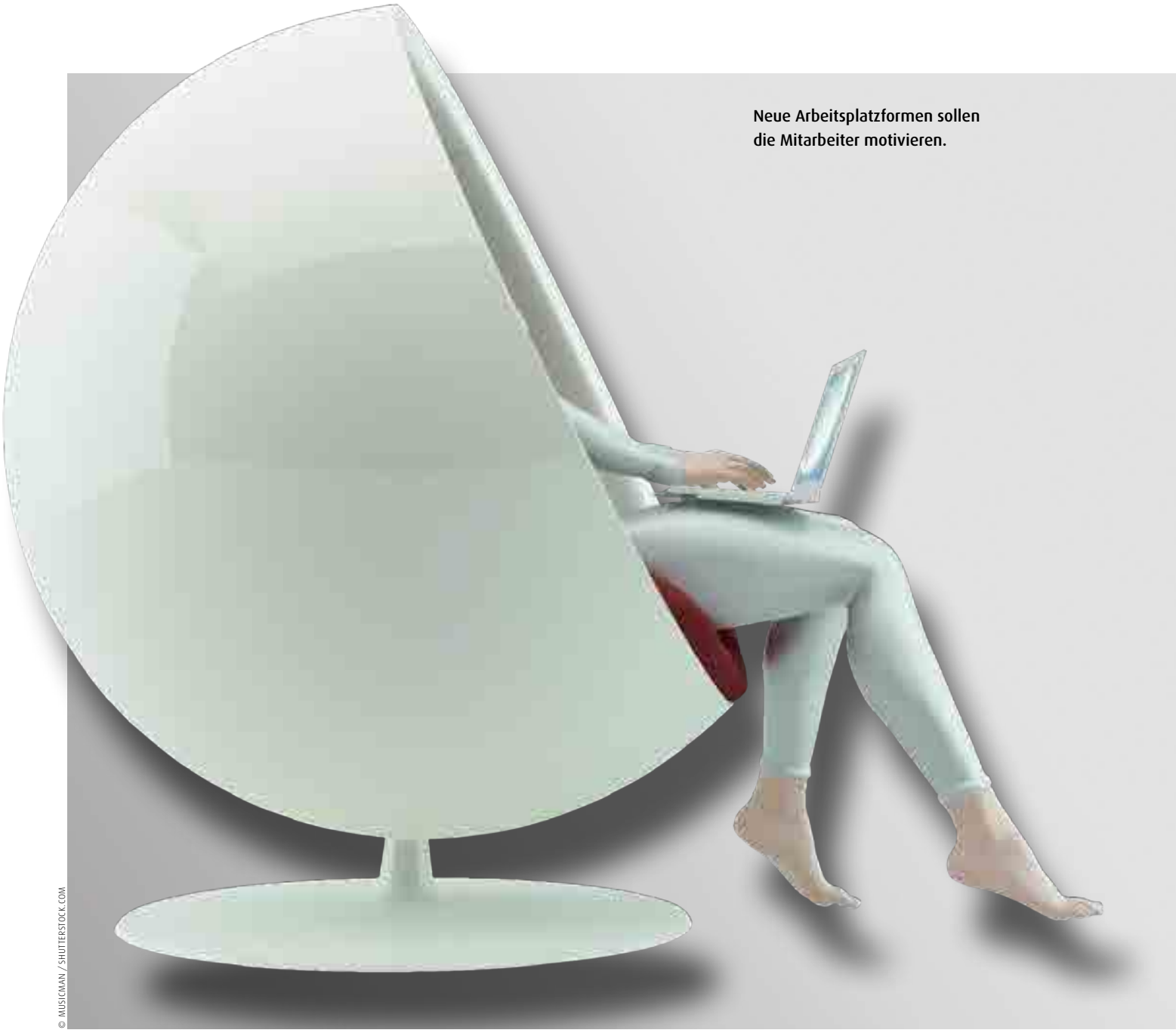
Doch egal, für welches Konzept sich ein Unternehmen entscheidet: Es reicht nicht, die Mitarbeiter mit neuen Büroformen und -einrichtungen vor vollendete Tatsachen zu stellen. Denn schließlich sind die Mitarbeiter diejenigen, die das neue Konzept nach der Implementierung nutzen und damit zufrieden sein sollten. Vielmehr sollte es auch Aufgabe der Personaler sein, den Prozess zum neuen Bürokonzept von Anfang an als Change Manager zu begleiten und so die Belange des Personals früh mit einzusteuern. Denn HR kennt die Bedürfnisse und möglichen Widerstände der Mitarbeiter. Dafür muss der Personaler den Change-Prozess als Kommunikator begleiten, außerdem Führungskräften zur Seite stehen und sich mit allen anderen Stakeholdern des Prozesses absprechen. Wie das gelingt, zeigt das Praxisbeispiel der Firma Valeo ab Seite 20, die einen Büroneubau unter Beteiligung der Mitarbeiter gestaltet hat.

> Unternehmen sollten ihre Mitarbeiter am Change-Prozess beteiligen. Denn sie sind diejenigen, die die Büros später nutzen und damit zufrieden sein sollten.

Ein Heimatgefühl vermitteln

Warum das Mitspracherecht auch aus psychologischer Sicht wichtig ist, erfahren Sie auf Seite 23. Denn der Büroarbeitsplatz ist weit mehr als ein Ort zum Arbeiten: Er soll den Mitarbeitern auch ein Heimatgefühl vermitteln. Dies kann in non-territorialen Umgebungen, wie etwa beim „Desk Sharing", bedroht sein.

Im Interview mit der Arbeits- und Organisationspsychologin Anna-Sophie Schiff zeigt sich auch, dass flexible Arbeitsplatzformen nicht für jedes Unternehmen geeignet sind. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch eine empirische Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO): Es gebe nicht die eine Büroform, die per se gut oder schlecht sei. Ein Bürokonzept könne nur dann erfolgreich sein, wenn es speziell für die spezifischen Aufgabestellungen, Tätigkeitsprofile und Kulturen eines Unternehmens entwickelt wurde, schreiben die Wissenschaftler des IAO, die ab Seite 24 einen Blick in die Zukunft des Büros werfen. Eines sei verraten: Das klassische Büro wird nicht aussterben – vielmehr wird es als Innovationsraum erhalten bleiben. ■



Neue Arbeitsplatzformen sollen die Mitarbeiter motivieren.

© MUSICMAN / SHUTTERSTOCK.COM

Die Grenzen verschwimmen

ÜBERBLICK. Moderne Bürokonzepte beziehen betriebliche, private und öffentliche Orte gleichermaßen mit ein – und wollen so für mehr Motivation und Kreativität sorgen.

Von **Martin Klaffke**

In Deutschland arbeiten gut 17 Millionen Menschen in Büros – das sind etwa 40 Prozent der Erwerbsbevölkerung. Wie Studien zeigen, sind die meisten Büros allerdings nicht so eingerichtet, dass sie die besonderen Bedürfnisse unterschiedlicher Altersgruppen berücksichtigen. Meist bieten sie darüber hinaus auch keineswegs optimale Voraussetzungen für Kommunikation, Kollaboration, Wissenstransfer und Kreativität. Dass es anders geht, zeigen unter anderem Google, Apple und Facebook, die aktuell dabei sind, ihre Konzernzentralen nach neuen Maßstäben zu gestalten. Unter dem Begriff „Future Workplace & Office" werden seit einiger Zeit neue Bürowelten diskutiert, die nicht nur eine optimierte Flächennutzung erlauben, sondern zugleich Innovationskraft, Engagement und Wohlbefinden der Beschäftigten steigern sollen.

Arbeitsorte im Wandel

Bürokonzeptionen haben sich in den vergangenen 100 Jahren wiederholt gewandelt. Wesentliche Triebkräfte waren dabei Veränderungen in den sozialen und wirtschaftlichen Verhältnissen, aber auch technologische Entwicklungen sowie Trends in Architektur und Design. Als – spätestens in den 70er-Jahren – das tayloristische Großraumbüro als gescheitert galt, setzte sich in den USA der „Cubicle" durch. Dabei handelt es sich um kleine, abgegrenzte räumliche Einheiten innerhalb von Großraumbüros, die akustische Belastung verringern und in Grenzen Privatsphäre bieten.

Um die Vorteile sowohl des Großraum- als auch des Einzelbüros zu nutzen, wurde in Skandinavien in den 80er-Jahren das zonierte Gruppen- beziehungsweise Kombibüro entwickelt. Dieses verbindet Bürozellen mit Gemeinschaftseinrichtungen wie zentrale Drucker oder Besprechungsmöglichkeiten und soll so konzentriertes Arbeiten und produktiven Austausch gleichermaßen ermöglichen. Deutsche Unternehmen übernahmen zwar in Teilen das Konzept des Großraumbüros, die US-amerikanischen Ausmaße wurden indes nicht erreicht.

Deutsche Zellen-Konfiguration

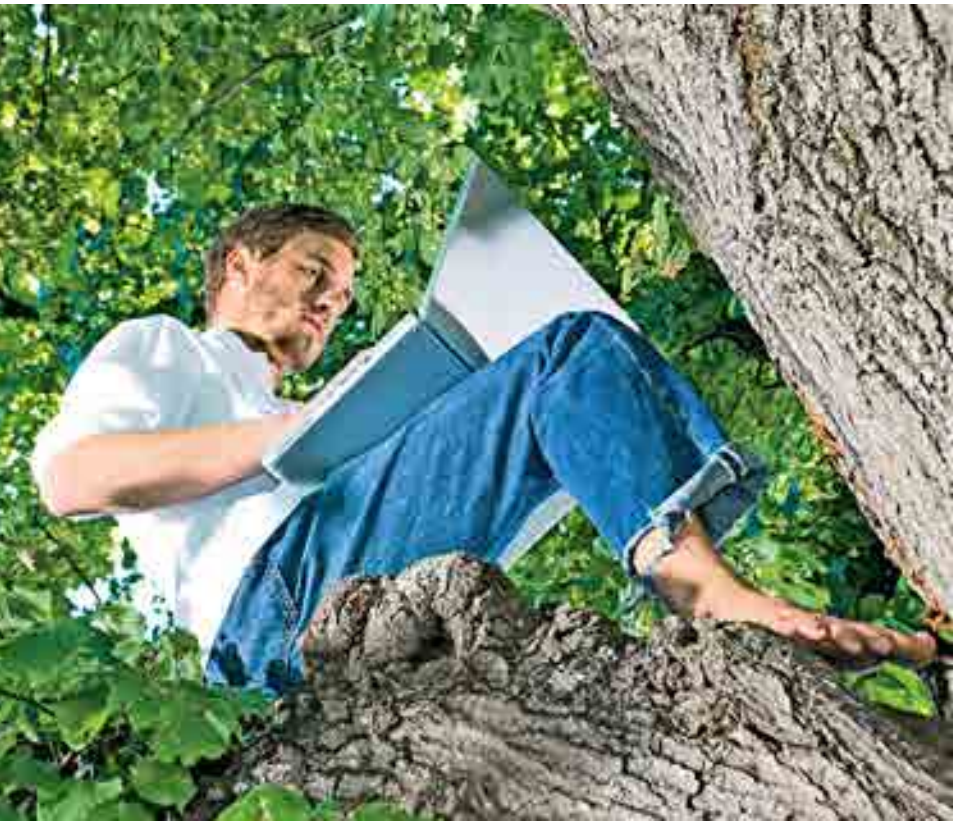
Weit verbreitet sind in Deutschland hingegen Zellen-Bürokonfigurationen, bei denen sich geschlossene Büroräume mit einem oder mehreren Arbeitsplätzen entlang eines Mittelflurs reihen. Im Fall der flächenunwirtschaftlichen Ausgestaltung in Form von Einzelbüros bietet dieses Konzept zwar Raum für Individualität und Rückzugsmöglichkeiten, führt jedoch zu langen Wegen und erschwert aufgrund der räumlichen Abgrenzung die Kommunikation und Zusammenarbeit der Beschäftigten.

Die klassischen Bürokonzepte haben in den vergangenen Jahren durch das Aufkommen neuer Arbeitsorte eine Erweiterung erfahren. Der Trend zur „Informatisierung" des Arbeitslebens erlaubt nämlich den Beschäftigten zunehmend die ortsunabhängige und zeitlich flexible Erledigung von Aufgaben. Arbeit findet damit vermehrt auch in vom Soziologen Ray Oldenbourg so bezeichneten „Third Places" statt – Orte jenseits des eigenen Heims, des „Ersten Orts", und auch jenseits des Arbeitsplatzes, des „Zweiten Orts". Solche halböffentlichen „Dritten Orte" mit Lounge-Charakter sind beispielweise Cafés, Lounges von Fluggesellschaften oder auch Hotellobbys, die aus Sicht der jeweiligen Nutzer den persönlichen Lebensraum erweitern.

Trends und Anforderungen

Die zunehmende Nutzung mobiler und flexibler Arbeitsmöglichkeiten führt zu zeitweisem oder auch dauerhaftem Flächenleerstand. Laut dem Workplace-of-the-Future-Report des Softwareunternehmens Citrix planen Unternehmen weltweit, bis zum Jahr 2020 ihre Büroflächen um rund 14 Prozent zu reduzieren. Als Reaktion auf die erwartete Zunahme mobiler Arbeitsmodelle soll es demnach in diesem Zuge auch zur Verringerung der festen Arbeitsplätze kommen, wobei für Deutschland von 7,9 festen Arbeitsplätzen für je zehn Mitarbeiter ausgegangen wird.

Wenig zweckmäßig ist es allerdings, Flächenreduzierung allein aus kurzfristigen Kostengesichtspunkten zu betreiben und damit Bürowelten lediglich als Aufwandsposten zu betrachten. Um Wissensarbeit optimal zu unterstützen und zugleich ihre Arbeitgeberattraktivität zu fördern, insbesondere auch bei der Generation Y, sollten Unternehmen vielmehr die in der Liste „Leitlinien für die Büro-



E-Mails beantworten im Baumwipfel? Das wäre ein extremer Fall eines „Third Place“.

gestaltung“ (Seite 18) skizzierten Punkte berücksichtigen, wenn sie ihre Bürowelt neu gestalten – von der Anregung zum Wissensaustausch bis hin zur Beachtung ökologischer Standards.

Im Kern steht dabei aber vor allem der Gedanke, Beschäftigten mehr Autonomie bei der Wahl des Arbeitsplatzes zu bieten. Gerade Vertreter der von Arbeitgebern besonders umworbenen Generation Y schätzen wechselnde Orte mit informellem Charakter bei der Arbeitserledigung, die jedoch bei älteren Beschäftigten eher auf Ablehnung stoßen.

Demnach könnte ein typischer Arbeitstag beispielsweise mit einem Besuch im „Work Café“ beginnen, einem „Third Place“ im Sinne Ray Oldenburgs. Bei einer Tasse Kaffee werden E-Mails am Laptop bearbeitet, außerdem ist Raum für informelle Unterhaltungen mit Kollegen.

pm **INTERVIEW**

„Bewegen – nicht nur zur Kantine“

Ältere Mitarbeiter haben andere Ansprüche an den Büroarbeitsplatz als ihre jüngeren Kollegen. Rudolf Kast, Vorsitzender des Demografienetzwerks, erklärt, mit welchen Maßnahmen Ältere im Unternehmen länger fit und motiviert bleiben.

RUDOLF KAST ist Personalmanagementberater und Vorsitzender des Demografienetzwerks.

personalmagazin: *Welche Voraussetzungen muss der Arbeitsplatz für Ältere erfüllen?*
Rudolf Kast: Die Verantwortlichen müssen zunächst den Arbeitsplatz insgesamt optimieren, etwa durch ergonomische Sitzplätze. Außerdem sollten sie die Lärmsituation verringern, indem man laute Geräte wie Drucker im Nebenraum unterbringt. Des Weiteren empfiehlt sich die Mischarbeit durch Job-Rotationen, Arbeitserweiterung und Arbeitsanreicherung. Unternehmen sollten zudem die Zusammenarbeit zwischen Alt und Jung fördern, zum Beispiel mit Tandembildung. Für den physischen Arbeitsplatz bedeutet das, dass es weniger Einzelbüros und mehr offene Gruppenformen gibt.

personalmagazin: *So ein Umbau bedeutet allerdings Kosten für das Unternehmen…*
Kast: …doch die Investition lohnt sich, denn je wohler Mitarbeiter sich fühlen, desto länger bleiben sie. Und es gibt auch günstige Möglichkeiten: Firmen können individuell verstellbare Bürostühle anbieten und fördern, dass Mitarbeiter im Stehen telefonieren. Zudem können sie Rückenschulungen organisieren, deren Kosten meist die Krankenkasse übernimmt, oder Gymnastikpausen.

personalmagazin: *Wo sehen Sie noch die größten Baustellen in deutschen Firmen?*
Kast: Älteren muss abwechslungsreichere Arbeit geboten werden. Denn physische und geistige Beweglichkeit kann man nicht voneinander trennen. Nur, wer geistig beweglich ist, kümmert sich auch um seine körperliche Mobilität. Letztlich ist es ja im Interesse des Arbeitgebers, dass die Leute länger fit bleiben, indem sie sich bewegen – und das nicht nur zur Kantine.

personalmagazin: *Reicht das denn aus, um Mitarbeiter bis zur Rente fit zu halten?*
Kast: Gesundheitsförderung ist ein Faktor, aber es braucht ein ganzheitliches Konzept: Auch um die Themen „Weiterbildung“, „Führung, Werte und Motivation“ sowie „flexible Arbeitsorganisation und -zeit“ muss man sich kümmern.

Das Interview führte **Andrea Kraß.**

Für die sich anschließende Teamarbeit und wichtige Telefonate könnte dann auf Projekträume und schallisolierte Telefonkabinen zurückgegriffen werden. Die konzentrierte Einzelarbeit schließlich könnte an einem Schreibtisch im „Team Space" stattfinden. Der Wechsel der Räume fördert den Kontakt mit unterschiedlichen Kollegen. Zugleich gibt die örtliche Veränderung auch neue Impulse und unterstützt somit Kreativität und Produktivität.

Interne Arbeitsorte

Die konkrete Gestaltung einer zukunftsweisenden Arbeitswelt umfasst sowohl das eigentliche Büro als auch externe Arbeitsorte. Die Abbildung „Mögliche Arbeitsorte" greift das Konzept des Büromöbelherstellers Steelcase auf, das von vier elementaren Gestaltungsfeldern ausgeht. Grundlegendes Merkmal von aktuell diskutierten neuen Bürolandschaften ist der Gedanke einer offenen Raumfläche, die in flexibel nutzbare Zonen unterteilt ist, und vor allem Raum für Interaktion bietet. Eine Zone für Einzelarbeit ist ebenfalls ein wichtiger Bestandteil von modernen Bürokonfigurationen. Diese kann zwar partiell und in Abhängigkeit von den Anforderungen der konkreten Tätigkeit aus Einzelbüros bestehen. Um Kreativität am Arbeitsplatz zu fördern, ist jedoch die Offenheit von Einzelarbeitsplätzen unerlässlich. Dies wird beispielsweise mittels „Team Spaces" realisiert. Sie bieten Platz für Gruppen von sechs bis acht Mitarbeitern, die an Blocktischen auf einer offenen Fläche zusammenarbeiten.

Für Mitarbeiter, die überwiegend mobil arbeiten, kann auf non-territoriale Raumkonzepte mit „Shared Desks" auf einer offenen Fläche zurückgegriffen werden. Sie ähneln rein räumlich dem Konzept „Team Space". Die Besonderheit ist allerdings, dass Mitarbeiter aufgrund ihres „Nomadenstatus'" über keinen fest zugewiesenen Schreibtisch verfügen, sondern im Büro jeweils einen Arbeitsplatz im Shared-Desk-Bereich auswählen. Für konzentrierte, individuelle und vertrauliche Tätigkeiten eignen sich auch „Breakout Areas". Diese lassen sich beispielsweise in Form von Solozellen („Denkerzellen") oder schallgedämmten Telefonkabinen realisieren.

Für die formelle Teamarbeit reichen oftmals kleine Einheiten aus. Microsoft beispielsweise hat hierzu „Fokusräume" eingerichtet, in denen sich Kleingruppen von bis zu vier Beschäftigten vertraulich treffen können. Wichtig ist allerdings, solche Räume in unmittelbarer Nähe der „Team Spaces" vorzusehen, um den spontanen Wechsel von den Einzelarbeitsplätzen in die Gruppenarbeit zu ermöglichen. Für die nicht-vertrauliche

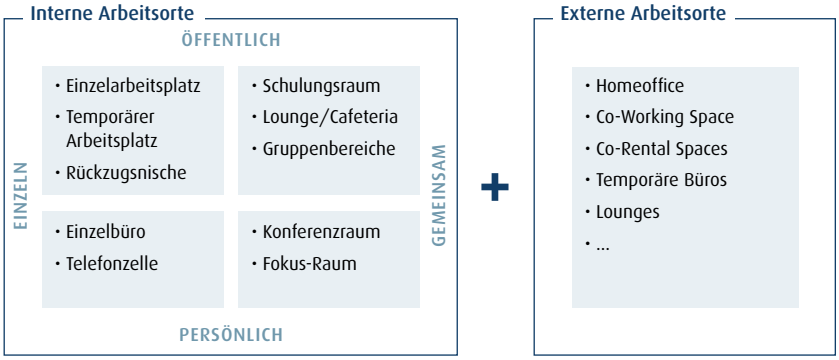
LEITLINIEN FÜR DIE BÜROGESTALTUNG

Das Hauptziel ist mehr Autonomie

Die folgenden Prinzipien tragen zu einer zukunftsorientierten, flexiblen Büroumgebung bei, die Mitarbeitern vielfältige Arbeitsformen erlaubt und sie zudem motiviert.

- Beschäftigte zum Wissensaustausch anregen und Teamarbeit auch außerhalb von Besprechungen – real und virtuell – ermöglichen
- soziale Netzwerke und Kontakte zwischen Abteilungen fördern und spontane Interaktionen ermöglichen
- unterschiedliche Arbeitsweisen aktivitätenorientiert unterstützen und Wahlmöglichkeiten für die Arbeitserledigung bieten, zum Beispiel aufrechtes oder entspanntes Sitzen/Stehen, sinnlich stimulierende Bereiche für lebendige Betriebsamkeit, ruhige Zonen für konzentriertes Arbeiten et cetera
- Wohlfühlfaktoren der einzelnen Mitarbeitergenerationen ansprechen, zum Beispiel mit unternehmensinternen „Third Places" oder Rückzugsmöglichkeiten mit Privatsphäre
- Veränderungen in Arbeitsabläufen und Ad-hoc-Nutzungsanforderungen durch anpassungsfähige Raumgestaltung/Multifunktionalität der Arbeitsplätze berücksichtigen
- mobiles und zeitunabhängiges Arbeiten unterstützen
- Räume mit Bezug zur Unternehmenskultur und -marke(n) gestalten, um die Identifikation mit der Organisation zu steigern und das Selbstverständnis zu kommunizieren
- auf ökologische Nachhaltigkeit bei der Inneneinrichtung setzen

MÖGLICHE ARBEITSORTE



Büroarbeit findet künftig an ganz unterschiedlichen Orten statt. Notwendig sind Freiräume, diese in den beruflichen Alltag zu integrieren und in geeigneter Weise zu variieren.

QUELLE: KLAFFKE

Gruppenarbeit kommen auch Besprechungszonen und Lounges infrage.

Grundidee solcher Lounges im Betrieb ist, unternehmensinterne „Third Places“ zu schaffen, die auch ungeplante Zusammenkünfte erlauben. Die Räumlichkeiten sollten offen gestaltet werden und neben festen Einheiten wie Sofas oder Stehtischen auch flexibel arrangierbare Module wie Sitzwürfel vorsehen. Weitere Elemente sind oft Spiel- und Entspannungseinrichtungen, etwa ein Kickertisch. Dies lässt beruflichen Perfektionismus und Leistungsorientierung ein Stück in den Hintergrund treten.

Schließlich spielen bei der Gestaltung flexibler Büroflächen atmosphärische Elemente eine wichtige Rolle. Helle Inneneinrichtungen mit einem großen Holzanteil finden dabei ebenso Verwendung wie Pflanzen oder Botschaften der Unternehmenskommunikation. Zur Kennzeichnung der einzelnen Arbeitszonen empfiehlt es sich, für Bodenbeläge und Wände eine zonenspezifische Farbgebung zu wählen. Das sorgt nicht nur für visuelle Orientierung, sondern schafft auch Abwechslung im Ambiente. Um den Geräuschpegel bei erhöhter sozialer Dichte gering zu halten, können akustisch wirksame Deckenelemente und auch sogenannte „Noise-Cancellation“-Systeme zum Einsatz kommen, die nicht bewusst wahrnehmbare Hintergrundgeräusche erzeugen und so zur Wohlfühlatmosphäre beitragen.

Externe Arbeitsorte

Für das Arbeiten außerhalb des Büros kommen außer dem Homeoffice die bereits erwähnten „Third Places“ sowie temporäre Büros unter anderem in Form von „Co-Working Spaces“ infrage. Letztere vermieten auf Tages-, Wochen- oder Monatsbasis einzelne Arbeitsplätze auf einer größeren Fläche - etwa das „Betahaus“ in Berlin (www.betahaus.de). Den Kurzzeitmietern steht dabei eine typische Büroinfrastruktur zur Verfügung. Zudem werden Interaktionsflächen wie etwa Lounges geboten, wo die Nutzer unkompliziert in den Dialog miteinander treten, sich über ihre Projekte und Ideen austauschen und gegenseitig Ratschläge geben können.

Anders als beim Homeoffice arbeitet man dort Seite an Seite mit anderen, was für Gemeinschaftsgefühl sorgt und die Motivation fördert. „Co-Working Spaces“ wurden zunächst von Start-up-Unternehmen und Vertretern der Kreativbranche genutzt, bieten sich jedoch auch für die Wissensarbeit klassischer Unternehmen an. So können etwa bei größeren Projekten mit Freiberuflern oder externen Kräften Flächenspitzenbedarfe flexibel abgefedert werden. Zudem lässt sich die Third-Place-Atmosphäre und interdisziplinäre Zusammensetzung der Nutzer von „Co-Working Spaces“ gezielt nutzen, um kreative Prozesse zu unterstützen.

Das „Co-Arbeiten“ findet mittlerweile an vielen Orten statt. So gibt es an Berliner Shell-Tankstellen aktuell Tests mit „Business Lounges“ und „Arbeitsstationen“, die mobil Arbeitenden kurzfristig einen Arbeitsplatz zur Verfügung stellen. Inwieweit sich auch dort die mit „Co-Working Spaces“ üblicherweise verbundenen Kreativitätseffekte realisieren lassen, wird nicht zuletzt von der atmosphärischen Einrichtung dieser „Tankstellenbüros“ und von der Zusammensetzung der Nutzerschaft abhängen.

Umsetzung

In den vergangenen Jahren haben bereits eine Vielzahl von Unternehmen unterschiedlichster Branchen flexible Bürokonzepte eingeführt. Hierzu gehören unter anderem das „Bürokonzept 2010“ des Pharma- und Medizinbedarfsunternehmens B. Braun Melsungen, die „Neue Brose-Arbeitswelt“, das Projekt „E-Place“ bei IBM und das „Siemens Office“. Damit verbunden sind nicht nur strukturelle und architektonische Maßnahmen. New-Office-Konzeptionen sind mehr als die Öffnung von Flächen, die Einrichtung einer Espresso-Bar mit Lounge-Sesseln oder die Ausstattung von Arbeitsplätzen mit neuen Büromöbeln. Erfolgsvoraussetzung für die Einführung einer New-Office-Konfiguration ist vielmehr, dass das Topmanagement das Büro nicht nur als Effizienz-, sondern vor allem auch als Effektivitätstreiber wahrnimmt.

Im Zentrum stehen dabei mehr Handlungsautonomie, Selbstorganisation und Kollaboration und damit einhergehend der unternehmenskulturelle Wandel von der Präsenz- zur Ergebnisorientierung. Zudem wird die erfolgreiche Einführung von New-Office-Elementen maßgeblich davon bestimmt, wie gut es dem leitenden Management gelingt, Mitarbeiter und Führungskräfte für den Wandel zu mobilisieren. Liebgewonnene Einzelbüros gegen einen Arbeitsplatz im „Team Space“ einzutauschen, dürfte oft mit Widerstand seitens der Beschäftigten verbunden sein und erfordert ein systematisches Change Management. Unternehmen, die im allgemeinen Flexibilisierungstrend nicht auf kurzfristige Einsparpotenziale durch Flächenverdichtung setzen, sondern vielfältige und damit attraktive Bürowelten schaffen, erarbeiten sich einen Wettbewerbsvorteil, der eine nachhaltige Rendite abwerfen sollte. ■

> Im Zentrum steht ein Plus an Handlungsautonomie, Selbstorganisation und Kollaboration – und der Wandel von der Präsenz- zur Ergebnisorientierung.

PROF. DR. MARTIN KLAFFKE lehrt Personal und Organisation an der HTW Berlin und leitet außerdem das Hamburg Institute of Change Management.

Basis-Architektur

PRAXIS. In das Projekt für einen Büroneubau sind bei der Firma Valeo sowohl die Struktur der Organisation als auch die Bedürfnisse der Belegschaft eingeflossen.

Von **Alfried Weiß** und **Andreas Keller**

Die Firma Valeo ist ein börsennotiertes französisches Unternehmen. Als Erstausrüster der Automobil- und Nutzfahrzeugindustrie ist das Unternehmen auch mit mehreren Standorten in Deutschland, unter anderem im süddeutschen Bietigheim-Bissingen, tätig. Die gute Auftragslage führte im Jahr 2012 dazu, dass die Belegschaft der Valeo Schalter und Sensoren GmbH am Standort Bietigheim-Bissingen deutlich aufgestockt wurde. Auch im Jahr 2013 wurden mehr als 100 Fachkräfte neu eingestellt. Dies stellte das Unternehmen vor große Herausforderungen: Die neuen Mitarbeiter mussten in die Arbeitsprozesse und die bestehenden Teams integriert werden. Vor allem aber führte die Personalaufstockung zu Raumknappheit. Die Zusammenarbeit auf engem Raum belastete die Mitarbeiter, etwa durch den erhöhten Lärmpegel in den Büros. Des Weiteren sahen sich die Verantwortlichen mit der Aufgabe konfrontiert, die Platzierung der Mitarbeiter in eine geordnete, der Arbeitssituation und der aktuellen Größe angepasste Struktur zu überführen.

> „Ich will alles zur Disposition stellen. Stellen wir uns vor, wir werfen die ganze Firma in die Luft und verteilen alles neu."
>
> **Stiv Smudja, Geschäftsführer**

Um all diese Anforderungen zu bewältigen, entschied sich die Firma im Jahr 2012 für einen Erweiterungsbau.

Den Stuttgart-21-Effekt vermeiden

Dabei legten die Initiatoren von Anfang an großen Wert darauf, die Interessen der Mitarbeiter und Führungskräfte bei sämtlichen Maßnahmen, die den Erweiterungsbau betrafen, in hohem Maß mit einzubeziehen. Die Einbindung der Belegschaft bei der Planung der Raumnutzung basierte auf der Firmenphilosophie: Das Prinzip der Einbeziehung der Mitarbeiter („Involvement of Personnel") stellt einen wesentlichen Aspekt bei der Umsetzung der „Operational-Excellence"-Kultur im gesamten Unternehmen dar. Ziel dabei ist es, die Fähigkeiten und Ideen der Mitarbeiter zu fördern und fordern und diese in die Arbeits- und Entscheidungsprozesse einzubringen.

So standen für die Geschäftsführung, die den Prozess maßgeblich vorantrieb, von Anfang an die Interessen der Mitarbeiter im Fokus der Planung: „Bei uns soll es keinen Effekt wie bei Stuttgart 21 geben, sodass sich die Leute hinterher beschweren. Deshalb will ich die Belegschaft so weit wie möglich einbinden", formulierte der Geschäftsführer Stiv Smudja vorab seinen Anspruch an das Projekt. Auch die Neustrukturierung war für Smudja ein wesentlicher Baustein im Prozess: „Ich will alles zur Disposition stellen. Stellen wir uns vor, wir werfen die ganze Firma in die Luft und verteilen alles neu." So lautete auch sein Auftrag an den externen Berater Alfried Weiß, der den Change-Prozess konzipieren und durchführen sollte.

Offener, mehrstufiger Change-Prozess

Unter dieser Prämisse startete die Valeo Schalter und Sensoren GmbH einen offenen, mehrstufigen Change-Prozess unter Beteiligung der Führungskräfte und Mitarbeiter. Auch die Personalabteilung und der Betriebsrat waren von Beginn an aktiv sowohl in die Konzeption und Gestaltung als auch in die Durchführung des Prozesses eingebunden, um frühzeitig Aspekte und Themen aus Sicht der Belegschaft in den Prozess einfließen zu lassen. Der externe Berater betreute das Projekt ebenfalls von Anfang an.

Die Geschäftsführung definierte vorab sogenannte „Leitplanken" um festzulegen, welche Punkte zur Disposition standen und welche nicht. Diese Leitplanken umfassten zum Beispiel die Vorgabe, dass die Organisation im Zuge der Planung nicht verändert werden durfte. Weitere Leitplanken waren etwa, wie groß überhaupt gebaut werden konnte, welches Budget hierfür zur Verfügung stand oder welche Vorgaben für die Raumgestaltung zu beachten waren. Gleichzeitig forderte die Geschäftsführung von den Beteiligten, dass sie während der Planungsaktivitäten eine effektive Kommunikation gewährleisten sollten.

Dann begann der Planungsprozess. In einem ersten Schritt wurde unter der Leitung des externen Beraters eine Steu-

© HERMANNARCHITEKTEN

Planen im Kloster: Die Führungskräfte von Valeo (li.) über den Plänen für das neue Gebäude (o.).

ORGANISATION

Dreidimensionale Matrixstruktur

Die Organisationsstruktur der Valeo Schalter und Sensoren GmbH entspricht einer dreidimensionalen Matrixorganisation: Jeder Mitarbeiter hat dort unterschiedliche und vielfältige Schnittstellen zu anderen Kollegen. Die Mitarbeiter sind hierarchisch in Abteilungen organisiert und arbeiten abteilungsübergreifend in Projekten zusammen. Darüber hinaus gibt es in der Entwicklung noch zwei Bereiche, die eng zusammenarbeiten, sowie eine organisatorische Unterteilung in die verschiedenen Technologien.

ergruppe gebildet, deren Teilnehmer die unterschiedlichen Interessensgruppen im Unternehmen vertraten. Diese Gruppe bestand unter anderem aus dem Standortmanager, dem Leiter der Produktgruppe, dem HR-Manager, dem Betriebsrat, dem Facilitymanager und dem externen Architekten.

Im nächsten Schritt folgte ein Führungskräfteworkshop. Dafür zogen sich die Führungskräfte der Valeo Schalter und Sensoren GmbH zu einer Tagung ins Kloster zurück. Dort entwickelten sie unter Leitung des externen Beraters gemeinsam ein Konzept, mit dem die alten und die neu geschaffenen Arbeitsplätze so effektiv wie möglich verteilt werden sollten. Der Durchbruch im Workshop gelang, als die Idee geboren wurde, die Dreidimensionalität der Organisationsstruktur (siehe Kasten oben) in der Gestaltung des Gebäudes abzubilden. Dieses Konzept löste große Begeisterung aus, da somit gewährleistet werden konnte, dass künftig all jene Mitarbeiter räumlich verbunden sein würden, die auf unterschiedlichen Ebenen zusammenarbeiten. Im Einzelnen bedeutete dies für die Organisation des Unternehmens Folgendes: In einem Stockwerk sollen die Kundenprojektgruppen zusammensitzen. Daneben sollen das Projektmanagement und die technischen Projektleiter angeordnet werden. Im gleichen Stockwerk sollen außerdem die Applikationsingenieure und die Softwareentwickler für Kundenprojekte untergebracht werden und im Stockwerk darüber die Systementwicklung und die Algorithmenentwicklung. Die Systementwicklung soll direkt über den technischen Projektleitern sitzen, weil es hier eine direkte Verbindung gibt. Auch die Algorithmenentwicklung hat eine wichtige gemeinsame Schnittstelle mit der Softwareentwicklung, die direkt darunter sitzen soll.

Die Teams anschließend an die richtigen Plätze zu setzen, war dann nur noch Fleißarbeit. Zudem wurden in diesem Zusammenhang die Meetingräume neu verteilt und Arbeitsplätze zum Desk Sharing für Teilzeitmitarbeiter gestaltet.

Mitarbeiter bringen eigene Ideen ein

Nach dem Workshop zeichnete der Architekt das entwickelte Konzept und präsentierte es den Führungskräften. Diese hatten im Anschluss die Aufgabe, dieses Konzept anhand eines Kommunikationsleitfadens in ihren Teams vorzustellen, um dort weitere Optimierungs- und Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Diesen Leitfaden hatte die Personalabteilung vorbereitet, deren Aufgabe es unter anderem war, den

Prozess durchgängig kommunikativ zu begleiten. Nachdem die Führungskräfte das Raumplanungskonzept in ihren Teams vorgestellt hatten, wurden die Mitarbeiter aufgefordert, ihre Anregungen und Vorschläge mit einzubringen.

Lärm reduzieren mithilfe von Cubes

Wie die folgenden Beispiele zeigen, kam dabei eine Reihe guter Ideen zustande, von denen viele im neuen Bürogebäude realisiert werden können.

Die Mitarbeiter schlugen unter anderem vor, mit dem Konzept des Cubes eine Funktionseinheit mit verschiedenen Nutzungsmöglichkeiten zu erstellen: Sie wünschten sich die viereckigen Räume als Rückzugsmöglichkeit innerhalb des Großraumbüros. Sie sollen im neuen Gebäude zum Telefonieren genutzt werden, aber auch als Besprechungsräume oder Kaffeeecke. Die Cubes sollen auch helfen, die Lärmbelästigung im Großraumbüro zu reduzieren – etwa dadurch, dass laute Geräte wie Drucker in eine separate Zelle gestellt werden. Das hat einen weiteren Vorteil: Die Mitarbeiter bewegen sich häufiger, wenn der Drucker nicht direkt neben ihnen steht. Diesen Vorschlag setzt der Architekt nun in den einzelnen Abteilungen individuell um, je nach Bedürfnis der Mitarbeiter.

Ein weiterer Vorschlag führte zu einer zusätzlichen Funktion der betriebseigenen Kantine: Auf Initiative der Belegschaft wurde dort ein Lounge-Bereich eingerichtet. Die Mitarbeiter wünschten sich nämlich einen neutralen Ort, an dem sie Kunden jenseits des eigenen Büros treffen können – auch außerhalb der Mittagszeit.

Abgelehnt werden musste der Vorschlag, auf dem neuen Gebäude eine Dachterrasse einzurichten: Eine der Leitplanken sowie bauliche Vorgaben sprachen dagegen. Auch die gewünschte Individualisierung der Bürotrennwände war nicht mit den Leitplanken vereinbar.

Nachdem die Führungskräfte alle diese Vorschläge gesammelt hatten, prüfte eine Kommission jeden einzelnen auf die Realisierbarkeit im Rahmen der Leitplanken. Das neue Ergebnis zeichnete der Architekt erneut und stellte es anschließend wieder der Gruppe der Führungskräfte vor. Wichtig war den Projektverantwortlichen dabei, dass jeder Mitarbeiter, der sich beteiligt hatte, sich mit dem Gesamtkonzept identifizieren konnte. Die Kommission begründete alle Entscheidungen detailliert – sowohl bei angenommenen als auch bei abgelehnten Vorschlägen.

Dieser mehrschrittige Prozess half, das Konzept zu verfeinern, das anschließend als Grundlage für alle weiteren Planungen diente. In einer abschließenden Diskussionsrunde reflektierten alle Stakeholder gemeinsam den Prozess. Der Vertreter des Betriebsrats berichtete dabei, dass nahezu alle Mitarbeiter eingebunden worden waren.

Der Entwicklungsprozess dauerte drei Monate, eine scheinbar lange Zeit mit hohem Aufwand. Die Investition hat sich aber gelohnt, denn der Prozess hat die Mitarbeiter zum Mitmachen angeregt und sie nicht vor vollendete Tatsachen gestellt. Im September 2013 war Baubeginn, im Laufe des Jahres 2014 können die Mitarbeiter den Neubau beziehen. ■

STEFANIE MELZER ist Leiterin Ausbildung bei der Eberspächer Climate Control Systems GmbH & Co. KG.

pm INTERVIEW

„Wohlfühlen spielt eine wichtige Rolle“

Das richtige Raumkonzept kann die Aus- und Weiterbildung im Unternehmen unterstützen. Die Firma Eberspächer nutzt dafür eine maßgeschneiderte Ausstattung.

personalmagazin: *Warum haben Sie das Raumkonzept erstellt, das Sie in der Aus- und Weiterbildung einsetzen?*
Stefanie Melzer: Wir wollten unseren Seminarraum modernisieren und mit flexiblem, farbenfrohem Mobiliar ausstatten. Dazu sollte moderne Technik wie Beamer und Mediensäulen kommen, die den Technikeinsatz an jedem Arbeitsplatz ermöglichen. Dafür haben wir ein Lastenheft mit den Wünschen aller Stakeholder erstellt und der Herstellerfirma übergeben, die den Raum dann nach unseren Vorstellungen gestaltet hat.

personalmagazin: *Welche Anforderungen hatten Sie genau an das Raumkonzept?*
Melzer: Wir wollten einen Raum, den wir auf verschiedene Weisen nutzen und ganz schnell umbauen können. Barrierefreiheit, Freundlichkeit, Modernität, Flexibilität, Funktionalität, eine gute Klimatisierung und vor allem auch das Wohlfühlen haben für uns dabei eine wichtige Rolle gespielt.

personalmagazin: *Inwiefern fördert das Konzept die Aus- und Weiterbildung?*
Melzer: Heute steht die Praxis immer mehr im Fokus. Dafür lassen sich die Tische schnell umbauen: von der U-Form, die praktische Übungen ermöglicht, zu Quadraten für Gruppenarbeiten. Auch die Technik können wir jetzt besser nutzen. Zudem fühlen sich die Mitarbeiter wohler und kommen lieber in den Schulungsraum als früher.

Das Interview führte **Andrea Kraß.**

ALFRIED WEISS ist Mitinhaber des Beratungs- und Trainingsunternehmens Weiß & Senninger.

ANDREAS KELLER ist Management Development Manager bei der Valeo Schalter und Sensoren GmbH.

„Ein Gefühl der Heimatlosigkeit“

INTERVIEW. Non-territoriale Büroformen senken Kosten und fördern den kollegialen Austausch. Doch der Verlust des persönlichen Arbeitsplatzes birgt auch Risiken.

personalmagazin: *Was bedeutet Non-Territorialität für den Arbeitsplatz?*
Anna Sophie Schiff: Non-Territorialität bedeutet, dass es keine festen Bereiche für einzelne Mitarbeiter gibt. Das Hauptkonzept ist das Desk Sharing: Mehrere Mitarbeiter teilen sich einen Arbeitsplatz. Manche Firmen gehen ganz weg von Schreibtischen und bieten futuristische Büros mit Couch, Billard und Yogaraum.

personalmagazin: *Sind non-territoriale Arbeitsplätze das Konzept der Zukunft?*
Schiff: Ob solche Arbeitsplatzformen für ein Unternehmen zukunftsfähig sind, hängt davon ab, welche Arbeit die Mitarbeiter verrichten und welche Kommunikation diese untereinander erfordert: Wenn die Mitarbeiter viel unterwegs oder im Team arbeiten, sind non-territoriale Formen wirtschaftlich rentabler und sinnvoller für die Arbeitsabläufe. Die Verantwortlichen müssen also Kosten und Nutzen gegeneinander abwägen.

personalmagazin: *Was können Unternehmen konkret sparen, wenn sie sich für non-territoriale Formen entscheiden?*
Schiff: Studien belegen, dass Unternehmen dadurch bis zu 60 Prozent der Arbeitsplatzkosten sparen. Doch sie gewinnen nicht nur finanziell: Das Konzept verbessert auch das Image, da der Arbeitgeber sich als offen, transparent, flexibel, kommunikativ und zukunftsorientiert darstellt. Gerade IT-Unternehmen, die ja ständig unter Innovationsdruck stehen, nutzen non-territoriale Formen – denn der flexible Arbeitsort soll die Kreativität der Mitarbeiter steigern.

ANNA SOPHIE SCHIFF ist Arbeits- und Organisationspsychologin. Sie forscht zu den psychischen Auswirkungen und Herausforderungen von Trends in der Arbeitswelt.

personalmagazin: *Diese Flexibilität muss aber auch koordiniert werden …*
Schiff: Flexible Büroformen bedeuten in der Tat einen hohen organisatorischen Aufwand für das Unternehmen. Eine Buchungssoftware kann zwar helfen, die Arbeitsplätze zu verwalten und deren Auslastung zu analysieren. Das funktioniert aber nicht, wenn ein Mitarbeiter seinen Platz länger braucht, als er ihn gebucht hat. In der Praxis zeigt sich zudem, dass es morgens oft einen Run auf die besten Plätze gibt und sich die gleichen Mitarbeiter immer wieder an die gleichen Schreibtische setzen. Der Verlust des persönlichen Arbeitsplatzes birgt also ein hohes Konfliktpotenzial.

personalmagazin: *Was bedeutet denn der Verlust des persönlichen Arbeitsplatzes im Einzelnen für die Mitarbeiter?*
Schiff: Den Verlust der Privatsphäre zu verkraften, ist eine große psychische Herausforderung. Oft resultiert daraus ein Gefühl der Heimatlosigkeit. Weil der eigene Schreibtisch fehlt, gibt es keinen Rückzugsbereich. Das führt zu Stress und mitunter sogar zu sozialer Isolation.

personalmagazin: *Warum ist das eigene Revier im Büro so wichtig?*
Schiff: Territorialität ist schon in der Tierwelt bekannt: Tiere grenzen ihr Territorium ab, um ihr Überleben zu sichern. Der Besitz des eigenen Bereichs bedeutet höhere Überlebenschancen. Das gilt in gewisser Hinsicht auch für den Menschen im Büro: Mitarbeiter personalisieren ihren Arbeitsplatz meist schon am zweiten Arbeitstag. Damit markieren sie ihren Bereich und grenzen sich von den anderen ab. Der Verlust des persönlichen Rückzugsbereichs führt zu einer massiven Entpersonalisierung, Mitarbeiter fühlen sich austauschbar. Das Unternehmen muss das kompensieren, indem es Rückzugsmöglichkeiten anbietet.

personalmagazin: *Wie gelingt der Wandel hin zu non-territorialen Formen?*
Schiff: Führungskräfte und HR müssen den Mitarbeitern das Gefühl vermitteln, die Entscheidung mitzutragen. Zudem sollten sie die Vorteile aufzeigen, wie den erhöhten kollegialen Austausch und den damit verbundenen Wissensgewinn. ■

Das Interview führte **Andrea Kraß.**

Noch flexibler und mehr Technik

ANALYSE. Forscher haben untersucht, wie wichtig die Arbeitsumgebung für die Leistung ist. Daraus lassen sich Rückschlüsse auf das Büro der Zukunft ableiten.

Von **Dennis Stolze** und **Stefan Rief**

Büroausstattung sticht Gehaltshöhe – diese überraschende Erkenntnis steckt im Employer-Branding-Report des Karriereportals Stepstone. Demnach hat für viele Stellenbewerber eine gute Arbeitsumgebung und -ausstattung heute eine höhere Relevanz bei der Wahl eines Arbeitgebers als finanzielle Anreize. Aber nicht nur beim Recruiting ist die Gestaltung von Arbeitsumgebungen ein entscheidender Faktor. Sie beeinflusst auch die Leistungsbereitschaft, die Motivation und das Wohlbefinden der Mitarbeiter. Dies zeigen Studien, die in den vergangenen Jahren am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation sowie andernorts entstanden sind.

Wirkung von Arbeitsumgebungen

Will man die einzelnen Effekte genauer analysieren, erfordert dies zunächst eine nähere Bestimmung des Begriffs Arbeitsumgebung. Gemeint sind hiermit sowohl räumliche als auch technologische Infrastrukturen und deren unterschiedliche Nutzungsarten. Die Arbeitsumgebung umfasst dabei zum einen die Büroumgebung mit den einzelnen Arbeitsplätzen samt deren spezifischer Größe, Ausstattung und räumlicher Einbindung, gemeinsam genutzte Funktionszonen wie Besprechungsräume, Lounges und Rückzugszonen, die Umgebungsbedingungen wie Klima, Beleuchtung und Akustik sowie die informations- und kommunikationstechnische Ausstattung. Zum anderen meint sie aber auch Arbeitsorte abseits des eigenen Büros, beispielsweise im Homeoffice oder auf Reisen.

Prinzipiell lassen sich Betrachtungen zur Arbeitsumgebung auf der Mikroebene (Arbeitsplatz) und der Makroebene (Gebäude, Arbeitsform) unterscheiden. Auf beiden Ebenen zeigt sich, dass es vor allem unnötige Erschwernisse sind, die sich stark negativ auf die Office-Performance auswirken. Die Office-Performance beschreibt als Index die subjektive Einschätzung der Leistungsfähigkeit von Büro- und Wissensarbeitern.

© HEADROOM CONSULT

Gespräch unter Kollegen: Wer Bescheid weiß, fühlt sich leistungsfähiger.

Bürokratie schadet im Büro

Zu den unnötigen Erschwernissen zählen beispielsweise bürokratische Hemmnisse, ungenügende Planung, mangelnde Koordination sowie schlechtes Prozessmanagement. Auf der anderen Seite haben die Arbeitsmotivation, die Work-Life-Balance und der Zugriff auf Informationen einen positiven Einfluss auf die Leistungsfähigkeit. Weiterhin zeigt sich, dass die Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit, das Wohlbefinden im Büro und damit auch die Leistung der Mitarbeiter sehr stark durch mehr Autonomie bei der persönlichen

Arbeitsgestaltung verbessert werden können. Informations- und Kommunikationstechnologien sind bei der Flexibilisierung der Arbeitswelt ein zentrales Instrument und ermöglichen in vielen Bereichen erst das zeit- und ortsunabhängige Arbeiten. Dabei rückt vor allen Dingen die Qualität und Leistungsfähigkeit der informations- und kommunikationstechnischen Infrastrukturen in den Vordergrund. Das heißt vor allem, dass ein schneller und unkomplizierter Zugriff auf benötigte Informationen sowie die Zuverlässigkeit und Stabilität der technischen Ausrüstung dringend erforderlich sind.

Mehr Bildschirmfläche, mehr Effizienz

In vielen Unternehmen werden die Potenziale, die sich durch den Technikeinsatz ergeben, jedoch nur unzureichend genutzt. Dabei lassen sich schon durch relativ kleine Maßnahmen sehr große Produktivitätssteigerungen erzielen. So konnten wir beispielsweise bei einer empirischen Laborstudie, bei einer komplexen Aufgabenstellung und auf Ebene des Einzelarbeitsplatzes nachweisen, dass eine mehr als 30-prozentige Steigerung der Produktivität allein durch die Vergrößerung der digitalen Arbeitsfläche erreicht werden kann. Untersuchungsteilnehmer, die an einem Setting aus drei Bildschirmen arbeiteten, erledigten ihre Aufgaben nicht nur schneller als eine Vergleichsgruppe, die mit nur einem Bildschirm ausgestattet war, sondern auch noch mit viel weniger Fehlern.

Daneben gehört das Bescheidwissen zu den wichtigsten Faktoren, welche die Office-Performance positiv beeinflussen. Dies kann in starkem Maße durch die räumliche Gestaltung befördert werden. Beispielsweise kann durch eine offenere und transparentere Gestaltung der Büroumgebung die gegenseitige Wahrnehmung und somit auch die Begegnungs- und Kommunikationswahrscheinlichkeit erhöht werden. Auf der anderen Seite ist jedoch zu bedenken, dass derartige offenere Strukturen oftmals auch mit einer gesteigerten akustischen Belastung einhergehen.

> Persönliche Zusammenarbeit und räumliche Nähe sind erwiesenermaßen von hohem Stellenwert für die Innovationskraft von Organisationen.

Dieses einfache Beispiel zeigt, dass eine spezifische Büroform nicht per se besser oder schlechter ist. Dass jedoch eine sehr starke Korrelation zwischen dem Bürodesign, das heißt der funktionalen und gestalterischen Form der Büroumgebung und der Leistungseinschätzung der Nutzer besteht, konnten wir im Rahmen der empirischen Studie „Office Excellence“ mit mehr als 6.000 Teilnehmern zeigen. Daraus folgt, dass ein Bürokonzept nur dann erfolgreich zu Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit beitragen kann, wenn es speziell für die spezifischen Aufgabenstellungen, Tätigkeitsprofile und Kulturen eines Unternehmens und seiner Organisationseinheiten entwickelt wurde.

Multilokale Arbeitswelten

In der jüngsten Forschungsphase unseres Verbundforschungsprojekts „Office 21“ haben wir, auf Basis eines iterativen Forecast-Prozesses mit rund 150 Experten, das Szenario „Arbeitswelten 4.0“ entworfen. Dabei wird ein Zukunftsbild der Arbeits- und Lebenswelten im Jahr 2025 vorausgedacht.

Das Szenario zeigt, dass die Nachfrage nach flexiblen Arbeitsformen massiv steigen wird. Der zunehmende Betreuungsbedarf, insbesondere von älteren Angehörigen, kann hierbei als ein Hauptmotiv für diese Zunahme angesehen werden. Insgesamt erwarteten 80 Prozent der teilnehmenden Experten bis 2025 – also bis in etwa zehn Jahren – eine deutliche Steigerung der Flexibilisierung. Etwa zwei Drittel gehen davon aus, dass eine hohe Flexibilität bei der Wahl des täglichen Arbeitsortes die Regel sein wird. Wir bezeichnen diese Arbeitsweise als multilokales Arbeiten. In Abhängigkeit von Aufgabe und individuellem Lebenskontext werden unterschiedliche Orte und Situationen zur Leistungserbringung genutzt: Homeoffice, Büro, Co-Working-Space. Diesen räumlichen und zeitlichen Wechsel wird es sowohl tages- und wochenweise als auch über längere Phasen geben.

Es ist zu erwarten, dass einige der im Szenario beschriebenen Entwicklungen sich schon vor 2025 realisieren. Dies wird immer dann geschehen, wenn sich die unserer Ansicht nach drei zentralen Trendcluster Gesellschaft/Lebensstile, Nachhaltigkeit und Technik/Vernetzung wechselseitig befördern.

Das Büro und sein Stellenwert

An dieser Stelle stellt sich unweigerlich die Frage, welche Rolle das Büro in Zukunft noch spielen wird? Wir denken, dass trotz einer zunehmenden Diversifizierung von Arbeitsorten das Büro seinen Stellenwert als zentraler Ort im Arbeitsgeschehen der meisten Mitarbeiter behalten wird.

Dies lässt sich nicht nur damit begründen, dass Forschung und Unternehmenspraxis den hohen Stellenwert von persönlicher Zusammenarbeit und räumlicher Nähe für die Innovationskraft von Organisationen hinlänglich aufgezeigt haben. Der individuelle Wunsch nach räumlicher Nähe und persönlicher Interaktion lässt sich in besonderer Weise auch durch die rasante Verbreitung sogenannter Co-Working-Spaces ablesen. Immer mehr selbstständige Einzelunternehmer oder kleinere Start-ups, insbesondere aus dem Bereich der digitalen Medien, mieten sich einen Arbeitsplatz in einem derartigen Space an, anstatt alleine Zuhause zu arbeiten.

Für die Nutzung eines Co-Working-Space sprechen dabei zwei Gründe: zum

© HEADROOM CONSULT

Eine gelungene Büroumgebung wirkt als Katalysator für kreative Zusammenarbeit.

einen die Gemeinschaft, das Bedürfnis nach sozialen Kontakten, das hierdurch erfüllt wird, zum anderen – und das ist aus unternehmerischer Sicht der wahrscheinlich bedeutsamere Faktor – die Gelegenheit zum kreativen Austausch als Grundlage für innovative Ideen. Eine Umfrage unter regelmäßigen Homeoffice-Nutzern zeigt sogar, dass drei Viertel der Befragten spätestens nach drei Tagen im Heimbüro wieder den Bedarf nach persönlicher Interaktion mit den Kollegen haben.

Den richtigen Arbeitsmodus finden

Büroumgebungen stellen somit gerade in flexiblen Arbeitswelten ein wesentliches Element der Unternehmenskultur und der Identifikation mit dem Unternehmen dar. Das Büro wird zum Katalysator für die Zusammenarbeit von Individuen, temporären Projektgruppen und Organisationseinheiten. Als Ort von hoher Aufenthaltsqualität ermöglicht das Büro Inspiration und fördert die Leistungsfähigkeit, indem es eine Vielzahl unterschiedlicher und multifunktional sowie flexibel nutzbarer Arbeitsmöglichkeiten bereitstellt und so die Mitarbeiter in den richtigen Arbeitsmodus versetzt.

Offen gestaltete Teamarbeitsräume werden durch geschlossene Rückzugsräume für Konzentrations- und Kommunikationsarbeit ergänzt. Hinzu kommen Kreativ- und Projekträume sowie informelle Begegnungsorte für den persönlichen Austausch und die inspirierende Zusammenarbeit. Großformatige, berührungsempfindliche oder gestengesteuerte Displays werden genutzt, um kreative und komplexe Zusammenhänge zu visualisieren und zu bearbeiten.

Neue Anforderungen an die Führung

Damit derartige flexibel nutzbare Arbeits- und Bürokonzepte erfolgreich entwickelt und implementiert werden können, bedarf es eines integrativen Ansatzes, der die Bereiche IT, HR und Flächenplanung gleichermaßen einbezieht. Ein neues Bürokonzept ohne entsprechende, aufeinander abgestimmte IT- und Organisationskonzepte wird kaum funktionieren. Weiterhin ist es wichtig, die künftigen Nutzer bei der Konzeptentwicklung konsequent mit einzubinden, da es vorrangig deren Tätigkeiten und Anforderungen sind, welche die räumlichen und technologischen Bedarfe definieren.

Abkehr von der Präsenzkultur

Für viele Führungskräfte bedeutet die Einführung mobiler und flexibler Arbeitsweisen, dass sie ein neues Verständnis von Führung entwickeln müssen, welches mit einer Abkehr von der Präsenz- und der Hinwendung zu einer Leistungs- und Vertrauenskultur verbunden ist. Führungskräfte und Mitarbeiter sind dabei gleichermaßen gefordert, die Potenziale neuer Kommunikationsmittel zur Abstimmung zu nutzen.

Hinzu kommt, dass mit der Generation Y eine neue, selbstbewusste Riege von Mitarbeitern in den Arbeitsmarkt eintritt, die ein neues Verständnis von der eigenen Rolle und jener der Führungskraft mitbringt. Dies führt dazu, dass Führungskräfte mehr und mehr die Rolle eines Kommunikators und Integrators übernehmen müssen. Der Chef ist künftig vielmehr Beziehungsmanager und Coach als Weisungsgeber.

Eine der größten Herausforderungen in den kommenden Jahren besteht sicherlich darin, integrative Gesamtkonzepte bestehend aus einer attraktiven Arbeitsumgebung und flexiblen Arbeitsmodellen zu entwickeln. Diese Konzepte müssen einerseits genügend Freiraum für jeden Einzelnen bieten, vor allem im Hinblick auf eine verbesserte Integration von Arbeits- und Privatleben im Sinne der Berücksichtigung individueller Lebensstile und Lebensphasen. Andererseits müssen sie aber zugleich auch die Bindung an das Unternehmen erhöhen. ■

DENNIS STOLZE forscht als Projektleiter beim „Competence Center Workspace Innovation" am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Stuttgart.

STEFAN RIEF leitet das Competence Center Workspace Innovation am Fraunhofer-IAO und und sucht Lösungen für nachhaltige Arbeits- und Bürokonzepte.

Budapest | Genf | Hamburg | Köln | Lyon | Moskau | Stuttgart | Wien | Zürich

PERSONAL2014

Fachmessen für Personalmanagement

Insgesamt über 500 Aussteller
250 Vorträge | 7 Keynotes
mehr als 8.000 Fachbesucher

06.-07. Mai 2014
CCH Hamburg

20.-21. Mai 2014
Messe Stuttgart

Twitter:
#Pnord14

people performance technology®

Twitter:
#Psued14

KEYNOTES 2014

Foto: Groher

Nord Süd

Jaqueline Groher
Expertin für Selbstführung, Unternehmerin und Autorin
präsentiert von Speakers Excellence

Führung 2030: Trends, Tipps und Thesen

Foto: Buhr

Nord Süd

Andreas Buhr
Präsident der German Speakers Association, Experte für Führung und Vertrieb
präsentiert von German Speakers Association

Recruiting 3.0 – die besten köpfe gewinnen

Foto: Schmiel

Nord Süd

Rolf Schmiel
Diplom-Psychologe, Motivationstrainer und Redner
präsentiert von Speakers Excellence

Wachsen oder Weinen – die dunklen Geheimnisse der Leistungselite

Foto: Kohl-Boas

Nord

Frank Kohl-Boas
Head of HR DACH & Nordics & Benelux, Google Germany GmbH
präsentiert von HR-RoundTable

New Work mit HR: Mitarbeiter-orientierte Personalarbeit bei Google

Foto: Felder

Süd

Dr. Rupert Felder
Senior Vice President Global HR, Heidelberger Druckmaschinen AG
präsentiert von HR-RoundTable

Restrukturierung und Retention: Wertbeitrag von HR im betrieblichen „Hurrikan“

Foto: Frey

Süd

Prof. Dr. Dieter Frey
Leiter des LMU Centers für Leadership & People Management

Durch Ethikorientierte Führung zum Erfolg: Von Immanuel Kant, Karl Popper und Hans Jonas lernen

Foto: Molnár

Süd

Doreen Molnár
Referat Zukunftsgerechte Gestaltung der Arbeitswelt, Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Mehr Aufgaben, weniger Budget: Personal-Strategien für eine Verwaltung der Zukunft

Keynotes und Vorträge im Eintrittspreis enthalten!

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

Mit freundlicher Unterstützung von
HRM.de

Medienpartner

In Stuttgart zeitgleich und im Preis inbegriffen
CORPORATE HEALTH CONVENTION
4. europäische Fachmesse für betriebliche Gesundheitsförderung und Demografie

personalmagazin

Netzwerken Sie mit uns!

Sparen Sie 40%
bei Online-Registrierung!

www.personal-messe.de

© RIDO / SHUTTERSTOCK.COM

Um den besten Mitarbeiter zu finden, muss HR die Megatrends beachten.

Megatrends setzen neue Standards im Recruiting

Einige gesellschaftliche, wirtschaftliche, kulturelle und auch technische Megatrends beeinflussen auch das Recruiting der Unternehmen. So hat beispielsweise der „War for Talent" den Recruitingprozess umgekehrt: Bewerber suchen sich immer häufiger den Arbeitgeber aus statt umgekehrt. Dabei fordern die potenziellen Arbeitnehmer den Unternehmen einiges ab. Sie wollen schnelle Rückmeldungen, umfassende Informationen zum künftigen Arbeitgeber und eine individuelle Ansprache – um nur einige Wünsche zu nennen. Auch der Megatrend hin zur Transparenzgesellschaft, der mit den Social-Media-Angeboten einhergeht, stellt neue Anforderungen an HR. Die Personalabteilungen sind nun gefordert, diese Trends in ihrer Recruitingstrategie und in den Recruitingprozessen abzubilden. Dazu zählt auch der Einsatz einer Recruitingsoftware, die Zeit und Kosten sparen kann. Spannend ist die Frage, welche Software zur Recruitingstrategie passt und welche technischen Features dann wirklich für die Recruitingprozesse nötig sind. Ein neues Top-Thema auf www.haufe.de/personal gibt dazu praktische Tipps. So sind in einer Checkliste, die die Autoren des Beratungsunternehmens Promerit AG zusammengestellt haben, die wichtigsten Entscheidungspunkte aufgeführt.

NACHGEFRAGT

Unfreiwillige Wechsel

Jüngere Arbeitnehmer – gerade die Angehörigen der „Generation Y" – gelten als Jobhopper, die freiwillig und oft ihren Arbeitsplatz wechseln. Eine neue Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) zeigt nun zwar auch, dass die Beschäftigungsverhältnisse von Arbeitnehmern unter 30 Jahren kürzer werden. Freiwillige Wechsel scheinen dies jedoch nicht zu sein, wie die IAB-Arbeitsmarktforscher Thomas Rhein und Heiko Stüber belegen. Denn zurückgegangen sind sowohl die betrieblichen Beschäftigungsdauern als auch die durchgängigen Beschäftigungsdauern, also die unterbrechungsfreien Gesamtbeschäftigungsdauern einschließlich der Betriebswechsel. Eine weitere Studie räumt mit der Behauptung auf, dass die Angehörigen der Generation Y viel mehr Wert auf Work-Life-Balance legen als ältere Generationen: Intersearch Executive Consultants hat 150 Vorstände, Geschäftsführer und Bereichsleiter dazu befragt, welche Kriterien bei einem Jobwechsel für sie wichtig sind. Bei den über 55-Jährigen erreicht die ausgewogene Work-Life-Balance 88 Prozent Zustimmung und damit fast genauso viel wie bei den 25- bis 34-Jährigen (89 Prozent).

NEWS DES MONATS

Weniger erhalten Die jährliche Coachingumfrage des BCO Büro für Coaching und Organisationsberatung belegt, dass die Honorare von Coachs im Vergleich zum Vorjahr um 2,4 Prozent auf 161 Euro gesunken sind. Seit Beginn der Ermittlung des Stundensatzes im Jahr 2004 war dieser Wert jährlich um durchschnittlich 1,5 Prozent gestiegen. 452 Coachs und 103 Klienten haben sich an der Umfrage beteiligt.

Weniger gefragt „Social Media Recruiting – der Hype ist vorbei, eine gewisse Ernüchterung ist in Deutschlands Personalabteilungen eingetreten." Das ist das Resümee der Beraterin Eva Zils, die eine Studie zum Thema unter 422 Personalern veröffentlichte. Sie zeigt auch: Budget und Zeit bleiben für Social Recruiter knapp.

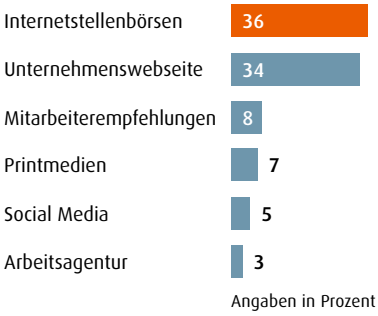
Weniger beeinflusst Viele Arbeitnehmer können weitgehend selbstständig bestimmen, wie sie arbeiten – allerdings endet ihre Mitbestimmung meist beim Arbeitspensum. Das belegt eine Umfrage unter 850 Berufstätigen.

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

Stelleninserate weiter stark gefragt

Trotz immer wieder genannter Trendthemen wie Social Recruiting bleibt die Schaltung von Stellenanzeigen die wichtigste Maßnahme in der Ansprache neuer Bewerber. Nach einer Untersuchung von Anzeigendaten.de lag das Gesamtbudget, das deutsche Unternehmen für Stellenanzeigen investieren, im Jahr 2013 bei über 740 Millionen Euro. Über 2,2 Millionen Jobanzeigen wurden geschaltet. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt die Studie „Recruiting Trends 2014“ von Monster Deutschland und dem Centre of Human Resources Information Systems. Das Recruiting über Internetstellenbörsen (70 Prozent) steht an zweiter Stelle nach der Unternehmenswebseite (91 Prozent). Bei der Effektivität stehen die Internetstellenbörsen sogar vor der Webseite und Mitarbeiterempfehlungen. **www.index.de, www.monster.de**

RECRUITINGKANÄLE



Anteile der über verschiedene Recruitingkanäle generierten Einstellungen

QUELLE: RECRUITING TRENDS, 2014

Neues von den Stellenmärkten

VIRTUELLE MESSE. Am 13. Mai veranstalten die VDI-Nachrichten eine Online-Karrieremesse für angehende Ingenieure. Sie ist das digitale Pendant zum realen Recruitingtag.

www.ingenieurkarriere.de/recruiting

ZUSAMMENSCHLUSS. Das Softwareunternehmen Softgarden, Anbieter von Bewerbermanagementlösungen, hat sich mit dem Dienstleister HR New Media zusammengeschlossen, der mit 1000jobboersen.de seit 2009 das nach eigenen Angaben umfangreichste Media-Angebot im Bereich Stellenvermittlung betreibt. Die aus dem Zusammenschluss entstandene Softgarden E-Recruiting GmbH bietet nun eine Cloud-Lösung an, die den gesamten Recruiting-Prozess von der Erstellung der Stellenausschreibung und Schaltung der Anzeige auf verschiedenen Kanälen über die Kommunikation mit den Bewerbern bis hin zur Entscheidungsfindung und Einstellung abwickelt.

www.softgarden.de; www.1000jobboersen.de

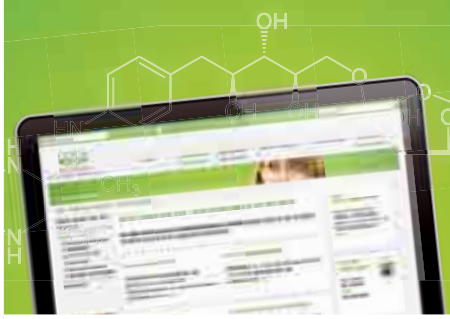
KOOPERATION. Stepstone kooperiert jetzt mit Yahoo und hat damit seine Reichweite deutlich gesteigert. Alle Anzeigen werden auch im Stellen- und Karrierebereich auf Yahoo.de veröffentlicht. **www.stepstone.de**

ANBIETERVERZEICHNIS. Die Plattform Personal.de stellt ab sofort online ein „Branchenbuch“ bereit, in dem personalsuchende Unternehmen unter den registrierten Personaldienstleistern den für sie passenden Anbieter suchen können.

www.personal.de

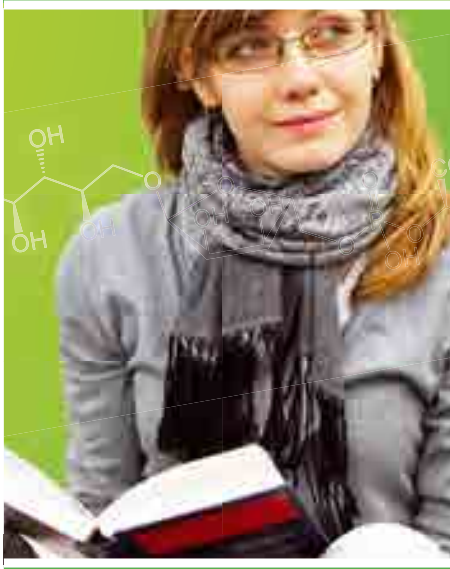
SEMANTISCHE SUCHE. Truffls.de ist ein neues Onlineportal, das eine semantische Stellensuche ermöglichen will. Nutzer von Plattformen wie Xing oder Facebook übertragen ihre beruflichen Daten oder legen einen Lebenslauf bei Truffls direkt an. Das Portal gleicht die Daten mit semantisch ausgewerteten Jobanzeigen ab. Unternehmen müssen lediglich einen Stellenanzeigen-Link eingeben. **www.truffls.de**

DAS KARRIERE PORTAL
für Chemie und Life Sciences



Unser Netzwerk unterstützt Sie bei der Rekrutierung

- spezifischer Online-Stellenmarkt
- Stellenmarkt der Nachrichten aus der Chemie, wichtigste deutschsprachige Fachzeitschrift der Chemie
- Bewerberdatenbank
- Jobbörsen & Vortragsveranstaltungen



Von Chemikern für Chemiker!
www.gdch.de/karriere

Die Gesellschaft Deutscher Chemiker e.V. (GDCh) ist die größte wissenschaftliche Gesellschaft Kontinentaleuropas. 145 Jahre Erfahrung und die weltweite Vernetzung zu Industrie und Wissenschaft machen uns zum Global Player mit Tradition. Wir sind überall dort aktiv, wo sich Menschen mit Chemie beschäftigen.

GDCh
Gesellschaft Deutscher Chemiker

Der Personaler als Designer

PLÄDOYER. Innovationen scheitern oft an unflexiblen Strukturen und Einstellungen. „Design Thinking“ kann da eine Lösung sein – und HR-Abteilungen voranbringen.

Von **Ralf Albers, Greta Konrad** und **Manuel Ott**

Als wir 2009 unser Studium „Design Thinking“ abschlossen, wussten wir, dass man mit der richtigen Kultur, dem passenden Prozess und einem interdisziplinären Team schnell und agil innovative Produkte und Dienstleistungen erfinden kann. Wir gründeten mit 30 Leuten unser Unternehmen „Dark Horse“, um für Kunden innovative Produkte zu entwickeln und nutzerfreundliche Services zu gestalten. Dabei spürten wir schnell den Bedarf unserer Kunden an Trainings für Innovationsmethoden und nahmen diese in unser Portfolio auf.

Doch die Praxis führte uns eines immer wieder deutlich vor Augen: Methoden allein reichen nicht aus, damit ein Unternehmen wirklich innovativ und kreativ wird. Zu häufig scheitert die Implementierung einer neuen Arbeitsweise an der kulturellen Realität im Unternehmen, am Mindset der Beteiligten und an unflexiblen Strukturen. Wir haben uns daher mit Ralf Albers zusammengetan, der bei seiner langjährigen Arbeit mit Change-Prozessen ganz ähnliche Erkenntnisse gesammelt hat. Gemeinsam setzen wir uns nun dafür ein, „Design Thinking“ für HR zu nutzen. Denn wir glauben, dass mit dem Konzept ein Instrumentarium zur Verfügung steht, das HR zum Treiber von Veränderung und Innovationen im Unternehmen werden lässt.

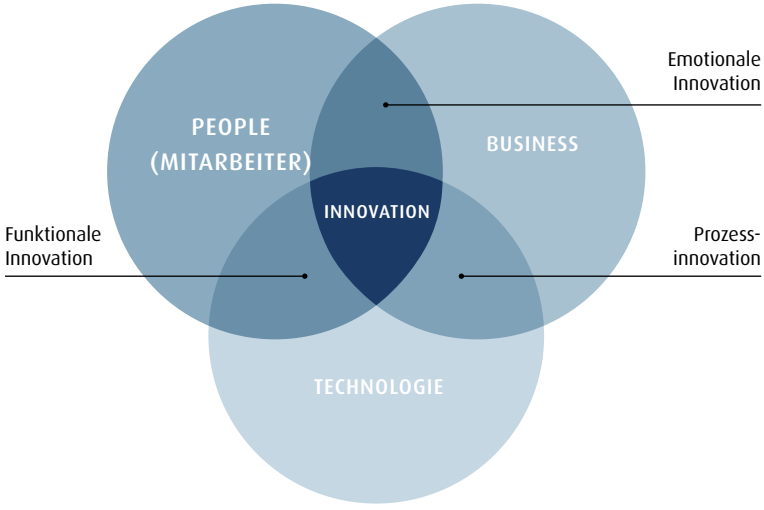
Doch fangen wir bei den Wurzeln an: Warum ist echte Innovation oft so schwer zu realisieren? Es ist zwar relativ einfach, die Erfolgsfaktoren und notwendigen Methoden für Innovationen zu beschreiben: Nutzerzentriertes Vorgehen ist wichtig, interdisziplinär und kollaborativ soll es zugehen, ebenso prototypenzentriert, agil und lean und so weiter und so fort. Doch die Realität in den Unternehmen sieht anders aus. Denn sie ist meist hierarchisch geprägt sowie prozess- und regelzentriert. Sie passt mit einer auf Innovation ausgerichteten Arbeitsweise nicht zusammen.

Innovation ist eine Schnittmenge

Wie entsteht also Innovation? Sie bildet sich an der Schnittstelle von Bedürfnissen und deren Befriedigung. Nur wenn eine Technologie ein Bedürfnis befriedigt und dafür einen Markt findet, kommt es zu echten Innovationen. Innovative Produkte und Dienstleistungen entstehen also, wenn technologische Möglichkeiten, Geschäftssinn und Empathie für die wirklichen Bedürfnisse von Nutzern zusammen gedacht und in attraktive Produkte oder Dienstleistungen umgesetzt werden (siehe Grafik). Hier setzt die Grundlogik von „Design Thinking“ an.

Viele Innovationen scheitern gerade daran, dass der humane Faktor außer Acht gelassen wird. Dadurch werden Produkte, Prozesse und Dienstleistungen

WIE INNOVATION ENTSTEHT



Innovationen entstehen dann, wenn die passende Technologie mit einem guten Geschäftssinn und der Empathie für die Bedürfnisse der Nutzer zusammentreffen.

auf den Markt gebracht, die an den Wünschen der Nutzer vorbeigehen – und darum nicht gekauft, genutzt oder gemocht werden. Wer einen designorientierten Ansatz verfolgt, denkt und gestaltet Lösungen dagegen immer ausgehend von den Nutzerbedürfnissen. Erst wenn echte Bedürfnisse aufgedeckt und adäquate Lösungen dafür gefunden sind, werden entsprechende Geschäftsmodelle entwickelt – nicht umgekehrt.

HR könnte Schlüsselrolle spielen

Welche Rolle kann HR also bei Innovationen spielen? Obwohl der humane Faktor der zentrale Schlüssel für echte Innovation ist, haben wir die Erfahrung gemacht, dass Personalbereiche praktisch nie bei der Gestaltung von Innovationen dabei sind – zu starr und unflexibel agieren sie meist. Dabei könnte HR bei einem konsequent designorientierten Denkansatz eine Schlüsselrolle für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen einnehmen.

Personalbereiche machen nach unserer Erfahrung meist den Fehler, auch bei Zukunftsfragen den eigenen Methodenkoffer zum Ausgangspunkt konzeptioneller Überlegungen zu machen. Ein Kompetenzmodell durch die Kategorie „Innovationsfähigkeit“ zu erweitern, ist aber nicht innovativ – im Gegenteil. Kurz gesagt: Viele Unternehmen – und deren Personalabteilungen – müssen sich grundlegend verändern, damit innovative Methoden sinn- und kraftvoll zum Einsatz kommen können.

Wir sind davon überzeugt, dass es eine neue Mission für die Personalarbeit braucht. Zukunftsweisende HR-Arbeit kann Motor von kulturellen Veränderungen in Unternehmen werden und eine Vorreiterrolle dabei einnehmen. Dafür sind neue unorthodoxe Instrumente der Personalentwicklung notwendig und ein neues Selbstverständnis seitens HR – sprich HR muss bei sich selbst mit der Erneuerung und der Innovation anfangen.

Wie kann sich HR stärker in den Innovationsprozess des Unternehmens einbringen? Für uns steht fest: Die Qualität der sozialen Interaktion innerhalb eines Unternehmens macht den Unterschied für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens aus. Ziel einer innovativen Personalarbeit muss es folglich sein, diese Interaktionen zielführend zu gestalten und soziale Innovationen innerhalb des Unternehmens zu ermöglichen. Wir nennen diese Art von Personalarbeit am liebsten „People Management“ – um zu verdeutlichen, dass es in erster Linie um Zusammenarbeit und Zusammenhalt im Unternehmen geht.

„Design Thinking“ ist für HR eine geeignete Methodik, neue Instrumente für die Personal- und Organisationsentwicklung zu gestalten. Nutzerzentriertheit, Kollaboration und lernende Prozesse sind Themen, die zum Grundverständnis moderner Personalarbeit gehören sollten. Damit wird HR zum Hebel einer zukunftsweisenden Organisationsentwicklung.

HR-Instrumente neu denken

Wie lässt sich dies konkret umsetzen? Innovative Instrumente der Personalarbeit müssen vom Nutzer (also dem Mitarbeiter und den Führungskräften) aus gedacht und entwickelt werden. Der Nutzen von Instrumenten für die Stakeholder steht dabei im Vordergrund. Drei kulturelle Kernaspekte des „Design Thinking“ sind also entscheidend.

Der erste Aspekt ist die Nutzerzentrierung: Innovative Instrumente des Personalmanagements lassen sich im Dialog mit Mitarbeitern und Führungskräften oder zumindest unter Einbeziehung ihrer Bedürfnisse entwickeln. Diese emotionale Seite und die Bedürfnisse der Stakeholder

SP Data
Software für das Personalwesen

Neue Produktgeneration
ab April 2014

Zukunftsweisende Softwarelösungen
für jede Branche
und jede Unternehmensgröße.

+ Branchenübergreifende Lösungen für mehr als 1.200 Kunden
+ Integration von Office-Programmen
+ Frei definierbare Zusatzfelder
+ Perfekte Einbindung in Ihre Unternehmenssoftware
+ Datenschutz und Datensicherheit
+ Abbildung aller Tarife

Personalabrechnung
Personalzeitwirtschaft
Personaleinsatzplanung
Mitarbeiterportal

Besuchen Sie uns auf der
Personal Süd in Stuttgart.
20. - 21. Mai 2014
Halle 5 - Stand 1.04

PERSONAL 2014 Süd

PERSONAL PERFEKT ORGANISIEREN.

SP_Data GmbH & Co. KG
Engerstraße 147
32051 Herford
fon 0 52 21 I 91 40 444
fax 0 52 21 I 91 40 445
info@spdata.de

www.spdata.de

fließen im Entwicklungsprozess systematisch mit ein und sind Kernanker der Entwicklung. So haben wir zum Beispiel bei einem Change-Projekt erlebt, dass Mitarbeiter neue Führungsgrundsätze und -instrumente vehement eingefordert haben. Dieses Bedürfnis nach Führung konnte aber nur durch einen intensiven Dialogprozess herausgearbeitet werden.

Der zweite Aspekt besteht in der Kollaboration: Probleme und Bedürfnisse werden in einem kollaborativen Prozess systematisch analysiert und es werden gemeinsam Lösungen erarbeitet. Zusammenarbeit funktioniert hier nicht über funktionale Zuschreibungen und Anordnungen, sondern über ein gemeinsames Problemlösungsinteresse. In unseren Projekten achten wir zum Beispiel auf das Entstehen von übergreifenden Communities im Unternehmen – eine Community von marktnahen Mitarbeitern hat auch bei internen Themen oft die innovativeren Ideen als Arbeitsgruppen aus Führungskräften und Personalern.

Der dritte kulturelle Aspekt ist das pragmatische Vorgehen: Dabei geht es um einen iterativen, lernenden, Fehler bejahenden Prozess. Bei „Design Thinking“ werden nicht fertige Instrumente flächendeckend ausgerollt. Stattdessen werden Prototypen entwickelt und getestet. Fehler erhalten dabei den Charakter wertvoller Informationen und sind die Grundlage für einen organisationalen Lernprozess. Aus Sicht der Organisationsentwicklung begründet dies eine dramatische Zunahme von Agilität und Flexibilität im Unternehmen. Dieses prototypische Arbeiten erfordert einen Paradigmenwechsel der Personalarbeit: mehr Prototypen, kurze Lebenszyklen von Personalinstrumenten, mehr Ausprobieren, mehr Risiken, mehr Agilität – und damit auch mehr Innovation.

Die Zukunft ist innovativ und agil

Wie könnte die Zukunft von HR und von Unternehmen aussehen, wenn „Design Thinking“ konsequent für die Entwicklung neuer nutzerorientierter Personalinstrumente genutzt würde? Dann würde sich die Unternehmenskultur in Richtung Agilität und Innovation verändern. Wenn HR diesen Prozess voranbringt, werden aus Personalprofis und Arbeitgebervertretern echte Gestalter eines sozialen und emotionalen Prozesses, der die Menschen in der Organisation an das Unternehmen bindet. HR wird damit zum Gestalter der kulturellen Veränderungen des Unternehmens und schafft somit den Nährboden für zufriedene, produktive Mitarbeiter und ein zukunftsfähiges Unternehmen. ■

ZEHN TIPPS

So wird HR innovativer

Bisher spielt HR bei Innovationsprozessen meist keine große Rolle und bringt auch nicht viele innovative Instrumente hervor. Zehn Tipps helfen dabei, die bremsenden Innovatiosblockaden im Personalmanagement zu lösen.

- HR muss den Fokus auf die aktive Gestaltung von Zusammenarbeit und den Zusammenhalt im Unternehmen legen.
- HR braucht einen anderen Blick auf die Funktion von Menschen im Unternehmen. Es geht darum, Unternehmen zu einem guten Ort zum Arbeiten und Leben zu machen. Nur so lassen sich dauerhaft erfolgreich innovative Produkte auf den Markt bringen.
- Die Konzentration der Arbeit von HR vor allem auf jene Menschen, die aktuell einen Arbeitsvertrag mit dem Unternehmen haben, ist zu eng. Die Gestaltung eines sozialen Ökosystems aller Menschen, die sich dem Unternehmen emotional verbunden fühlen, also auch Bewerber, Familienangehörige, Kunden, Lieferanten und Berater, muss HR-Aufgabe sein.
- Die Potenziale der Menschen rücken in den Vordergrund: Es geht um persönliche Potenzialentfaltung, um Gesundheit und um das Gelingen individueller Berufsbiografien.
- HR-Profis müssen aufhören, in Kategorien wie Zuständigkeit zu denken. Innovative Personalkonzepte entstehen künftig in interdisziplinären Teams.
- Das inhaltliche Hoheitsrecht über Personalthemen erschwert soziale Innovation im Unternehmen. Die Personalabteilung muss auf Bedürfnisse der Organisation reagieren – nicht umgekehrt.
- Standardisierte, verbindliche, festgelegte Personalinstrumente sind viel zu oft Selbstzweck, kosten Zeit und blockieren Innovationen. Nur was im Alltag und Erleben von Führungskräften und Mitarbeitern unverzichtbar ist, sollte auch Anwendung finden.
- HR braucht mehr Agilität. Prototypen, bewusstes Testen von Modellen und agile Vorgehensmodelle sollten die Personalarbeit prägen.
- HR sollte sich aus einer zu starken Fixierung auf Hierarchie und Führung lösen und stattdessen auf Interdisziplinarität und Kreativität setzen.
- HR braucht eine neue Verankerung im Unternehmen, nämlich als diejenige Einheit, die Kollaboration, Bindung, Partizipation, Zufriedenheit, Gesundheit organisiert.

RALF ALBERS berät als Zukunftsdesigner Unternehmen bei Change-Prozessen.

GRETA KONRAD ist Mitgründerin der Dark Horse GmbH, Berlin.

MANUEL OTT ist Mitgründer der Dark Horse GmbH, Berlin.

Der Haufe Zeugnis Manager Premium. Der Durchbruch im Zeugnismanagement.

Hat Sie das Erstellen von Arbeitszeugnissen bisher viel Zeit und Nerven gekostet?

Damit ist jetzt Schluss! Mit dem **Haufe Zeugnis Manager Premium** erstellen Sie Arbeitszeugnisse so schnell und einfach wie nie zuvor. Sie werden den Unterschied lieben – noch nie war es so leicht, professionelle Zeugnisse zu erstellen!

Mehr unter: www.haufe.de/zeugnismanager

Haufe ZEUGNIS manager Premium

HAUFE.

Gelungene Traineeprogramme

PRAXISTIPPS. Die Entwicklung von Trainees ist ein wichtiger Weg, neue Talente für das Unternehmen zu gewinnen und zu fördern. Sechs Beispiele zeigen, wie dies gelingt.

Von **Christine Wegerich**

Unternehmen setzen Traineeprogramme überwiegend ein, um Nachwuchskräfte auszubilden, zu entwickeln und zu fördern. Das sagen 27 Prozent der 137 Personalreferenten und -entwickler, die 2011 in einer empirischen Studie der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt befragt wurden. Darüber hinaus bieten Unternehmen Traineeprogramme auch deshalb an, um Hochschulabsolventen zu rekrutieren und zu gewinnen (22,1 Prozent) oder eine strategische Nachwuchssicherung und -planung (20,6 Prozent) zu realisieren. Wie dies in der Praxis gelingt, zeigen die folgenden sechs Erfolgsfaktoren. Jeder Tipp wird exemplarisch mit einem Praxisbeispiel untermauert, das auf den Ergebnissen der Praxisuntersuchung in Unternehmen beruht.

Erfolgsfaktor 1: Zielsetzung von Traineeprogrammen festlegen

Die Basis für strategische Nachwuchsentwicklungskonzepte sind die Unternehmensziele, zu denen die Traineeprogramme einen messbaren Beitrag leisten sollen. Notwendig ist es hier, sinnvolle Kennzahlen festzulegen. Bei der Siemens AG etwa soll das „Siemens Graduate Program (SGP)“ drei wesentliche Ziele unterstützen. Neben der Entwicklung einer starken Arbeitgebermarke sollen Führungsnachwuchskräfte und international mobile Talente gewonnen und entwickelt werden. Dafür nutzt Siemens die folgenden Kennzahlen.

- SGP Participants: Teilnehmer pro Land und Geschäftsbereich
- SGP Recruiting Performance: Verhältnis der Anzahl von Bewerbungen zu der Anzahl der erfolgten Einstellungen im Vergleich zu gemeldeten Bedarfen
- SGP Participant Satisfaction: Ermittlung der Teilnehmerzufriedenheit über eine weltweite Befragung. Dieses Feedback wird nach vier Monaten sowie nach zwei Jahren eingeholt.
- SGP Transfer: Ermittlung, wann die SGP-Alumni in die erste Führungsposition kommen, über welche Potenzialbeurteilung sie verfügen sowie welche ihre derzeitige Position oder Hierarchielevel im Unternehmen sind.

Erfolgsfaktor 2: Kompetenzfelder definieren und entwickeln

Die Gestaltung von Traineeprogrammen sollte sich an den folgenden drei zentralen Kompetenzfeldern orientieren: Die Trainees sollen ein Verständnis für das gesamtunternehmerische Handeln entwickeln, ihre fachliche und methodische Qualifikation vertiefen und ihr persönliches Lernen weiterentwickeln. Das folgende Praxisbeispiel zeigt, wie dies gelingen kann: Die BMW AG hat aus den Kompetenzfeldern drei Lernfelder definiert – Wertschöpfungsprozesse, die Weiterentwicklung der Fach- und Methodenkompetenz der Trainees und die Förderung der personalen Kompetenz. Im ersten Lernfeld, den Wertschöpfungsprozessen, lautet das Ziel, ein Verständnis für Unternehmenszusammenhänge zu schaffen. Dafür absolvieren alle Trainees – unabhängig von dem späteren Zielbereich – für zwei Wochen drei Pflichteinsätze, davon je einen in der Produktion, im Vertrieb sowie im Kundenservice. Im zweiten Lernfeld, der Weiterentwicklung von Fach- und Methodenkompetenz, sollen die Trainees einen Überblick über den Unternehmensbereich bekommen, in dem sie nach dem Programm starten. Dazu beginnen sie dort für den Zeitraum von fünf Monaten ein erstes Projekt. Es folgen zwei Auslandsprojekte sowie ein weiterer Projekteinsatz. Zudem nehmen alle Trainees an einem fest definierten Weiterbildungsportfolio der BMW-Bildungsakademie teil. Im dritten Feld, der Förderung der personalen Kompetenz, werden Mentoring und Teamprojekte als Lernformen eingesetzt. Der Mentor ist eine erfahrene Führungskraft, die sich nach individueller Absprache regelmäßig mit dem Trainee trifft und diesen in seiner persönlichen Entwicklung begleitet. Das Ziel ist, dem Trainee sowohl eine intensive Unterstützung als auch ein regelmäßiges Feedback zu seiner Leistung zu geben und ihn auf persönliche Verbesserungsmöglichkeiten hinzuweisen.

Erfolgsfaktor 3: Projektarbeit als Lernform einsetzen

Sinnvoll sind Konzepte des Projektmanagements für das Lernen in Traineeprogrammen sowohl für den einzelnen Trainee als auch für die gesamte Teilnehmergruppe. Hier dienen regelmäßige Projektcoachings dazu, durch ein moderiertes Feedback sowie eine angeleitete Selbst- und Fremdreflexion wesentliche Herausforderungen der Trainees in der Projektarbeit aufzugreifen und zu ana-

© SIEMENS PRESSEBILD

Bei Traineeprogrammen sollten die Ziele klar definiert sein.

lysieren. Der Trainee profitiert davon persönlich, aber auch das Unternehmen bekommt so immer wieder Impulse für Veränderungen. Die Deutsche Telekom AG hat folgende Bedingungen für die Projektarbeit von Trainees: Die Teilnehmer können die Projekteinsätze individuell auswählen, wobei ihnen Rahmenvorgaben gemacht werden. Einer der Projekteinsätze sollte in einer vertriebs- und kundennahen Einheit erfolgen, wobei der Teilnehmer hier mindestens zwei Wochen direkten Kundenkontakt (etwa in einem Telekom-Shop, Call-Center oder bei einem Key Account) haben sollte. Außerdem ist ein dreimonatiger Auslandseinsatz vorgesehen. Die Auswahl der Projekte richtet sich nach den Wünschen des Mitarbeiters und den betrieblichen Erfordernissen. Die Teilnehmer können dafür eine interne Projektdatenbank sowie ihr Netzwerk nutzen. Sie beraten sich mit ihrem fachlichen Vorgesetzten und Mentor, um die beste Option festzulegen.

Erfolgsfaktor 4: Die Übergangsphase gestalten und begleiten

Es zeigt sich immer wieder, dass gerade die Übergangsphase am Ende des Trai-

DEN ÜBERGANG GESTALTEN

Angaben in Prozent
n = 114; Mehrfachnennungen möglich

Die Übersicht zeigt, welche Instrumente die Unternehmen nutzen, um den Übergang vom Traineeprogramm in die Übernahmeposition zu gestalten und zu begleiten.

QUELLE: WEGERICH, HANDBUCH TRAINEEPROGRAMME

neeprogramms in die Übernahmeposition eine besondere Herausforderung darstellt. Meistens liegt das daran, dass die Zuständigkeiten im Personalbereich wechseln. Für den bisher Programmverantwortlichen ist es von diesem Zeitpunkt an schwierig, Informationen über die nächsten beruflichen Schritte der ehemaligen Trainees zu bekommen. Gleichzeitig ist es auch für die Trainees eine Herausforderung, mit der neuen Situation umzugehen, da sie nicht mehr so eng betreut werden und sich erst einmal in ihrer Übernahmeposition beweisen müssen. Diese Phase sollte daher weiter begleitet werden, um einen gelungenen Übergang zu erreichen.

Der eingangs erwähnten Umfrage zufolge sind für 21,9 Prozent der Personaler interessante und anspruchsvolle Ziel- beziehungsweise Führungspositionen das Entscheidende, um für die Trainees nach Abschluss des Entwicklungsprogramms den Übergang zu gestalten. Das Angebot von Weiterbildungs-, Qualifizierungs- und Fördermöglichkeiten halten 16,7 Prozent in dieser Phase für relevant sowie 16,7 Prozent die Einbindung der Trainees in die Karriereplanung. Für 10,5 Prozent ist die Eingliederung in Netzwerke als Bindungsinstrument entscheidend. Die Grafik auf Seite 35 zeigt die verschiedenen Instrumente zur Gestaltung und Begleitung der Übergangsphase.

Erfolgsfaktor 5: Erfolg kontrollieren und Transfer sichern

Sinnvoll ist die Erfolgsmessung von Personalentwicklungsmaßnahmen auf Basis des Vier-Stufen-Modells nach Kirkpatrick. Die vier Stufen beziehen sich auf die Lernebenen, anhand derer der Lernerfolg gemessen werden kann. Die erste Stufe bezieht sich auf den Zufriedenheitserfolg mit einer Weiterbildungsmaßnahme. Die zweite und dritte Stufe bewerten den Lernerfolg sowie den Transfer des Gelernten in den Berufsalltag und die vierte Stufe dessen Ergebnis. Dieses Vier-Stufen-Modell ist die Basis des Traineeprogramms der Stadtwerke München GmbH. Schwerpunkte im Traineeprogramm sind die ersten beiden Evaluationsstufen „Zufriedenheit“ und „Lernen“. Dafür müssen die Verantwortlichen Erkenntnisse darüber gewinnen, ob sie das Traineeprogramm selbst noch anpassen müssen. Instrument hierfür ist eine Datenerhebung mit Fragebögen, Gesprächen und Dokumentationen. Das Hauptaugenmerk in den Beurteilungsbögen liegt auf der Wissensvermittlung in den einzelnen Stationen und der Bewertung der angewandten Methodik. Im Hinblick auf das Traineeprogramm sind die regelmäßigen Gespräche der Trainees mit dem Personalmanager und dem Kompetenzcenter Organisations- und Personalentwicklung wichtiger als die Beurteilungsbögen, denn hieraus kann sich schon Handlungsbedarf ergeben.

Neben dem Evaluationskonzept, wie es bei der Stadtwerke München GmbH angewandt wird, können für Unternehmen bei Traineeprogrammen auch die Kriterien sinnvoll sein, die in der Grafik links abgebildet sind.

Erfolgsfaktor 6: Traineeprogramme mithilfe von Praxistipps optimieren

Die Unternehmensvertreter, die an der empirischen Untersuchung teilgenommen haben, sehen die größte Herausforderung für Traineeprogramme darin, qualifizierte Kandidaten zu finden und zu rekrutieren (33,8 Prozent). Die langfristige Bindung der Trainees an das Unternehmen (13,8 Prozent) sowie sinkende Bewerberzahlen aufgrund der demografischen Entwicklung bewerten (6,2 Prozent) die Praktiker kritisch.

Vor diesem Hintergrund bauen viele Unternehmen ihre bestehenden Traineeprogramme aus, indem sie mehr Stellen, zusätzliche Trainings oder mehr Stationswechsel anbieten sowie auch eine bessere Vernetzung der Trainees untereinander und im Unternehmen (jeweils 8,8 Prozent) fördern. Den Fokus auf die Intensivierung und Professionalisierung der Betreuung und Begleitung zu legen, und zwar auch nach Programmende, sowie eine stärkere Internationalisierung durch mehr Auslandseinsätze und eine größere Individualität, Eigensteuerung und Selbstverwaltung durch die Trainees (jeweils 7,4 Prozent) nennen weitere Experten als Optimierungsmöglichkeiten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Traineeprogramme für Unternehmen und Trainees eine Reihe von Chancen und Möglichkeiten bieten. Bei der Gestaltung sollten die Belange des Unternehmens im Mittelpunkt stehen und Bausteine sowie Personalentwicklungsinstrumente immer bedarfsorientiert eingesetzt werden. ■

ÜBERSICHT

Erfolgskennzahlen

Um den Erfolg von Traineeprogrammen messen zu können, ist es wichtig, im Unternehmen sinnvolle Kennzahlen festzulegen.

- Anzahl der Anfragen und Bewerber
- Studienrichtung und Hochschulabschlüsse, etwa Anteil MINT-Fächer
- Grad der Internationalität
- Verhältnis männliche/weibliche Teilnehmer
- Entwicklungs- und Karrierewege, etwa Anzahl Übernahme Führungsaufgaben
- Fluktuations- und Übernahmequote
- Kosten des Programms
- Zielerreichungsgrad beim Wertschöpfungsbeitrag durchgeführter Projekte
- Abbrecherquote
- Zufriedenheitsgrad der Trainees
- Verweildauer der Ehemaligen
- Analyse der Feedbackgespräche und Interviews
- Gehaltsentwicklung
- Leistungsmessung
- Beitrag zur Nachfolgeplanung

PROF. DR.-ING. CHRISTINE WEGERICH lehrt Personalmanagement und -entwicklung an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt.

Abrufbar unter
www.personalmagazin.de

Das »personalmagazin« – jederzeit und überall lesen

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

HAUFE.

In den Bürotürmen von Abu Dhabi arbeiten Personaler an ähnlichen Themen wie in Deutschland.

© BURACHET / SHUTTERSTOCK.COM

Beruhigender Blick ins Ausland

PRAXIS. Der Einblick in die HR-Arbeit eines Unternehmens in Abu Dhabi zeigt: Auch dort gibt es anspruchsvolle Quoten und Forderungen nach mehr HR-Kompetenz.

Von **Nawal Khaled** und **Martin Claßen**

Im Personalmanagement galt über viele Jahre die Faustregel, Angloamerikaner seien weiter als Mitteleuropäer. Diese besäßen wiederum einen Vorsprung gegenüber anderen Staaten, besonders im Vergleich mit dem arabischen Raum. Im wenig praxisrelevanten Durchschnitt aller Unternehmen einer Region mag diese Formel weiter zutreffen. Allein, es gibt hier wie dort moderne HR-Organisationen und personalwirtschaftliche Nachzügler.

Für Europäer ist der Blick ins Morgenland mit vielen Anmutungen belegt: traditionelle, feudale Stammeskulturen mit aus der Ferne teilweise anachronistisch wirkenden Gesellschaftsstrukturen. Hinzu kommen weltweit verbreitete Horrormeldungen wie derzeitige Berichte über unzumutbare Arbeitsbedingungen in Katar. Solche Verhältnisse gibt es in den Vereinigten Arabischen Emiraten (VAE) nicht. Dort sind seit den 60er-Jahren, bedingt durch Erdöl- und Erdgasboom, aus armseligen Wüsteneien mit nomadisierenden Beduinen nunmehr hypermoderne Stadtformate wie Abu Dhabi entstanden.

Die National Health Insurance Company – Daman ist ein junges Unternehmen, das 2005 als erster spezialisierter Krankenversicherer von der Regierung von Abu Dhabi und Munich Re, einem der weltweit führenden Rückversicherer, gegründet wurde. Die Regierung von Abu Dhabi und Munich Re halten jeweils 80 beziehungsweise 20 Prozent der Gesellschaftsanteile. In wenigen Jahren hat das Unternehmen ein hoch modernes Krankenversicherungssystem aufgebaut. Die rund 1.600 Mitarbeiter aus fünfzig verschiedenen Nationen betreuen mittlerweile 2,5 Millionen Versicherte.

Das Personalmanagement entwickeln

Der HR-Bereich von Daman hat sich seit der Start-up-Situation vor acht Jahren zu einem professionellen Dienstleister und Business Partner entwickelt, der den Vergleich mit Personalabteilungen ähnlich großer Unternehmen in Mitteleuropa nicht scheuen muss. Dies zeigt sich auch im Feedback aus dem Top-Management, das die mittlerweile erreichte Leistungsstärke bestätigt.

Administrative Kernprozesse wie etwa die Vergütung sind heute etabliert und funktionieren reibungslos. In der Personalentwicklung wird Führungskräften und der gesamten Belegschaft ein attraktives Angebot zur fachlichen

und persönlichen Weiterentwicklung geboten, von allgemeinen Seminaren über spezifische Trainings bis hin zum individuellen Coaching.

Und Daman will auch künftig im Wachstumsmodus bleiben. Die weitere regionale Expansion steht auf der strategischen Agenda. Besonders bedeutsam sind daher die Rekrutierung sowie ein konsequentes Retention Management in teilweise sehr engen lokalen Arbeitsmärkten, gerade im Gesundheitsbereich. In der Rekrutierung setzt Daman daher auf ein selbstbewusstes Employer Branding als einer der führenden Arbeitgeber in der Region. Dafür nutzt das Unternehmen Kanäle wie den Internetauftritt, Hochschulmessen und Empfehlungsmarketing. Die Bindung von Mitarbeitern wird durch die im Vergleich mit anderen VAE-Unternehmen als modern und offen empfundene Unternehmenskultur erleichtert.

Die Kompetenz fördern und beweisen

Die Ansprüche seitens des Business an ein noch besseres HR-Management unterscheiden sich kaum von den hierzulande bekannten Erwartungen, etwa weniger bürokratische, stärker automatisierte und weiter verschlankte Prozesse. Dieses „better, better, better“ – Englisch ist die Arbeitssprache – bleibt der Treiber. Zugleich ertönt der ebenfalls aus Deutschland vertraute Ruf nach noch besseren Personalern, der durch ein „HR for HR“-Programm beantwortet wird. Daman setzt dabei auf spezifische Trainings, individuelles Coaching und den Austausch mit Munich Re.

Und wie andernorts bleibt die Qualität der Führungskräfte und damit das systematische Leadership Management eine beständige Herausforderung. Gerade in einer Dienstleistungsorganisation, in der manche der frühen Führungskräfte im zunehmend anspruchsvollen Geschäftsmodell an ihre Grenzen stoßen.

Im Vergleich mit Mitteleuropa sind insgesamt wenig Unterschiede bei den klassischen Spagaten des HR-Managements auszumachen, etwa dem zwischen Wertschöpfung für Kunden und Eigentümer versus Wertschätzung für die Belegschaft oder dem zwischen geschäftlicher Freiheit für das Business und seinem Leadership versus gesetzlicher, vertraglicher und normativer Rahmenbedingungen. Eine lokalspezifische Regel ist dabei die sogenannte „Emiratisierung“.

Die Emiratisierung erreichen

Emiratisierung ist zur Kernaufgabe im Personalmanagement geworden. Dies ist durchaus vergleichbar mit dem hiesigen Thema „Frauenquote“. Um diese Herausforderung zu verstehen, müssen die soziokulturellen Hintergründe kurz erläutert werden. Von den rund fünf Millionen VAE-Einwohnern sind achtzig Prozent Arbeitsimmigranten, die sogenannten „Expats“. Diese Menschen sind überwiegend in einfacher Dienstleistung sowie im Baugewerbe tätig und stammen hauptsächlich aus dem asiatischen und arabischen Raum. Zudem gibt es für fast alle Spezialistentätigkeiten im „High End“-Bereich Expats aus Europa und Nordamerika.

> Die Ansprüche an HR unterscheiden sich kaum von den hierzulande bekannten Erwartungen nach schlanken, unbürokratischen, automatisierten Prozessen.

Erklärte Absicht der VAE-Regierung ist es, bis 2018 den Anteil berufstätiger Einheimischer deutlich anzuheben. Ausbildung und Berufspraxis der Einheimischen werden bereits von der Regierung gefördert, indem sie ein modernes Bildungssystem eingeführt und eben auch das Emiratisierungsziel ausgegeben hat.

Für Unternehmen mit privatem Anteil, zu denen Daman zählt, ergeben sich bei ihrer Quotenerfüllung zwei Schwierigkeiten: Erstens absorbieren staatliche Arbeitgeber samt der Regierung einen großen Teil der lokalen Talente durch attraktives Image und ausgesprochen lukrative Vergütung. Zum zweiten sind Kompetenz und Motivation in Abu Dhabi wie andernorts auch normal verteilt und werden durch eine nicht zu verleugnende Saturierung auf höchstem materiellen Niveau gehandicapt. Ein Luxusphänomen, das in Mitteleuropa übrigens in Ansätzen in Luxemburg zu beobachten ist.

Die Maßnahmen umsetzen

Für Daman gehört die Emiratisierung zu den wichtigsten HR- und Business-Zielen, das vom Management mitgetragen wird. Durch ein ganzes Bündel von Maßnahmen ist es die erklärte Absicht, die derzeitige Quote von zwölf Prozent in mehreren Schritten bis 2018 auf 25 Prozent zu erhöhen. Eckpunkte dabei sind die Etablierung einer verantwortlichen Abteilung, die Berücksichtigung der Quote bei individuellen Zielsetzungen sowie die deutliche Verstärkung des Personalmarketings im heimischen Arbeitsmarkt.

Im Grunde sind dies ähnliche Aktivitäten, wie sie derzeit in Deutschland rund um die Frauenquote angegangen werden – mit dem Unterschied, dass statt dem Merkmal des Geschlechts das der Nationalität im Vordergrund steht. Im Top-Management von Daman sind beide Quoten übrigens bereits heute erfüllt: Bayna Al Awani ist CFO. ■

DR. NAWAL KHALED ist HR Director bei der National Health Insurance Company – Daman in Abu Dhabi.

MARTIN CLASSEN ist Geschäftsführer des Beratungsunternehmens People Consulting in Freiburg.

In den Aufsichtsräten der Dax 30 fehlen personalwirtschaftliche Experten.

In Aufsichtsräten fehlt HR-Wissen

In den Aufsichtsräten der Dax-30-Konzerne gibt es nur drei Manager, die über HR-Erfahrung und personalwirtschaftliches Wissen verfügen. Lediglich je ein Aufsichtsratsmitglied von Bayer, Henkel und der Allianz verfügt über ausreichendes HR-Wissen, belegt die Kienbaum-Studie „Farbe bekennen: Transparenz der Kompetenz im Aufsichtsrat“, für die die Managementberatung die Kompetenzen aller Aktionärsvertreter in den Kontrollgremien der Dax-30-Unternehmen analysiert hat. „Gerade einmal zehn Prozent aller Aufsichtsratsgremien können auf einen HR-Experten zurückgreifen und erfüllen damit die gesetzten Mindestanforderungen. Hier müssen die betroffenen Konzerne nachsteuern, wenn sie ihre eigene Personalarbeit ernst nehmen“, so Berater Walter Jochmann. Auch in Sachen „Gender Diversity“ müssen sich die Aufsichtsräte Kritik gefallen lassen: Der durchschnittliche Frauenanteil in den untersuchten Aufsichtsräten liegt zwar bei 18 Prozent. Es gibt auch einige Aufsichtsräte, in denen gar keine weiblichen Mandatsträger vertreten sind; sieben Dax-30-Unternehmen liegen oberhalb der 30-Prozentquote.

NACHGEFRAGT

Die Lücke der 63-Jährigen

Die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Personalstruktur sind inzwischen wohl in den meisten Unternehmen berücksichtigt. Altersstrukturanalysen helfen, drohende Einbrüche in der Belegschaft in den nächsten Jahren zu erkennen – vorausschauende Personalpolitik hatte vorausschauende Maßnahmen gefordert und bekommen. Doch diese Planungen könnten durch die Rente mit 63 Makulatur werden. Wie Matthias Meifert auf unserem Portal ausführt, bringt diese Regelung einmalig eine deutlich über der normalen Erwartung liegende Fluktuation. Im Durchschnitt sind etwa zwei bis drei Prozent der Arbeitnehmer einer Organisation im Korridor zwischen 62 und 63 Jahren. Wird die Möglichkeit genutzt, abzugsfrei unter Zuhilfenahme von ALG-I-Leistungen bereits mit 61 Jahren aus der Organisation auszuscheiden, verschärft sich die Problematik deutlich. Nach Meiferts Berechnungen wären ungefähr 1,3 Millionen Beschäftigte aufgrund ihres Lebensalters nach Inkrafttreten der Gesetzesnovelle in der Lage, das Angebot zur Verrentung direkt oder über den Umweg von bis zu zwei Jahren Arbeitslosengeld in Anspruch zu nehmen. Und damit wären alle Planungen, sich mittelfristig auf das Ausscheiden von Mitarbeitern vorzubereiten, hinfällig.

NEWS DES MONATS

Unfreiwillig Im Jahr 2013 haben sich so viele Arbeitnehmer in Deutschland krankgemeldet wie seit 14 Jahren nicht mehr. Das berichtet die Techniker Krankenkasse (TK). Danach konnten im Schnitt 4,02 Prozent der Beschäftigten und Empfänger von Arbeitslosengeld I aufgrund einer Erkrankung nicht arbeiten gehen. Allein die Fehlzeiten wegen Erkältungen stiegen im Vergleich zum Vorjahr um 24,3 Prozent.

Wechselwillig Nur elf Prozent der deutschen Fach- und Führungskräfte suchen derzeit aktiv eine neue Beschäftigung, doch jeder Zweite erklärt sich grundsätzlich neuen Jobangeboten gegenüber offen. 35 Prozent würden in einen herausforderderen Job wechseln, wäre er ihnen angeboten. Das ergab eine Studie von Linkedin.

Unwillig IT-Transformationen gelten als Schlüssel zur Innovation. Doch jede dritte Führungskraft fürchtet Systemfehler und Ausfälle und nutzt deshalb nicht alle zur Verfügung stehenden neuen Technologien. Zu diesen Ergebnissen kommt eine Studie der Firma Automic.

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

Sozialverträglichkeit überprüfen

Eine Softwarelösung, die beim sozialverträglichen Personalabbau unterstützen soll, hat Gecon HR nach fünfjähriger Entwicklungszeit nun auf den Markt gebracht. Der Software Instrusoph liegen komplexe Algorithmen zugrunde, die alle Regeln der Sozialverträglichkeit berücksichtigen und mit den unternehmensinternen Personaldaten, die jeden Monat über die Daten der Entgeltabrechnung aktualisiert werden, in Beziehung setzen. Aus der Personalinformationsdatenbank werden die Mitarbeiter über verschiedene Filter ausgewählt, die verschiedenen Berechnungsschemata für die Abbauvarianten gestartet und mit individuellen Daten versorgt. Die Schnittstellen der Software von und zur Entgeltabrechnung sind durch eigene Serviceteams betreut. Erstellt werden Berechnungsschemata für alle möglichen Varianten von Altersteilzeit, Vorruhestandsregelungen und Sozialplanregelungen, auf Wunsch mit oder ohne Transfergesellschaft. Daraus wird innerhalb weniger Tage das bedarfsgerechte Schema für das jeweilige Unternehmen entwickelt. **www.instrusoph.de**

Lohnsoftware und Personalmanagement

Der Business-Software-Anbieter Exact hat seine Lohnsoftware Exact Lohn um die HRM-Lösung Exact Personal ergänzt. Dazu nimmt das Unternehmen die HRM-Lösung „engage“ der Infoniqa HR Solutions GmbH als White Label unter dem Namen „Exact Personal“ in sein Portfolio auf. Beide Systeme werden über eine Schnittstelle miteinander verbunden. Zu den Hauptmodulen von Exact Personal gehören das Bewerbermanagement, das Bildungsmanagement und das Personalmanagement. Alle Module können einzeln gebucht werden.

Die Software eignet sich nach Herstellerangabe sowohl für den Einsatz in kleinen und mittelständischen Unternehmen als auch bei Global Playern.

www.exact.de

13. Kienbaum Jahrestagung

Schlauer, als die Polizei erlaubt

» Unternehmerische Intelligenz zwischen neuen Chancen und alten Regeln

Am 22. Mai findet die 13. Kienbaum Jahrestagung in Ehreshoven bei Köln statt.

» Deutschlands größte kostenlose HR-Veranstaltung

» Diskussion über aktuelle Fragen des Personalmanagements mit HR-Experten von ThyssenKrupp, der Deutschen Bahn, Merck, Rocket Internet u.a.

» Thematische Schwerpunkte sind u.a.: *Upgrading HR: Zwischen Themenboom und Positionierungsverlusten | Competency Management reloaded | Walk the Talk: Mindset und Toolset für eine erfolgreiche Transformation*

» Keynote Speaches: *Big Data: Wie viel darf ein kluges Unternehmen wissen? | Transformation eines Großunternehmens – Strategie, Struktur, Kultur und Führung*

Neben Workshops und einem Future Lab begrüßen wir in diesem Jahr drei hochkarätige Keynote Speaker: Ulrich Weber, Personalvorstand der Deutschen Bahn, Dr. Frank Schirrmacher, Herausgeber der F.A.Z. und Dr. Walter Jochmann, Geschäftsführer Kienbaum Management Consultants GmbH und Leiter Kienbaum Institut für Leadership und Transformation.

Weitere Informationen zu Tagungsprogramm und Anmeldung finden Sie unter **www.kienbaum.de**.

Wir freuen uns auf Sie!

Kienbaum

Vergleichbarkeit ohne Grenzen

PRAXIS. Der Autobauer BMW will ein weltweites Vergütungssystem aus einem Guss. Dazu war zunächst ein klares Verfahren zur Stellen- und Positionsbewertung nötig.

Von **Johannes Trauth** und **Dieter Kern**

Wer global agiert, muss den Laden zusammenhalten. Die BMW Group ist ein weltweit tätiger Automobilhersteller, der auf die Premiumsegmente der internationalen Automobilmärkte ausgerichtet ist. Seit 2007 sind mit der Strategie „Number One“ die Weichen für die Zukunft in einem sich verändernden Umfeld gestellt. Strategiemaßnahmen sind in Umsetzung und richten das Unternehmen auf Profitabilität und langfristige Wertsteigerung aus – technologisch, strukturell und kulturell. Die Zielsetzung reicht bis in das Jahr 2020 und ist klar definiert: Die BMW Group ist der weltweit führende Anbieter von Premium-Produkten und Premium-Dienstleistungen für individuelle Mobilität. Zur Erreichung dieses Ziels setzt BMW auf engagierte, motivierte und innovative Mitarbeiter. Um diese für das Unternehmen zu gewinnen und zu halten, bedarf es zukunftsweisender Personalarbeit, die dem Premiumanspruch gerecht wird. Dafür sind personalwirtschaftliche Strukturen, Standards, Instrumente und Prozesse wesentliche Grundlagen. Ein Job-Grading-System, also ein standardisiertes Verfahren zur Bewertung von Positionen im Unternehmen, ist eine dieser Strukturen. Darauf aubauend können die Dynamik der Personalarbeit und die Personalprozesse reibungsloser ablaufen. Vergütungssysteme, Personalentwicklung und Talent-Management-Prozesse sind damit international einheitlich, effizient und fair darstellbar.

Heterogene Ausgangslage

Die Ausgangslage war anspruchsvoll, denn an den einzelnen Standorten herrschten unterschiedliche Herangehensweisen zur Bewertung von Mitarbeiterpositionen. Funktionen der oberen Führungskräfte wurden bei BMW zentral von München aus bewertet. Einige wenige Märkte verfügten zudem über eigene Herangehensweisen zur Bewertung der weiteren Managementfunktionen. Diese Methoden waren jedoch heterogen und nicht aufeinander abgestimmt, es gab keine konzernweit einheitliche Vorgehensweise in der Funktionsbewertung. Als Konsequenz gestaltete sich der Vergleich von Po-

sitionen zwischen den einzelnen Ländern und Bereichen oft schwierig und zeitraubend. Ähnliches galt für daran anschließende Personalthemen wie die Festlegung von Vergütungspaketen oder On-the-Job-Weiterentwicklung von Mitarbeitern. Mit Blick auf Schlüsselpositionen und -personen und die aus Unternehmensentwicklungsperspektive notwendige Mobilität von Mitarbeitern („Talent Mobility“) hatte die internationale Job-Landkarte noch zu viele weiße Flecken, um Talente sicher orientieren und navigieren zu können. In der Praxis waren Personalmanager deshalb vermehrt mit der Schwierigkeit konfrontiert, Führungskräften die Wertigkeit von Positionen, gerade bei einem Wechsel ins Ausland oder über Bereiche hinweg, verständlich und einfach nachvollziehbar zu erklären.

© FOTOS: BMW GROUP

Mitarbeiter in mehr als 40 Ländern können bei BMW nun vergleichbar bewertet werden.

UMSETZUNGSPHASEN

2010	2011	2012	2013
Pilotprojekt	**Implementierung Phase eins**	**Implementierung Phase zwei**	**Implementierung Phase drei**
• Test der Bewertungsmethode in ausgewählten Märkten • Vergleich der Bewertungsergebnisse mit den derzeitigen Bewertungen	• Definition einer zentralen Governance • Realisierung der neuen Bewertungsmethoden in den ersten Märkten • Festhalten der „Lessons Learned“ für die folgenden Roll-Outs	• Realisierung der neuen Bewertungsmethode in weiteren Märkten • Anpassung der Prozesse und des Vorgehens an die „Lessons Learned“ aus Phase eins	• Finalisierung und Einführung der Bewertungsmethodik in allen Märkten der BMW Group • Abschluss des Projekts „International Grading“

Die Einführung und die Umsetzung des Projekts „International Grading“ wurde bei BMW in vier Phasen realisiert. Die Umsetzung erstreckte sich über vier Jahre.

QUELLE: BMW

Ein Projekt, drei Zielsetzungen

Ausgehend von der Bestandsaufnahme der skizzierten Situation wurden von der zuständigen Fachabteilung – diese ist für die Themen Vergütung, Arbeitszeit und Funktionsbewertung verantwortlich – mit dem Vorstand drei wesentliche Zielsetzungen für das Projekt „International Grading“ vereinbart.

Erstens: Einführung eines globalen, konzernweiten Bewertungssystems und zugehöriger Prozesse, welche eine einheitliche Bewertung von Managementfunktionen im Unternehmen weltweit sowie die Vergleichbarkeit mit dem Markt sicherstellen. Die Bewertungsergebnisse müssen mit einem konzeptionell einfach nachvollziehbaren, aber erprobten und bewährten Bewertungsraster erzeugt und durch IT-Systeme effizient unterstützt werden.

Zweitens: Definition und Implementierung einer Job-Systematik als robuste personalwirtschaftliche Basis für eine weltweit einheitliche Talent Management-Strategie, eine strukturierte Nachfolgeplanung und die unternehmensspezifische Einführung und Ausgestaltung von Trainings- und Entwicklungsprogrammen.

Drittens: Engere Verknüpfung der Funktionsbewertung mit dem Organisationsmodell von BMW, um Personal- und Organisationsthemen integriert voranzutreiben. Der HR-Bereich soll in die Lage versetzt werden, auf Veränderungen im Unternehmen künftig schneller und besser reagieren und organisatorischen Wandel vorausschauend und aktiv begleiten zu können.

Vierstufiges Vorgehen

Die Bestimmung der Wertigkeit von Führungskräftepositionen erfordert Sorgfalt, Sensibilität im Ablauf und ein politisch reflektiertes Agieren im Projekt und bei der Kommunikation von Vorgehen und Ergebnissen. Selten ist in den

Unternehmen die HR-Governance international bereits so ausgeprägt, dass ein einfaches Um- und Durchsetzen möglich wäre. Vereinzelt mag es an relevanten Erfahrungen und Fähigkeiten in der HR-Organisation für diese Aufgaben fehlen. Deshalb ist die umfassende Einführung einer Grading-Systematik, die auf Dauer gestellt werden soll, kein Kurzstreckenlauf. In diesem Wissen wurde das Vorgehen auf vier Phasen angelegt.

Projektstart in Pilotmärkten

Mitte 2010 startet das Projekt „International Grading" mit einem Piloten. In den Märkten USA, Brasilien, Schweiz, Osteuropa sowie China wurde geprüft, ob die Bewertungsmethodik „International Position Evaluation" (IPE) einfach einsetzbar und verständlich ist, zu anschlussfähigen Ergebnissen mit bestehenden Bewertungen kommt und Akzeptanz findet in den verschiedenen Märkten sowie im Business (Vertrieb, After Sales, Financial Services, Werke). Da IPE als effiziente, konsistente Bewertungsmethode bereits im Piloten praktischen Nutzen besonders in den Wachstumsmärkten zeigte, wurden Vorgehensweise und Methodik von den Pilotmärkten akzeptiert und unterstützt und die Einführung beschlossen.

> Einzelne Positionen können nun miteinander verglichen werden. Entwicklungsmöglichkeiten und Karrierepfade sind ableitbar, Vergütungspakete nachvollziehbar.

Phase eins der Implementierung in neun Ländern (neben den Pilotmärkten auch Mexiko, Indien, Kanada und Südkorea) wurde intensiv von dem zentralen Projektteam aus BMW-Mitarbeitern und -Beratern vorbereitet. Hier galt es, rund 600 Positionen zu bewerten und zu verabschieden. Neben der rein fachlichen Vorbereitung, wie dem Aufsetzen von Bewertungsprozessen und -gremien, wurde viel Wert auf flankierende Maßnahmen gelegt. Eine zielgruppengerechte Kommunikation mit konsistenten Kernbotschaften, aber unterschiedlichen Details, wurde über verschiedene Kanäle für Führungskräfte sowie HR-Manager in der Zentrale und in den Märkten ausgerollt. Die für die Umsetzung der Phase eins erfolgskritische Gruppe von rund 30 lokalen HR-Managern wurde für den Roll-Out trainiert. Bei einem mehrtägigen Workshop wurden Rahmenbedingungen und Implementierungsvorgehen erläutert sowie Fragen konstruktiv diskutiert und geklärt. Durch die direkte Interaktion mit den Betroffenen vor Ort konnten Prozesse und Dokumente noch weiter optimiert und passgenau gestaltet werden. Die HR-Manager wurden mit einer umfangreichen fachlichen (Funktionsbewertung) und prozessualen (Kommunikation, Projektmanagement) Toolbox ausgestattet. Versehen mit diesen Werkzeugen wurde die Implementierung im jeweiligen Land geplant, aufgesetzt und mit Unterstützung aus der Zentrale vorangetrieben.

Ganz praktisch wurden Positionsbewertungen von lokalen Personalern anhand von standardisierten Funktionsbeschreibungen und Bewertungstemplates vorbereitet. Aufgabe der zentralen Grading-Experten ist es, diese Vorbewertungen sowohl im lokalen als auch internationalen Kontext und mit Blick auf Bewertungsstandards zu validieren. Bei gemeinsamen Bewertungsworkshops wurden eventuelle Differenzen aufgenommen, um zu einer gemeinsamen Sichtweise zu gelangen. Je nach Sach- und Positionslage war hierfür ein vergleichsweise intensiver oder auch nur kurzer Austausch von Informationen und Argumenten notwendig.

Um tragfähige Entscheidungen treffen zu können, wurden im Projekt klare Kompetenzen festgelegt, die auch darüber hinaus Gültigkeit haben. Für die höchste Funktionsebene wird die Bewertung zentral vorgenommen und vom Vorstandsauschuss Personal genehmigt. Ebenso wurden für die weiteren Managementebenen entsprechende Entscheidungsinstanzen definiert.

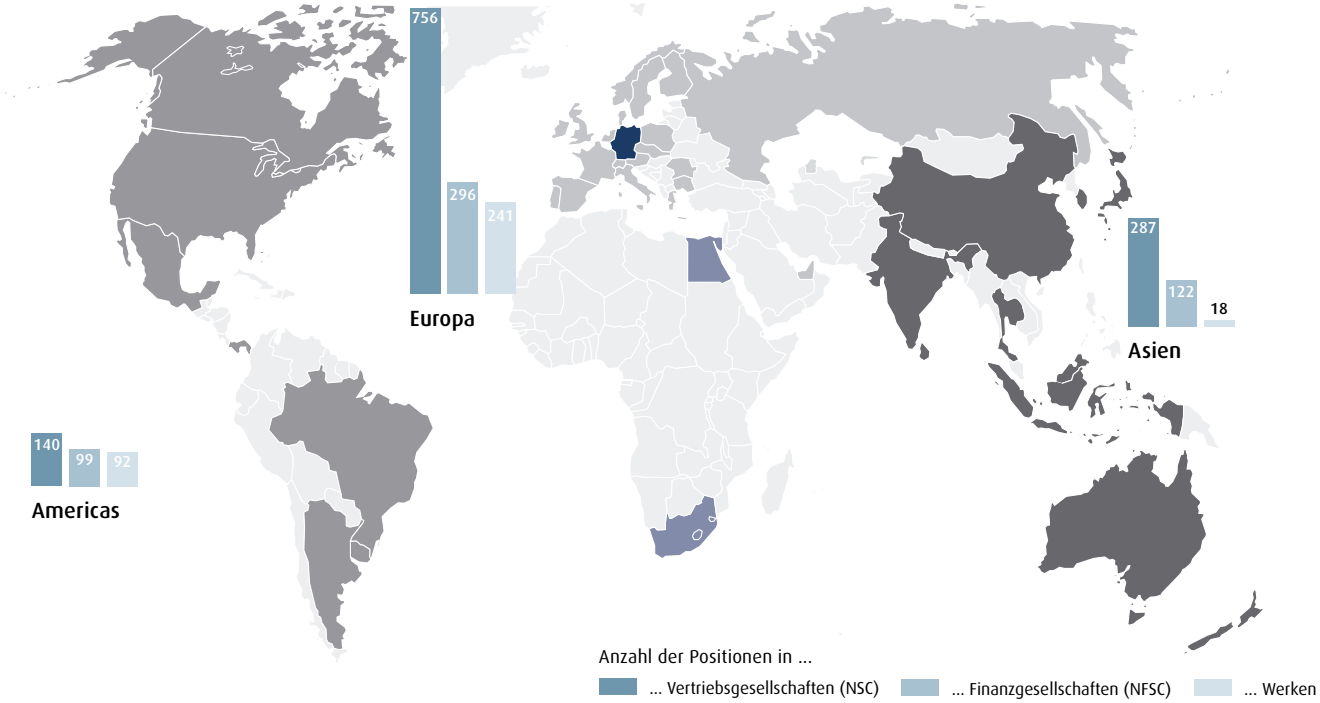
Erkenntnisse aus dem Piloten und Phase eins wurden in die Vorbereitung und Umsetzung der Phasen zwei (2012) und drei (2013) übertragen. In Phase zwei wurden mehr als 600 weitere Positionsbewertungen verabschiedet sowie 25 lokale Personaler trainiert. In Phase drei waren es mehr als 800 Positionen und etwa 20 HR-Manager in den Märkten. Bewährt in Phase eins, blieb das Zusammenspiel zwischen Projektteam und Ländern auch in den nachfolgenden Phasen erhalten.

2.100 Funktionen bewertet

Im Rahmen des Projekts wurden schließlich gut 2.100 Funktionen in mehr als 40 Ländern abschließend bewertet. Über 60 unternehmensspezifische Referenzpositionen inklusive der jeweiligen Stellenbeschreibung wurden entwickelt. Mittels der Kommunikationsmaßnahmen wurde die Akzeptanz der neuen Systematik und der Bewertungsergebnisse bei den verschiedenen Interessengruppen erreicht. Mehr als 50 HR-Mitarbeiter durchliefen ein methodisches Training und sind in der Lage, Funktionsbewertungen durchzuführen.

Die BMW Group verfügt nun über ein weltweit einheitliches Funktionsbewertungssystem, mit dem einzelne Positionen klassifizierbar sind und einfach miteinander verglichen werden können. Entwicklungsmöglichkeiten und Karrierepfade sind ableitbar, effektive Talent-Management-Maßnahmen lassen sich in diesem Kontext definieren. Bei Entsendungen ist es nun möglich, Mitarbeitern Vergütungspakete verständlich und

ÜBERSICHT



Die hervorgehobenen Felder auf der Weltkarte zeigen die Regionen, die Balken die Anzahl der Positionen, die in den verschiedenen Organisationen der BMW Group bewertet wurden. Insgesamt waren mehr als 2.000 Positionen in 40 Ländern dem Job-Grading unterzogen.

QUELLE: BMW

nachvollziehbar zu vermitteln. All dies fördert die Transparenz und sollte das Vertrauen der Mitarbeiter in das Unternehmen positiv beeinflussen.

Für die Festlegung der monetären Vergütung und betrieblichen Nebenleistungen besteht eine objektive Grundlage. Die Projektergebnisse dienen als Basis für Entgeltvergleiche. So können Funktionsbewertungen und damit auch Leistungs- und Kompetenzprofile künftig stärker und nachvollziehbarer am Geschäfts- und Organisationsmodell von BMW ausgerichtet werden. Nicht zuletzt aus kultureller sowie Unternehmensentwicklungsperspektive betrachtet, fördert das neue Bewertungssystem das Denken über Ressort- und Ländergrenzen hinweg.

Rückblick: Die Erfolgsfaktoren

Eine analytische Methode zur Bewertung von Stellen und zum Aufbau einer Job-Architektur, die zudem stark auf den Output und Wertbeitrag von Funktionen abstellt, erwies sich für BMW als gut geeignet und anschlussfähig. Während des ganzen Projekts war es mit Blick auf Ergebnisqualität und Sicherheit im Vorgehen hilfreich, auf Erfahrungen aus vergleichbaren Vorhaben zurückzugreifen. Know-how und Expertise des Beraters helfen nicht nur bei der Bewertung einzelner Positionen, sondern auch dabei, die heterogene Vorerfahrung der HR-Manager beim Thema Stellenbewertung auszugleichen.

Eine zentrale Steuerstelle validiert und genehmigt Bewertungen und stellt die notwendigen Prozess- und Methodenstandards sicher. Letztlich kann nur so die globale, konzernweite Einheitlichkeit sichergestellt werden. Freilich müssen kulturelle Gepflogenheiten beim Vorgehen und bei der Kommunikation berücksichtigt werden. So ist die Einbindung des Managements in den Bewertungsprozess in Asien deutlich stärker ausgeprägt als in anderen Regionen. Dabei hilft es, vor Ort zu sein und mit der Thematik, den kulturellen Gepflogenheiten und der Sprache vertraute externe Experten einzubinden. Überhaupt gilt es, das Thema Kommunikation in seiner ganzen Bandbreite nicht zu unterschätzen und entsprechend professionell und intensiv zu betreiben.

All diese Faktoren in einer internationalen und multidimensionalen Organisation wie BMW über Jahre zusammenzuhalten, erfordert Durchhaltevermögen – gekoppelt mit einem griffigen Projektmanagement. Das Projekt galt denn auch der Jury der Wirtschaftswoche beim Wettbewerb „Best of Consulting 2013“ als „eines der anspruchsvollsten Personalprojekte“, das diese bislang zu bewerten hatte. Auch deswegen wurde das Projekt zum Sieger in der Kategorie Personalmanagement gekürt. ■

JOHANNES TRAUTH ist Leiter Vergütung und Zusatzleistungen, Arbeitszeit, Funktions-bewertung bei der BMW Group.
DIETER KERN ist Partner und Leiter Leadership & Organizational Performance Practice bei Mercer.

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an katharina.schmitt@personalmagazin.de

Fertig zur Abgabe

LEITFADEN. Vor der Freiheit kommt die Arbeit: Wer die Personalverwaltung auslagert, muss alle Daten digitalisieren. Wir zeigen den Weg zur elektronischen Personalakte.

Von **Martin Grentzer**

Für Unternehmen, die eine schnell einsatzfähige digitale Personalaktenverwaltung mit im Voraus klar und transparent kalkulierbaren monatlichen Kosten einführen möchten, ist die Abgabe der Mitarbeiterdatenverwaltung an einen Outsourcinganbieter eine gute und sichere Alternative. Das Unternehmen profitiert davon, dass sich der Anbieter des Rechenzentrums um den Betrieb der Software, um Updates und die technische Administration kümmert – das Unternehmen kann sich in Folge ganz auf die strategische und operative Personalarbeit konzentrieren. Für Datenschutz und Datensicherheit sorgen VPN (Virtual Private Network)-Verbindungen und Verschlüsselung der Daten auf dem Server.

Will ein Unternehmen jedoch seine Personalakten abgeben, müssen diese Daten digitalisiert sein – je nach Vereinbarung können Unternehmen die Digitalisierung direkt dem Outsourcinganbieter mit übertragen oder diese im Vorfeld schon durch externe Dritte vornehmen lassen und das komplette Outsourcing erst zu einem späteren Zeitpunkt umsetzen.

Schritt eins: Auswahl des Anbieters für das Outsourcing

Wie finden Unternehmen den passenden Anbieter für die Einführung einer digitalen Personalakte? Grundsätzlich ist zu bedenken, dass Anbieter von Outsourcinglösungen im Regelfall Mindestlaufzeiten von 36 bis 60 Monaten vereinbaren. Die Wahl des Anbieters muss also sehr sorgfältig erfolgen – hierfür sollte durchaus etwas Zeit eingeplant werden. Es lohnt sich auf jeden Fall, ein Beratungsgespräch mit einem Anbieter sowohl für Inhouse- als auch für Cloudlösungen zu führen; dieser kann den Anwender gut bei der Entscheidungsfindung unterstützen.

Die endgültige Auswahl sollte dann anhand folgender Qualitätskriterien stattfinden:

- Wie viel Erfahrung hat das Dienstleistungsunternehmen in der Digitalisierung von Personalakten?
- Wie viele branchen- und unternehmensnahe Referenzkunden kann der Dienstleister national und international vorweisen?
- Ist die Software nahtlos in das bestehende ERP-System integrierbar?
- Verfügt die Software über eine intuitive, visuell ansprechende Oberfläche?
- Kann der Anbieter ein ausgereiftes und fundiertes Sicherheitskonzept vorweisen, das Ihre Ansprüche erfüllt?
- In welchem Verhältnis stehen Kosten und Leistungsumfang des Dienstleisters?

SIEBEN SCHRITTE ZUR DIGITALEN PERSONALAKTE

Schritt 1	▶ Schritt 2	▶ Schritt 3	▶ Schritt 4	▶ Schritt 5	▶ Schritt 6	▶ Schritt 7
Auswahl des passenden Anbieters und Softwarelösung	Festlegen der Kommunikationsstrategie, Berücksichtigung von Datenschutz und Betriebsrat	Eruierung des Scan-Dienstleisters und die „bereinigte Akte“	Definition der Dokumente, die in Papierform weitergeführt werden. Klärung: Was passiert mit den Papierakten?	Kick-off und Testphase. Integration der Software	Schulung der Mitarbeiter	Erfolgreiche Integration und Betriebsstart der digitalen Personalakte

Von der Auswahl des passenden Dienstleisters bis zum Betriebsstart der digitalen Personalakte sind es sieben Schritte. Jeder Schritt erfordert höchste Sorgfalt. Denn nur bei korrekter Grundlage kann der weitere Ablauf später reibungslos funktionieren.

Wer Aktenstapel für immer abbauen will, sollte deren Inhalte digitalisieren lassen.

- Sind Erweiterungen wie automatische Dokumenterzeugung, digitale Signierung und Outputmanagement möglich? Lassen sich Workflows und Prozesse problemlos einbinden?

Eine wichtige Entscheidung: Cloud oder On-Premise?

Für den tatsächlichen Betrieb einer digitalen Akte haben Unternehmen die Wahl zwischen einer Cloud- oder einer Inhouselösung. Beim Cloudverfahren sollte die Verwaltung der Personalakten und HR-Dokumente in professionellen Datenbank- und Archivsystemen erfolgen, die den Datenschutz jederzeit gewährleisten. Dies wird deshalb oft als „Controlled Cloud“ bezeichnet. Das Verfahren sollte zudem eine rechts- und revisionssichere Langzeitspeicherung der Dokumente garantieren, die Zugriffsrechte regeln und eine entsprechende Verschlüsselung für die geschützte Übertragung der Daten und Dokumente sicherstellen.

Bei der Inhouselösung dagegen wird die Software in die bestehende Unternehmensinfrastruktur integriert und von der hauseigenen IT gepflegt. Der Individualisierungsgrad ist hierbei sehr hoch und infolgedessen besonders für größere Unternehmen geeignet.

Welche Lösung die richtige ist, hängt damit von der Größe des Unternehmens oder der Organisation ab, aber auch von der Komplexität der IT-Infrastruktur und den individuellen Anforderungen, die das Unternehmen hat.

Schritt zwei: Transparente Kommunikation mit allen Parteien

Transparente Kommunikation der Nutzenaspekte mit allen Anspruchsgruppen sind sehr wichtig. Im Vorfeld ist deshalb eindeutig zu definieren, welche Vorteile dem Unternehmen den größten Benefit verschaffen. Ein übergreifendes Erarbeiten der Nutzenaspekte ist hierbei hochrelevant. So ist darauf zu achten, dass nicht nur Nutzenaspekte einer potenziellen Usergruppe aufgezeigt werden, sondern zusätzlich ein bis zwei Aspekte für jede andere. Mithilfe von Mitarbeitern und Kollegen lassen sich kritische Punkte und mögliche Projektrisiken bereits im Vorfeld abschätzen und minimieren.

Kritische Stimmen zu den Themen Datenschutz und Datensicherheit begleiten Unternehmen am häufigsten, wenn sie eine digitale Personalakte einführen. Von der Archivierung über das Beweisrecht bis hin zum Datenschutz gilt: Sämtliche Anforderungen sind zuverlässig zu erfüllen. Um sich einen Überblick über die wesentlichen Datenschutzbedingungen zu verschaffen, müssen Anwender sieben Grundsätze beachten.

Grundsatz eins: Benötigt wird ein detailliertes Berechtigungskonzept. Hierbei

CONCUR

Sind Sie anderer Meinung?

Dann ist die Travel & Expense Lösung von Concur genau das Richtige für Sie!

Erfahren Sie mehr unter:
www.concur.de

wird ein differenzierter Zugriffsschutz gewährleistet, der nur berechtigte Personen befugt, auf die für sie zugelassenen Dokumente und Akten zuzugreifen.

Grundsatz zwei: Die Einsichtsbeschränkung regelt definitiv, welche Personen oder Nutzergruppen bestimmte Bereiche einer Akte einsehen dürfen. Eine granulare Rechte- und Rollenverteilung verhindert das Einsehen sensibler Personaldaten unberechtigter Dritter.

Grundsatz drei: Eine genaue Protokollierung stellt die Grundlage der Nachvollziehbarkeit aller Änderungen von Metadaten (zum Beispiel Registerzuordnung) sowie des Dokumenten-Check-in und -out (Einscannen, Löschen) innerhalb der digitalen Personalakte dar.

Grundsatz vier: Speziell hinterlegte Sicherheitsmechanismen stellen ein Ineinandergreifen unter anderem von Identifikation und Datenverschlüsselung sicher.

Grundsatz fünf: Die rechts- und revisionssichere Archivierung erfolgt mittels unveränderbarem Format wie PDF/A und sicherem Speichermedium, damit die Unveränderbarkeit der Dokumente garantiert ist.

Grundsatz sechs: Datenbank und Archivbereich sind getrennt. Administratoren können nur Textbereiche sehen.

Grundsatz sieben: Die Verfahrensdokumentation umfasst die Prüfung des internen Kontrollsystems und der sachlogischen Lösung. Sie gilt als Garant für Rechtssicherheit.

Schritt drei: Welcher Scan-Dienstleister ist der richtige?

Die Wahl des Scan-Dienstleisters ist keine einfache Entscheidung. Liegen Zertifizierungen vor? Welche Expertise hat er? Einige Dienstleister bieten an, den Prozess der Verscannung im Vorhinein zu besichtigen. Auch der Ort der Verscannung kann unternehmensspezifisch bestimmt werden. Soll dies vor Ort geschehen, müssen Anwender die Zeitspanne wie auch die benötigten Räumlichkeiten bedenken. Bei der gängigeren Variante, außer Haus zu verscannen, werden die Akten in Teilchargen mit einem gesicherten Transport zum Scan-Dienstleister gebracht und digitalisiert (in Deutschland oder im den deutschen Rechtsnormen entsprechenden Ausland).

Was bleibt drin, was soll raus? Vor der Verscannung sollte der Anwender in Zusammenarbeit mit dem Scan-Dienstleister und dem Softwareanbieter eine „bereinigte Akte“ erstellen. Dabei ist genau definiert, welche Dokumente einer Papierakte gescannt werden. Mit einer fachlich und sachlich bereinigten Personalakte lassen sich Digitalisierungskosten einsparen. Zertifizierte Scan-Dienstleister prüfen jedes Aktendokument anhand des erstellten Kriterienkatalogs. Fallen Dokumente nicht in das vordefinierte Raster „digitalisieren/nicht digitalisieren/löschen“, wird das Dokument aufbewahrt und zur Prüfung vorgelegt. Natürlich kann der Prozess der Aktenvorbereitung auch inhouse vollzogen werden. Im Vorfeld es erforderlich, Kosten und Personentage zu evaluieren. Preislich liegt die Aktendigitalisierung zwischen 2,7 und 20 Cent pro Seite – da sind je nach Dienstleister bei mehreren tausend Scans erhebliche Einsparungen möglich.

Schritt vier: Was passiert mit den Papierakten nach der Verscannung?

Viele zertifizierte Scan-Dienstleister bieten die Möglichkeit an, zu geringen Kosten die eingescannten Akten zwischenzulagern. Es empfiehlt sich ein Zeitraum von sechs Monaten. Nach einer umfassenden Qualitätsprüfung durch Testphasen und halbjähriger, aktiver Softwarenutzung im Unternehmen können die einstigen Akten unbedenklich zu Papierstaub vernichtet werden.

Schritt fünf: Kick-off-Termin und anschließende Testphase

Im Kick-off-Termin erarbeiten das Unternehmen und das Projektteam des Anbieters das weitere Vorgehen. In der Spezifikationsphase werden zuerst Stammdatenstruktur, Rollen- und Berechtigungskonzepte sowie Register- und Dokumentartstruktur festgelegt und konfiguriert. Dann folgen Implementierung und Testphase. Via Web greift der Anwender auf die für ihn zugeschnittene digitale Personalakte auf einem Testserver zu und überprüft sie. Bei einem Inhousekauf wird die Software in die bestehende IT-Unternehmensstruktur implementiert. Im gleichen Schritt erfolgt die Anbindung an das bestehende ERP-System. Bei einer Cloudlösung findet die Implementierung im Rechenzentrum des Softwareanbieters statt.

Schritt sechs: Intensive Schulung aller Beteiligten

Eine intensive Schulung zum sicheren und einfachen Arbeiten mit der digitalen Personalakte ist für die Akzeptanz das A und O. Kollegen zuzuhören, lohnt sich. So lässt sich im Lauf der Zeit die digitale Personalakte zu einem Werkzeug für Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung weiterentwickeln.

Schritt sieben: Erfolgreiche Integration und Betriebsstart

Die neue digitale Personalwelt ist erschaffen. Mit der digitalen Personalakte beginnt eine effiziente und moderne Personalarbeit sowie ein zukunftsorientiertes HR-Dokumentenmanagement. ■

ARBEITSHILFE

Checkliste Hilfe zur Entscheidung über Outsourcing (HI3239288)

Die Arbeitshilfe finden Sie im Haufe Personal Office (HPO). Internetzugriff: **www.haufe.de/hi3239288**

DR. MARTIN GRENTZER ist Vorstand der Aconso AG.

Was die Besten anders machen

BENCHMARKSTUDIE. Der Spagat scheint geschafft. Wer zu den weltweit Besten in HR gehört, hat gleichzeitig geringere Personalkosten und weniger Vollzeitpersonaler.

Von **Michael Schnetzer**

Wer erfolgreich sein will, braucht die richtige Technik. Das gilt im Sport wie bei HR.

Zum Jahresbeginn 2014 veröffentlichte The Hackett Group (THG) ihre aktuelle Benchmarkstudie zum Thema „World-Class HR“. Das Ergebnis: Die Unternehmen, die im Personalbereich zu den weltbesten zehn Prozent gehören, haben 22 Prozent geringere Personalkosten bei weitaus höherer Effizienz und beschäftigen um etwa 20 Prozent weniger Vollzeitarbeitskräfte im Personalwesen als der weltweite Durchschnitt der jeweiligen vergleichbaren Unternehmen. Die Studie basiert auf einer Benchmarkanalyse der Effizienz und Effektivität von etwa 1.000 globalen Unternehmen, in Deutschland vor allem produzierende Dax- und M-Dax-Unternehmen.

All jene Firmen, die in der Studie als „World Class“ und „Best Practice“ klassifiziert wurden, haben ein ausgeklügeltes Service-Delivery-Modell entwickelt und realisiert, also vorgegebene Rahmenbedingungen für die Leistungserbringung von HR, mit denen die Unternehmen flexibel auf die erfolgsrelevanten Herausforderungen reagieren können. Dazu gehören etwa die Standardisierung von Prozessen, vorwärtsgerichtete Analysen und eine Organisationskultur, die es erlaubt, durch die Erfassung aller relevanten Daten und die Feinjustierung der Leistungskennzahlen (KPI) die unternehmerischen Entscheidungen sowie das unternehmensweite Talent Management transparent zu machen und zu verbessern.

Zusätzlich ergibt sich aus der Studie, dass in gut 50 Prozent der vergleichbaren Unternehmen entsprechende Daten und KPIs nicht erhoben und gemessen werden, selbst bei strukturellen Veränderungen. Auch fehlen funktionale HR-Wertungen, sogenannte Scorecards, mit denen sich die einzelnen Faktoren der HR-Arbeit, aber auch der Unternehmensstrategie und der Unternehmensziele bewerten lassen.

Mehr erreichen mit weniger Aufwand

Die meisten Unternehmen sind sich dieser Problematik durchaus bewusst. Das zeigt die zur World-Class-HR-Studie parallel durchgeführten „Key Issues Study“ von THG: Auf die Frage, welche Prioritäten sie für das laufende Geschäftsjahr im Personalbereich sehen, nannten von rund 1.000 Führungskräften 47 Prozent Talent Management an erster Stelle, dicht gefolgt von der Nutzung innovativer Technologie und der Beschaffung valider Daten (41 Prozent). Außerdem werden sowohl beim HR-Budget als auch bei der Personaldecke Kürzungen erwartet.

Gerade durch diese Einschränkungen sind die HR-Abteilungen gewaltig unter Druck – werden doch gleichzeitig Umsatzsteigerungen von rund 6,5 Prozent erwartet. Gefordert ist also, einerseits hochwertige HR-Programme zu entwickeln, andererseits aber die Kosten

zu senken. Kurz: Es geht darum, durch geschicktes HR-Management unternehmerischen Mehrwert zu erzeugen, ohne Erhöhung der Mitarbeiterzahl oder Ausweitung des Budgets.

In den vergangenen zehn Jahren wurden schon erhebliche Anstrengungen unternommen, die Kosten im Personalbereich zu reduzieren. Stetige Steigerungen des Automatisierungsgrades brachten Personalreduzierung bei gleichzeitiger Produktivitätsverbesserung und es gab immer wieder Einstellungsstopps. Auch die verstärkte Auslagerung transaktioneller Funktionen in kostengünstig gelegene Shared-Service-Center (SSC) brachte beachtliche Erfolge. Dass es damit nicht getan ist, zeigt ein Vergleich der Personalkosten in World-Class-Unternehmen mit denen der Gesamtgruppe: So konnten die besten zehn Prozent ihre Personalkosten seit 2008 bis heute um etwa acht Prozent reduzieren – in den Firmen der Vergleichsgruppe stiegen diese Kosten um denselben Wert.

> Steigerungen des Automatisierungsgrades brachten Personalreduktion bei Produktivitätsverbesserung. Doch der Kostenvergleich zeigt: Damit ist es nicht getan.

Führungskräfte und Verantwortung

Untermauert werden diese Unterschiede durch die Analyse einzelner Kostenfaktoren im Personalwesen: Generell liegen die gesamten Personalkosten im World-Class-Bereich um 22 Prozent niedriger. Die Lohnkosten sind um 33 Prozent geringer und für Outsourcing werden rund 18 Prozent weniger Mittel aufgebracht. In neue Technologien dagegen investieren die Spitzenreiter gut 35 Prozent mehr. Flache Organisationen mit weniger Führungskräften, dafür aber mit bis zu 30 Prozent mehr Verantwortung, beschleunigen die Entscheidungsfindung und verbessern die Effizienz. Mit 32 Prozent weniger Mitarbeitern im Personalbereich erzielen die Best-Practice-Unternehmen eine höhere Qualität, setzen sie doch gleichzeitig bis zu 40 Prozent mehr Personalressourcen für Strategie und Planung ein.

Gegenüber der Vergleichsgruppe werden auch in ein ganzheitliches und integriertes Talent Management im Schnitt bis zu 15 Prozent mehr investiert. Die Talent-Management-Prozesse werden konsequent auf Unternehmensstrategie und -ziele hin ausgerichtet. Dabei steht an erster Stelle die klare Analyse und Definition der Mitarbeiterfähigkeiten, die zur Realisierung dieser Ziele nötig sind und auf längere Sicht sein werden. Daraus werden interne Trainings und Schulungen entwickelt und durchgeführt, aber auch extern zugekauft.

Messen, was wirklich zählt

World-Class- und Best-Practice-Standard im Unternehmensalltag heißt auch, valide Daten und KPIs für alle Entscheidungsfindungen und Produktivitätssteigerungen als unerlässlich zu begreifen. Rund 70 Prozent der World-Class-Unternehmen nutzen diese organisatorische Metriken regelmäßig für etwa 75 Prozent ihrer Prozesse und etwa 63 Prozent erheben solche Werte monatlich oder zumindest vierteljährlich.

THG-Studien bestätigen immer wieder, dass Unternehmen genau das bekommen, was sie messen und analysieren. Beispiele: Werden mögliche Kosteneinsparungen erfasst, werden Kosten gesenkt. Werden Prozesse auf ihre Effizienz hin analysiert, werden die Prozesse so umstrukturiert, dass sie effizienter werden. Die Qualität und die Erhebung von Analysedaten im HR-Bereich – in der Vergangenheit und auch teilweise heute noch allzu oft eher als zweitrangig angesehen – werden im World-Class-Bereich als wichtige Faktoren für die unternehmerische Entscheidungsfindung betrachtet.

Grenzen werden überwunden

Der Geisteshaltung kommt in der World-Class-HR-Arbeit eine große Rolle zu – es gilt, tradierte Grenzen zu überwinden:

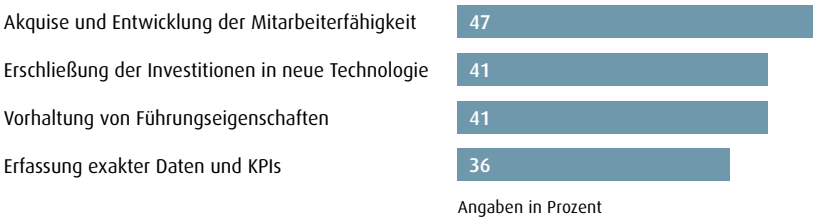
- Prozesse und Verfahren sowie Personalstrategie und –entwicklung müssen stringent auf die gesamte Unternehmensstrategie hin ausgerichtet werden. Die Prozessverantwortlichen müssen global operieren – mit einheitlichen und standardisierten Methoden. Abweichungen sind nur dann möglich, wenn Geschäftsvorfälle sie zwingend erfordern.
- Global werden Entscheidungen weitgehend automatisiert und standardisiert getroffen und Verfahren ebenso durchgeführt. Das Personalwesen versteht sich und handelt als eine einzige Organisationseinheit, ungeachtet aller geografischen Grenzen.
- Die Informationen, Daten und KPIs für die unternehmerischen Entscheidungen müssen weltweit zur Verfügung stehen und einheitlich definiert, erhoben sowie präsentiert werden.

Darüber hinaus nutzen World-Class-Unternehmen weltweit einheitlich

- Lenkungsgruppen, die Strukturveränderungen und Change Management einleiten und realisieren,
- einheitliche HR-Software für alle regionalen, nationalen und globalen Standorte, sowie
- transaktionale HR-Services durch Shared-Service-Center.

Für die weltweit immer volatileren ökonomischen Rahmenbedingungen, in denen die Unternehmen agieren, müssen Talent Management, Prozesse und Leistungsvermögen so gestärkt werden, dass die Unternehmen schnell auf Markt- und Konjunkturveränderungen in der jeweiligen Region reagieren können. Auch die Personalstrategie und -entwicklung müssen exakt auf die Unternehmens-

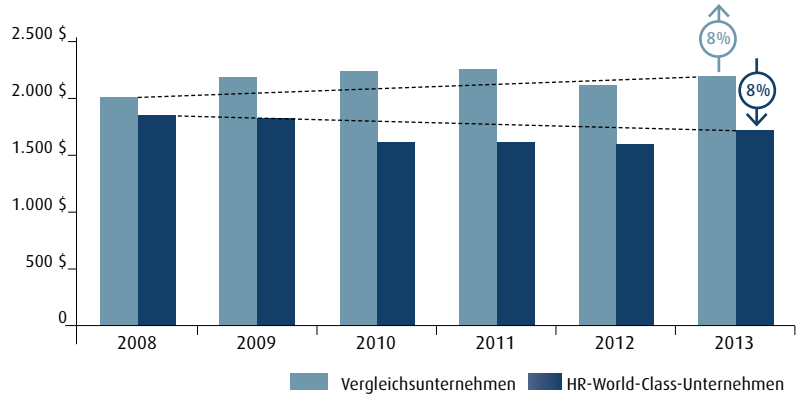
PRIORITÄTENSETZUNG



In den Vergleichsunternehmen führen neue Technologien und Talent Management die Prioritätenliste von HR an. World-Class-Unternehmen dagegen messen auch Prozessstandards sehr hohe Bedeutung zu.

QUELLE: THE HACKETT GROUP, 2014

HR-KOSTEN



Die HR-Kosten pro Mitarbeiter sind in den letzten fünf Jahren in den HR-World-Class-Unternehmen um acht Prozent gesunken, in anderen Unternehmen dagegen gestiegen.

QUELLE: THE HACKETT GROUP, 2013

strategie ausgerichtet werden, um den künftigen Personalbedarf und die -fähigkeiten antizipieren zu können. Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter zur rechten Zeit und am rechten Ort an der Kundenbasis verfügbar zu haben, ist ein entscheidender Erfolgsfaktor, dessen sich die HR-Verantwortlichen in den World-Class-Unternehmen stärker als jene in der Vergleichsgruppe bewusst sind. Die Ziele dieser grenzenlosen Strategie sind hoch gesteckt.

Talent Management als Treiber

Dabei wird Wert darauf gelegt, dass Führungsqualitäten sich auch außerhalb der Unternehmensspitze entwickeln können, sodass sich die Realisierung strategischer Planungen auch reibungslos nach unten fortsetzen kann. Das hat zur Folge, dass die Basis individueller Karriereplanung erweitert wird. Zudem bauen World-Class-Unternehmen ihre weltweiten Leadership-Programme aus, um sicherzustellen, dass für alle globalen, nationalen und regionalen Märkte die richtigen Talente zur Verfügung stehen.

Für die Förderung erfolgreicher und ausgereifter Führungspersönlichkeiten werden sowohl formalisierte als auch praxisorientierte berufliche Erfahrungen und Schulungen vorausgesetzt und genutzt. Die knappen Budgets und sehr dynamischen Zielsetzungen sorgen dafür, dass „Stretch Assignments“, also neue oder gar unbekannte Aufgabenstellungen, kaum als Element der Bildung von Führungsqualitäten eingesetzt werden. Das Risiko fehlerhafter Ergebnisse ist zu groß.

World-Class-Unternehmen nutzen mehr als doppelt so häufig Service-Delivery-Modelle als Vergleichsfirmen. Zudem sehen sie weitaus mehr Faktoren an zukunftsorientierter Verbesserung im HR-Bereich beteiligt. Während die Vergleichsgruppe vor allem den Technologieeinsatz mit 39 Prozent – und damit fast wertgleich mit der World-Class-Gruppe mit 40 Prozent – als wesentliches Element und Treiber für maßgebliche Veränderungen ansieht, werten World-Class-Unternehmen Faktoren wie Talent und Fähigkeiten und Prozessstandards mit jeweils 60 Prozent als weitaus wichtiger. Die Vergleichsgruppe dagegen schätzt diese Kriterien mit 19 und 35 Prozent als weniger bedeutend ein.

Fazit

In World-Class-Unternehmen sind tradierte Grenzen zwischen Ländern, Technologieplattformen, Unternehmensfunktionen und –ebenen weitgehend gegenstandslos und werden konsequent eingerissen. Prozesse, Informationen und Dienstleistungen können ungehindert ablaufen, übertragen und realisiert werden – und zwar regional, national und global. HR-Abteilungen, die hier mithalten wollen, müssen sich dementsprechend 2014 und in den Folgejahren darauf fokussieren,

- ihre Dienstleistungen für die Unternehmen global zu standardisieren,
- für die unternehmensinternen Partner und Abteilungen die Dienstleistungen stetig weiter zu optimieren,
- die Datenanalysen und das Berichtswesen zu verbessern,
- die funktionalen HR-Scorecards weiter zu verfeinern und mit den Unternehmenszielen in Einklang zu bringen und
- die Qualität des Talent Management und der strategischen Personalplanung kontinuierlich zu steigern. ■

MICHAEL SCHNETZER ist Managing Director bei The Hackett Group für die Regionen DACH, Skandinavien sowie Nord- und Osteuropa.

Eine Halle voller Gesundheit

VORSCHAU. Im Mai können sich Personaler und Gesundheitsbeauftragte auf der Corporate Health Convention zum BGM informieren. Wir zeigen einige Highlights.

Von **Katharina Schmitt** (Red.)

Eine Messe allein für betriebliches Gesundheitsmanagement aufzubauen, war vor vier Jahren eine gewagte Idee – inzwischen scheint sich die Corporate Health Convention als europäische Fachmesse für betriebliche Gesundheitsförderung und Demografie etabliert zu haben. Schon zum vierten Mal bietet sie einen Überblick über all das, was Personaler, BGM-Verantwortliche und auch Arbeitnehmervertreter zum Gesundheitsmanagement wissen oder kennenlernen sollten. Inhaltlich reicht das Spektrum von der klassischen Gesundheitsförderung bis zur Vorbereitung des Unternehmens auf den demografischen Wandel. Das Ausstellerangebot und Vortragsprogramm der Messe, die am 20. und 21. Mai in Stuttgart stattfindet, spiegeln eine Trendwende im Gesundheitsmanagement wider: Nicht mehr die Nachsorge steht im Fokus der Unternehmenspraxis im BGM, sondern die Prävention und die Schaffung gesunder Arbeitsbedingungen. Der Veranstalter hat deshalb auch zur Messe insbesondere die drei Themenbereiche „Ernährung und Betriebsverpflegung“, „Gesundheitssport und Bewegung“ und „Arbeitswelt der Zukunft“ weiter ausgebaut. Auch Krankenkassen, Versicherungen und Genossenschaften sind dieses Jahr auf der Messe stark vertreten. Neben den Kassen IKK, TKK, AOK, Barmer GEK und der Berufsgenossenschaft VBG betreibt erstmals auch die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung DGUV einen Messestand.

Keynotes: Von gesunder Führung bis zum Psychoinfarkt

Die Keynote-Vorträge befassen sich in erster Linie mit der Frage, wie Unternehmen sich mit strategischem und nachhaltigem Gesundheitsmanagement auf die Zukunft vorbereiten können. Unter dem Titel „Wie gesund Sie und Ihr Unternehmen sein könnten“ stellt der Mediziner Dr. Walter Kromm neue Forschungsergebnisse vor, die in Handlungsoptionen zur gesunden Führung münden (20. Mai 2014, Forum 3, 13.35 bis 14.20 Uhr). Am selben Tag wird auch Professor Jochen Pröper von

©FRANZ PFLUEGL/CORPORATE HEALTH CONVENTION

Informationen zum Anfassen: Gesundheits- und Fitnesschecks, Entspannungsübungen und vieles mehr machen einen Messerundgang auf der CHC bunt. Fachkundige Informationen gibt es in den Praxisforen: Das Vortragsprogramm reicht von politischen Diskussionen bis zur Implementierung eines strategischen BGM.

Lernen Sie das moove Gesundheitsportal kennen. Jeden Dienstag beim kostenlosen Webinar zwischen 14.00 und 15.00 Uhr.

www.corporate-moove.de/webinar

Hier anmelden!

moove®
Tu's für Dich!

Das Stress-Balance Programm

kombiniert innovative und wissenschaftlich anerkannte Methoden der Stressbewältigung mit neuen Technologien. Der Teilnehmer erhält ein individuell gestaltetes Betreuungskonzept, das gezielt die persönlichen Stresswerte optimiert und die Kompetenzen zur Stressbewältigung nachhaltig fördert. Ergänzend zum moove Portal kann mithilfe des sensoo Fingerclips und der dazu passenden moove Stress-Balance App die Herzratenvariabilität (HRV) erfasst werden, die ein objektiver Indikator des eigenen Stresslevels ist.

- Fragebogen zur Erfassung der eigenen Gesundheit
- Persönlicher Gesundheitsbericht in Echtzeit
- Training und zielgerichtete Aktivitäten abgestimmt auf individuelle Ziele und Bedürfnisse
- nach § 20 SGB V zertifiziert und somit anteilig erstattungsfähig durch die gesetzlichen Krankenkassen

News

Im März 2014 präsentiert sich das Stress-Balance Programm sowie die Stress-Balance App im neuen Look und bietet dem Nutzer so ein ganz neues Nutzererlebnis.

Kontaktieren Sie uns!

Sie interessieren sich für uns? Wir interessieren uns für Sie!
Tel.: +49 621 15 02 14-0 · info@corporate-moove.de · www.corporate-moove.de/kontakt
vitaliberty GmbH · Augustaanlage 54–56 · 68165 Mannheim · info@vitaliberty.de · www.vitaliberty.de

der HTW Berlin die Ergebnisse seiner aktuellen Studie zum Stellenwert des BGM in den Unternehmen präsentieren (21. Mai 2014, Forum 2, 14.45 bis 15.30 Uhr). Eine Vorabversion der wichtigsten Ergebnisse finden Sie übrigens auch auf Seite 60 in diesem Heft.

Vor einem „Psycho-Infarkt" warnt der Psychotherapeut Dr. Christian Lüdtke. Sein Vortrag „Besser vorbeugen bei Psychostress im Beruf" (21. Mai 2014, Forum 3, 11.20 bis 12.05 Uhr) basiert auf der Überzeugung, dass der Beruf als Projektionsfläche für psychische Störungen nur der Symptomträger ist, die Ursachen für Psychostress aber tiefer liegen. Dementsprechend wird Lüdtke zeigen, wie Psychofallen, die sich im Berufsalltag zeigen, umgangen werden können.

Wie Gesundheitsmanagement 3.0 aussehen wird, stellt Dr. Friederike Pleuger, Medical Director Germany, SAP AG vor (20. Mai 2014, Forum 2, 13.35 bis 14.20 Uhr). Das Tabuthema „Magersucht" behandelt der ehemalige Sprecher des T-Mobile-Radsport-Teams Christian Frommert. Der heutige Mediendirektor des Fußball-Bundesligisten TSG Hoffenheim, der lange Zeit selbst mit beinahe tödlichem Verlauf an Anorexie erkrankt war, nimmt im Vortrag „Nicht so sexy wie Burn-out" Stellung zu seiner Krankheit, und schildert Risikofaktoren im Berufsleben wie den Hang zum Perfektionismus und den Hunger nach Wertschätzung.

Demografietag: Austausch zur Arbeit in einer alternden Gesellschaft

Intensive Auseinandersetzung mit den Folgen des demografischen Wandels verspricht ein Schwerpunkt, den DDN (Das Demographie Netzwerk e. V.) innerhalb der Messe setzen will: Auf dem „ersten Demografietag", ausgerichtet am ersten Messetag, können sich maßgebliche Akteure, Experten und Entscheidungsträger zu den Themen, die eine alternde Arbeitswelt mit sich bringt, austauschen. Neben Fachreferaten erwarten die Besucher Best-Practice-Beispiele und eine politische Podiumsdiskussion zum Umgang mit der alternden Gesellschaft.

Ebenfalls neu im Programm ist der „Campus Talk" an Tag zwei, zu dem die Deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheit DHfPG einlädt: Das Format umfasst zwei Vorträge mit anschließender Diskussion. Netzwerken und Erfahrungsaustausch sind möglich auf dem Marktplatz mit dem Café von Haward. Gleichzeitig kann der Besucher hier sein ökologisches Gewissen zufriedenstellen: Die BGM-Marketingagentur bietet als „Faire Sache" ausschließlich „Fair-Trade"-Produkte an.

Gesundheitstag KMU – Workshops für Unternehmer und Mitarbeiter

In Zusammenarbeit mit dem ISG (Innovative Systemergonomie und Gesundheit), der IGR (Interessengemeinschaft der Rückenschullehrer) und dem Deutschen Netzwerk Büro wird am zweiten Messetag ein Gesundheitstag für kleine und mittelständische Unternehmen angeboten. In einer halbtägigen Veranstaltung lernen die Teilnehmer dabei, mit den physiologischen und psychologischen Gesetzmäßigkeiten umzugehen, die Leistungsfähigkeit und Gesundheit bestimmen. Jeder Teilnehmer arbeitet konkret an seiner Situation und entwickelt einen individuellen Umsetzungsplan. Die Veranstaltung ist getrennt in jeweils eine Unternehmer- und eine Mitarbeitergruppe. Die Teilnahme zu den Workshops des Gesundheitstags ist kostenpflichtig, Anmeldung siehe Kasten.

Wieder findet die Corporate Health Convention parallel zur Personal Süd statt. Die Ausstellungsbereiche der beiden Parallelveranstaltungen werden dazu noch stärker miteinander verzahnt: Zu den Ausstellern der Corporate Health Convention in Halle sieben gesellen sich jetzt die Weiterbildungsanbieter. ■

pm INFO

Auf einen Blick

Corporate Health Convention 2014
4. Europäische Fachmesse für betriebliche Gesundheitsförderung und Demografie (Parallelmesse zur Personal Süd 2014)
Dienstag, 20. Mai 2014, 9 bis 17.30 Uhr
Mittwoch, 21. Mai 2014, 9 bis 17.30 Uhr
(Kinderbetreuung durchgehend während der Öffnungszeiten)
Messe Stuttgart, Eingang West, Halle 7
Messepiazza 1, 70629 Stuttgart
www.corporate-health-convention.de
Anmeldung und Infos zum Gesundheitstag KMU: www.isg-systemergonomie.de

pm IN EIGENER SACHE

Fachbeirat zur inhaltlichen Planung

Erstmals wurde die Planung der Corporate Health Convention unterstützt durch einen Fachbeirat. Seine spezifische Zusammensetzung mit Experten aus Wissenschaft und Praxis soll helfen, das Thema gesunde Arbeit unter verschiedenen Aspekten anzugehen.

Ziel des beratenden Gremiums ist es, die Qualität der Corporate Health Convention zu sichern, die Messe inhaltlich weiterzuentwickeln und exakt auf die Bedürfnisse des Marktes, der Unternehmen und der Fachbesucher auszurichten. Auch die Redaktion des Personalmagazins ist im Fachbeirat durch unsere BGM-Expertin Katharina Schmitt vertreten. Im Personalmagazin beleuchtet sie seit vielen Jahren die praktische Umsetzung des Themas BGM in den Unternehmen mit all ihren individuellen Herausforderungen – wir freuen uns, dieses Wissen ebenso wie die Interessen, Ansprüche und Meinungen unserer Leser in die Konzeption der Corporate Health Convention einzubringen. *(str)*

EuPD Research
I Sustainable Management

TÜV SÜD Akademie

DEUTSCHER BILDUNGSPREIS

Forum & Preisverleihung

Deutscher Bildungspreis – Unternehmen. Bilden. Zukunft.

Lernen von den Besten!

BILDUNGS & TALENT MANAGEMENT 2014 EXZELLENZ

12. Mai 2014 | Münchner Künstlerhaus | München

- Kostenfreie Workshops, Fachvorträge, Best-Practice-Beispiele, Praxisaustausch und Networking
- Auszeichnung der Gewinner des Deutschen Bildungspreises im Bildungs- und Talentmanagement

Tickets

Regulär	Teilnehmer des DBP	Nur Workshops
295 €	145 €	kostenfrei

Kontakt

Adriana Chiriatti
EuPD RSM
Tel: 0228 97143-44
a.chiriatti@eupd-rsm.de

Anne Dreyer
TÜV SÜD Akademie
Tel: 089 5791-1180
anne.dreyer@tuev-sued.de

Melden Sie sich an unter: www.deutscher-bildungspreis.de

Schirmherrschaft
Bundesministerium für Bildung und Forschung

Premiumpartner
Wall Street English

Partner
impatto – high class learning products
HAYS Recruiting experts worldwide

Medienpartner
HAUFE. wirtschaft weiterbildung

„Dem Stress auf der Spur“

INTERVIEW. Ein Psychologe erklärt, ob Online-Tools zur Stresserkennung halten, was sie versprechen und welche Rolle sie im Gesundheitsmanagement spielen können.

personalmagazin: *Das Thema „Stress“ scheint eine immer bedeutendere Rolle im betrieblichen Gesundheitsmanagement zu spielen. Inwieweit ist es sinnvoll für Arbeitgeber, den Stress ihrer Mitarbeiter zu messen?*

Fabian Arimond: Die Zahlen des alljährlichen Stressreports und die Gesundheitsreports der Krankenkassen machen eines deutlich: Stress und die mit ihm assoziierten Erkrankungen befinden sich auf dem Vormarsch. Durch Veränderungen in den Arbeits- und Lebensverhältnissen vieler Menschen kommt es zu einem starken Anstieg eines als chronisch zu bezeichnenden Stresslevels der Betroffenen. Chronischer Stress ist dabei auch immer mit der allgemeinen Gesundheit verknüpft, da er die Wahrscheinlichkeit für eine psychische oder körperliche Erkrankung deutlich erhöht.

Insofern verwundert es nicht, dass etwa der Anteil der auf psychische Ursachen zurückgehenden Frühverrentungen seit Jahren massiv ansteigt – zuletzt auf 41 Prozent. Die Betroffenen sind dabei so jung wie bei keiner anderen Erkrankung – im Durchschnitt 48 Jahre. Führt man sich zusätzlich noch vor Augen, dass psychisch bedingte Krankheitsausfälle mit nahezu 40 Tagen fast dreifach so hoch ausfallen wie bei anderen Erkrankungen (13,5 Tage), wird schnell deutlich, dass damit auch massive Kosten für unsere Gesellschaft insgesamt verbunden sind. Um einen Zugang zu schaffen, setzen verschiedene Ansätze daran an, Stress – besonders in seiner chronischen Form – und seine Ursachen

© ARIMOND

FABIAN ARIMOND ist Diplom-Psychologe und leitet den Bereich Gesundheit und Prävention bei der Psyware GmbH.

und Auswirkungen zu messen, um bei Belastungen geeignete Präventions- und Gesundheitsförderungsprogramme anzubieten oder die Gestaltung von Arbeitsplätzen zu verbessern.

personalmagazin: *Es geht also nicht darum, bestimmten Personen ein konkretes Stresslevel zuzuschreiben, sondern eher darum, Ansatzpunkte zur Stressvermeidung zu finden?*

Arimond: Im Prinzip ja. Trotz einiger prominenter Fälle hat sich leider nichts an der Einstellung gegenüber psychischen Erkrankungen geändert. Psychisch erkrankt zu sein, ist in unserer Gesellschaft immer noch mit einem Stigma verbunden, das es für die Betroffenen deutlich erschwert, offen mit den Belastungen umzugehen und frühzeitig Unterstützungsangebote wahrzunehmen. Diese Angebote könnten allerdings sehr wirksam dabei helfen, langfristige Erkrankungen und damit auch Ausfälle zu verhindern.

personalmagazin: *Nun gibt es ja immer mehr Online-Tools, die versprechen, Aufschluss über die gegenwärtige körperliche oder auch seelische Verfassung zu geben. Arbeitgeber oder auch der Mitarbeiter selbst sollen so feststellen, ob sie zu sehr unter Stress stehen. Kann das überhaupt funktionieren?*

Arimond: Die wissenschaftliche Forschung ist bereits seit Jahrzehnten dem Stress auf der Spur. Heute kann man konstatieren, dass stabile Konzepte und Instrumente vorliegen, die es erlauben, wissenschaftlich abgesicherte Aussagen über das jeweilige Stressniveau eines Anwenders zu treffen und Rückschlüsse über Ursachen von Stress abzuleiten. Wie sich gezeigt hat, sind wir alle individuell ganz unterschiedlich anfällig für Stress. Entscheidend für ein stabiles Screening sind dabei einmal die wahrgenommenen Stressoren, wie etwa Termin- und Zeitdruck, zum anderen aber auch die Stressreaktion. Diese Aspekte können verschiedenartig gemessen werden. Dazu werden Fragebögen, die Sprache oder physiologische Parameter herangezogen – allesamt mit sehr validen Ergebnissen. Zudem bieten viele Anwendungen den Vorteil, dass sie online variabel verfügbar und damit sehr benutzerfreundlich einsetzbar sind, was

die Hemmschwelle für die Anwender senken dürfte.

personalmagazin: *Inwieweit unterscheiden sich die verschiedenen Ansätze?*
Arimond: Wie bereits angedeutet bedienen sich die einzelnen Ansätze verschiedener Herangehensweisen und dienen zudem unterschiedlichen Zielen. So hat es der Gesetzgeber den Unternehmen vor dem Hintergrund der bereits benannten Entwicklung zur Auflage gemacht, Arbeitsplätze auf Belastungen und Gefährdungen der Mitarbeiter zu untersuchen. Dazu dienen Fragebögen, die, wenn sie online zur Verfügung stehen, eine einfache und standortunabhängige Erhebung des Gefahrenpotenzials ermöglichen. Solche Aussagen sind dann besonders für die Gestaltung von Arbeitsplätzen relevant. Andere Tools untersuchen dagegen stärker die Veränderungen beim einzelnen Anwender. Sie messen dabei die stattfindenden biologischen Veränderungen im Organismus. Dies geschieht etwa durch die Erhebung des körpereigenen Stresshormonspiegels oder der Herzratenvariabilität – beides Parameter, die einen Rückschluss auf die allgemeine Belastungs- und Erholungsfähigkeit des Teilnehmers erlauben.

personalmagazin: *Sie arbeiten auch an einem eigenen Stresserkennungstool. Wie funktioniert das?*
Arimond: Unser Ansatz beschäftigt sich mit der Veränderung von Sprache im Kontext psychischer Belastungen. Hier hat sich gezeigt, dass dauerhaft belastete Menschen anders sprechen als gesunde. Diese Veränderungen können wir aus einer anonym abgegebenen Sprachprobe ableiten und dem Teilnehmer anhand der Einordnung in ein Belastungsschema verdeutlichen.

personalmagazin: *Würden Sie auch vor bestimmten Methoden warnen?*
Arimond: Jeder von uns kennt die im Internet und anderen Medien angebotenen Selbsttests zur Überprüfung eines „Burnouts“ oder „Stressphänomens“. Viele dieser Tests gehen leider nicht auf wissenschaftliche Studien zurück und differenzieren aus meiner Sicht nicht klar zwischen Belastung und (potenzieller) Erkrankung. Damit bergen sie die Gefahr, durchaus normale Zustände zu pathologisieren, was bei den Anwendern eher zu Gefühlen der Hilflosigkeit oder einem schlechten Gewissen führen kann. Das halte ich für kontraproduktiv, weil dadurch die Teilnahme an nachgelagerten Maßnahmen tendenziell eher erschwert denn erleichtert wird.

> „Ich bin überzeugt davon, dass sich einige Methoden zur Bestimmung von Belastungen und chronischem Stress in der Arbeitswelt durchsetzen werden.“

personalmagazin: *Kann Stress mithilfe der Online-Messtools tatsächlich vermieden werden?*
Arimond: Hier sollte man differenzieren. Aktiv vermieden oder besser bearbeitet wird die Thematik durch nachgelagerte Ansätze – im Bereich der Gefährdungsbeurteilung etwa dadurch, dass die Ergebnisse dafür genutzt werden, Arbeitsplätze mit geringerer Belastung zu gestalten. Auf der Ebene des Einzelanwenders leisten die (Online-)Tools den sehr entscheidenden Einstieg in die Stressprävention und können insgesamt eine Sensibilisierung befördern. Auch hier bedarf es natürlich einer nachgelagerten Maßnahme im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes.

personalmagazin: *Welche Maßnahmen kommen in Betracht?*
Arimond: Infrage kommen etwa Stresspräventionskurse, Online-Coachings oder (telefonische) Beratungsangebote. Das Screening allein ersetzt keine Intervention, erleichtert es aber entscheidend, Menschen frühzeitiger auf Belastungen aufmerksam zu machen. Die Tools senken damit vor allem die Hemmschwelle, sich mit dem Thema zu beschäftigen.

personalmagazin: *Wird der Einsatz solcher Stresserkennungstools bald zum Standard im betrieblichen Gesundheitsmanagement werden?*
Arimond: Ich bin fest davon überzeugt, dass sich Methoden zur Bestimmung von Belastungen im Allgemeinen und spezifisch von chronischem Stress in der Arbeitswelt durchsetzen werden. Vor dem Hintergrund eines immer spürbarer werdenden Fachkräftemangels und der angedeuteten gesamtgesellschaftlichen Tragweite bieten diese Methoden entscheidende Vorteile: So erhöht der Einsatz der Tools die Attraktivität eines Unternehmens für seine Mitarbeiter, da für psychische Belastungen frühzeitig Gegenmaßnahmen angeboten oder die Arbeitsplatzgestaltung danach ausgerichtet werden kann. Es wird dabei in Zukunft entscheidend sein, passgenaue Angebote für die Teilnehmer zur Verfügung zu stellen. Insofern sehe ich die Stärke der Online-Tools auch in ihrer einfachen Bedien- und breiten Verfügbarkeit sowie in der Anonymität, die sie dem Nutzer einräumen. Der Trend wird dabei noch stärker zu einem ganzheitlichen Ansatz gehen, den bereits einige Unternehmen praktizieren. Das heißt: Screening durch ein (Online-)Tool und idealerweise anschließende Intervention sowie weitere Screenings im Verlauf. Nur durch breite Gesundheitsangebote, für welche die Online-Tools den entscheidenden Einstieg ebnen können, lassen sich psychisch bedingte Fehltage in Unternehmen langfristig und dauerhaft reduzieren. Denn wir wissen längst: Prävention spart Geld. ■

Das Interview führte **Katharina Schmitt.**

Überbelastung online messen

ÜBERBLICK. Nur wer Stress im Vorfeld erkennt, kann gegensteuern. Verschiedene Online-Tools sind auf dem Markt, die bei der Stressmessung helfen sollen.

Von **Katharina Schmitt** (Red.)

Die Analyse der individuellen Stressbelastung des Mitarbeiters ist ein notwendiger erster Schritt für weitere Maßnahmen zur Stressbekämpfung. Die Personalmagazin-Redaktion hat mehrere Online- Tools zur Stressprophylaxe unter die Lupe genommen, drei davon wollen wir hier vorstellen.

Stresserkennung am Telefon

Der „Voice-Check“ der Psyware GmbH basiert auf einer Sprachanalyse, die Sprachproben der Teilnehmer auf psychologische Merkmale hin untersucht und so Stress oder Überbelastungen erkennen kann. Nach Auswertung eines circa zehnminütigen telefonischen Interviews erhält der Nutzer sein Testergebnis in einer leicht verständlichen Aufbereitungsform, zum Beispiel per E-Mail, meist verbunden mit einer typologischen Einordnung des Testenden in ein einfaches Belastungsschema. Re-Test-Hinweise und die nachfolgende Vermittlung in Dienstleistungen wie beispielsweise Präsenz- und/oder Online-Kurse ergänzen das Präventionsangebot. Die Anwendung konzentriert sich dabei nicht auf Inhalte der menschlichen Sprache, sondern auf das Sprachkonstrukt und in der Sprache und Stimme zum Ausdruck kommende unbewusste Anteile des Sprechenden. Dabei werden die Sprachproben in ihre kleinsten Informationsbausteine zerlegt und mit einem System von Messpunkten auf linguistische und prosodische (akustische) Auffälligkeiten hin analysiert. Diese Auffälligkeiten werden dann – mosaik-artig – zu validen Aussagen etwa zur Verfassung, zur Persönlichkeit oder zu Leistungsmerkmalen des Sprechenden zusammengefasst. Den wissenschaftlichen Hintergrund der Technologie bilden Erkenntnisse der formal-quantitativen Textanalyse, einem soziologischen und psychologischen Forschungszweig insbesondere in den USA, und der prosodischen Analyse von Sprachsignalen.

Weitere Information: www.psyware.de

Online-Fragebogen

Einen Online-Fragebogen zur Messung der psychischen Gefährdungen von Mitarbeitern bietet EuPD Research an. Gedacht ist das Tool zur systematischen Umsetzung der gesetzlich vorgeschriebenen psychischen Gefährdungsbeurteilung nach § 6 Arbeitsschutzgesetz. Es bietet, insbesondere kleinen und mittelständischen Unternehmen, die Möglichkeit, jeden einzelnen Arbeitsplatz im Unternehmen, unabhängig vom Standort und der Zeit, hinsichtlich des psychischen Gefahrenpotenzials zu analysieren – mit dem Ziel einer Vollerhebung der Gefährdungen im Betrieb. Der hinter der Online-Gefährdungsbeurteilung stehende Fragenkatalog kann individuell auf jedes Unternehmen angepasst werden und erfasst ganzheitlich psychische Gefährdungen. Vor diesem Hintergrund bietet EuPD Research drei gesetzeskonforme Servicestufen an, das Basispaket besteht aus der Online-Gefährdungsbeurteilung im Unternehmen, dem Monitoring der Beteiligungsraten, der Erstellung des Ergebnisberichts und einem eintägigen Workshop, bei dem Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Weitere Information: www.eupd-rsm.de

Herzratenvariabilität als Indikator

Das Stress-Balance-Programm „Moove“ der Vitaliberty GmbH erfasst die persönliche Stressbelastung des Mitarbeiters im zeitlichen Verlauf. Im Zentrum steht dabei die Messung der Herzratenvariabilität, also die Fähigkeit eines Menschen, die Frequenz des Herzrhythmus zu verändern. Sie gilt als wissenschaftlich anerkannter und objektiver Indikator für Stress und wird mit Hilfe der Stress-Balance-App über ein Smartphone oder Tablet samt dazugehörigem Finger-Clip erfasst und mit dem subjektiven Stressempfinden abgeglichen. Diese Daten werden vom Nutzer individuell, idealerweise täglich erfasst und an das „Moove“-Gesundheitsportal übermittelt. Das Portal als zentrales Element zur Steuerung der Maßnahmen für die individuellen Gesundheitsprogramme integriert Vital- und Aktivitätsdaten. Der Teilnehmer erhält ein Betreuungskonzept, das gezielt seine persönlichen Stresswerte optimiert und die Kompetenzen zur Stressbewältigung fördert. Ein zertifizierter Coach erläutert die gemessenen Stresswerte und berät den Mitarbeiter auf Wunsch zu seinen persönlichen Zielen. Abgerundet wird das Stress-Balance-Programm durch gezieltes Online-Training.

Weitere Information: www.corporate-moove.de

KEYNOTES 2014

Foto: Kromm

Dr. med Walter Kromm

Wie gesund Sie und Ihr Unternehmen sein könnten – aktuelle Handlungsoptionen aus der Forschung

Foto: Prünmer

Prof. Dr. Jochen Prümper

Betriebliches Gesundheitsmanagement: von der Nachsorge zur Prävention

Foto: Lüdke

Dr. Christian Lüdke

Psycho-Infarkt – Besser vorbeugen bei Psychostress im Beruf

Alle Keynotes und Vorträge im Eintrittspreis enthalten

Netzwerken Sie mit uns!

CORPORATE HEALTH CONVENTION

20.-21. Mai 2014
Messe Stuttgart

Hier treffen über 2.500 Personalentscheider, Geschäftsführer und Gesundheitsmanager auf rund 130 ausstellende Unternehmen!

4. europäische Fachmesse für betriebliche Gesundheitsförderung und Demografie

www.corporate-health-convention.de

Hier registrieren:

Neu 2014:

1. Demografietag

am 20.05.2014

Politische Leitgedanken, Fachvorträge und Best Practice
presented by ddn – Das Demographie Netzwerk e.V.

Zeitgleich und im Eintrittspreis inbegriffen:

PERSONAL 2014 Süd

15. Fachmesse für Personalmanagement

Mit über 4.500 Geschäftsführern, Personalentscheidern, Personalreferenten & mehr als 280 Ausstellern

Sparen Sie 40%
bei Online-Registrierung!

Medienpartner

Dr. Curt Haefner-Institut Heidelberg
Strategieentwicklung für gesunde Unternehmensführung

healthatwork

personalmagazin

Partner

CORPORATE HEALTH AWARD

HRM PERSONAL NETZWERK KRANKENHAUS

Das Ziel wird langsam deutlich

STUDIE. Viele Unternehmen haben die Zeichen der Zeit in puncto Mitarbeitergesundheit noch nicht erkannt – aber in den nächsten Jahren scheint sich das zu bessern.

Von **Jochen Prümper, Janina Zinke, Jens Nachtwei** und **Stefanie Hornung**

Haben Unternehmen die gesundheitlichen Risiken ihrer Mitarbeiter schon auf der Agenda? Die „Trendstudie Betriebliches Gesundheitsmanagement" hat Unternehmensvertreter im deutschsprachigen Raum befragt, welche Maßnahmen beim betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) im Vordergrund stehen. Unterschieden wurden verhältnisbezogene Maßnahmen (die bei den Arbeitsbedingungen in der Organisation ansetzen) von verhaltensbezogenen Maßnahmen (die bei den Beschäftigten in der Organisation ansetzen). Die Ergebnisse zeigen: Arbeitgeber haben die „Zeichen der Zeit" in der Vergangenheit lange nicht gesehen – die Bedeutung des BGM heute und in Zukunft scheint aber langsam ins Bewusstsein zu rücken.

Fehlzeitenalarm und Spurensuche

Die Ausgangslage ist alarmierend: Fehlzeiten und Langzeiterkrankungen der deutschen Arbeitnehmer nehmen zu, insbesondere die Anzahl der psychischen Erkrankungen wächst. Eine aktuelle Untersuchung der Bundespsychotherapeutenkammer aus dem Jahr 2013 zur gesundheitsbedingten Frühverrentung weist darauf hin, dass mittlerweile 42,1 Prozent (2012) der Frühverrentungen durch psychische Erkrankungen verursacht werden (2005: 32,3 Prozent). Erst an zweiter Stelle sind Krankheiten des Muskel- und Skelettsystems mit 13,7 Prozent (2012) für Frühverrentungen verantwortlich (2005: 18,1 Prozent). Alle anderen einschlägigen Krankheitsarten (Herz-Kreislauf, Stoffwechsel/Verdauung, Neubildungen, Atmung, Nerven/Sinne, Haut) bleiben spätestens seit 2005 auf einem niedrigen Niveau vergleichsweise stabil.

Was sind die Ursachen für diese Entwicklung? Neben einigen medizinpsychologischen (wie eine gestiegene Professionalisierung der ärztlichen Diagnostik) und soziotechnischen Aspekten (wie die Zunahme mobiler Bildschirmarbeit und die damit verbundene ständige Erreichbarkeit) wird diese Entwicklung insbesondere befeuert durch den demografischen Wandel und die damit einhergehende erhebliche Verringerung des Potenzials an Erwerbspersonen, die außerdem deutlich älter werden. Hinzu kommen gestiegene psychosoziale Belastungen in der Arbeitswelt, insbesondere gekennzeichnet durch höheren Zeitdruck, mehr Verantwortung und Arbeitsmenge. Führungskräfte sind oft Multitasking sowie hohem Erfolgs- und Zeitdruck ausgesetzt. Dadurch können sie oftmals nur in unzureichendem Maße die Verantwor-

Noch nicht alle Unternehmen können das Ziel BGM erkennen – doch der Nebel lichtet sich.

ARBEITSHILFE

Checkliste Ablaufschema betriebliches Eingliederungsmanagement (HI1329076)

Die Arbeitshilfe finden Sie im Haufe Personal Office (HPO). Internet-Zugriff:

www.haufe.de/hi1329076

tung für die Gesunderhaltung ihrer Mitarbeiter übernehmen.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen kommt einem ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) mit den drei Handlungsfeldern „Umfassender Arbeitsschutz“, „Betriebliches Eingliederungsmanagement“ und „Betriebliche Gesundheitsförderung“ mit einem Schwerpunkt auf Muskel- und Skeletterkrankungen und psychischen Erkrankungen eine wichtige Rolle zu. An diesem Punkt setzt die „Trendstudie Betriebliches Gesundheitsmanagement“ an.

Methode der Untersuchung

Die Studienergebnisse beruhen auf den Angaben von 556 Teilnehmern, überwiegend Personalmanager gefolgt von Führungskräften (18,2 Prozent) und internen sowie externen Beratern (13,5 Prozent). Die meisten Teilnehmer (61,2 Prozent) waren mit dem Thema BGM eng betraut oder gar erster Ansprechpartner; im Mittel befassten sich die Befragten seit rund vier Jahren mit BGM. Einen offiziell beauftragten Verantwortlichen für BGM konnten 43,4 Prozent der Organisationen vorweisen.

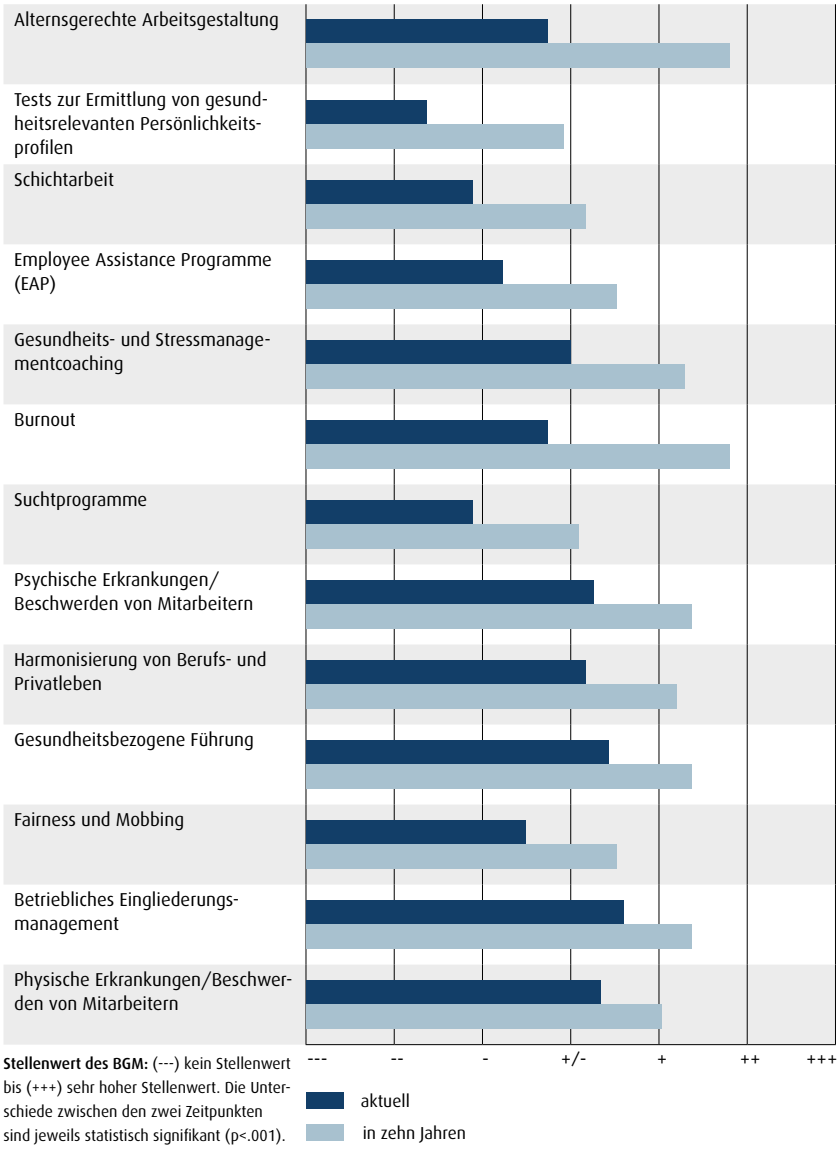
Ergebnisse: Der Stellenwert von BGM

Die Studie umfasste eine Reihe von Fragen dazu, wie BGM tatsächlich gelebt wird. Hierbei wurde zunächst geprüft, welchen Stellenwert das BGM überhaupt in den Organisationen aktuell einnimmt und – nach Einschätzung der Befragten – einnehmen wird. Die Studie zeigt, dass aktuell BGM kein wirkliches Schwerpunktthema ist, der Stellenwert jedoch zukünftig stark zunehmen wird. Anschließend wurde erfragt, ob Betriebe aktuell überhaupt Maßnahmen zum BGM durchführen. Auf lediglich 43,5 Prozent der untersuchten Organisationen traf dies zu, während 29,5 Prozent zwar noch kein BGM implementiert, dies aber geplant hatten.

Welche Maßnahmen werden in den 242 Organisationen, die tatsächlich BGM implementiert haben, überhaupt angewandt? Die Top drei der verhältnisbezogenen Maßnahmen waren: ergonomische Gestaltung der Arbeitsumgebung (70,7 Prozent), flexible Arbeitszeitmodelle (67,8 Prozent) und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf (49,2 Prozent). Weit abgeschlagen lagen die Erweiterung von Handlungsspielräumen (14,5 Prozent) und Maßnahmen zur alternsgerechten Arbeitsgestaltung (16,5 Prozent). Die verhaltensbezogenen Maßnahmen wiederum akzentuierten Folgendes: allgemeine Unterweisungen zu Arbeitsschutz und -sicherheit (71,5 Prozent), Angebote zur Stressbewältigung (69,0 Prozent) und zur gesunden Ernährung (61,6 Prozent). HR-Maßnahmen zur Förderung der Selbstverantwortung zur Gesundheitsförderung scheinen allerdings wenig verbreitet (26,0 Prozent).

Im Fokus der Studie standen zudem die Zielgruppen und thematischen Schwerpunkte des BGM. Hierbei wurde neben dem Ist-Zustand in der Organisation des Befragten auch erhoben, wie die

THEMEN IM BGM



Stellenwert des BGM: (---) kein Stellenwert bis (+++) sehr hoher Stellenwert. Die Unterschiede zwischen den zwei Zeitpunkten sind jeweils statistisch signifikant (p<.001).

Die heutigen Topthemen „betriebliches Eingliederungsmanagement“, „gesundheitsbezogene Führung“ und „physische Erkrankungen“ werden an Bedeutung zunehmen. Alternsgerechte Arbeit und Burnout werden aber in zehn Jahren noch wichtigere Themen sein.

QUELLE: PRÜMPER, ZINKE, NACHTWEI, HORNUNG 2014

Studienteilnehmer den Status in zehn Jahren beurteilen.

Din Spec: Bekanntheit und Nachfrage

Dass BGM erst seit jüngerer Zeit im Fokus deutschsprachiger Unternehmen steht, zeigt die vergleichsweise kurze Zeit von rund vier Jahren, die sich die meisten Befragten mit diesem Feld auseinandersetzen. Orientierung für Experten und Novizen im BGM bietet seit 2012 die Din Spec 91020 „Betriebliches Gesundheitsmanagement“. In der vorliegenden Studie war diese Norm allerdings nur 26,6 Prozent der Befragten geläufig. Von diesen wiederum empfanden nur 36,7 Prozent die Norm als nützlich für die eigene Arbeit im Unternehmen.

Träger komplexer Instrumente wie die des BGM sind jedoch keine Normen oder Lehrbücher, sondern die handelnden Personen in der Organisation. Der Personalabteilung wurde hierbei jedoch keine wirklich zentrale Rolle zugeschrieben (4,5 auf einer Skala mit 7 = sehr große Rolle). Bei der Einführung war zudem nur in gut der Hälfte der Organisationen (52,9 Prozent) die Personalabteilung beteiligt. Mit 38,4 Prozent haben das Management und mit 26,9 Prozent die Betriebs- und Personalräte die Einführung eines BGM angeregt (Mehrfachnennungen möglich).

Offensichtlich benötigen viele der Befragten noch Impulse und Orientierungspunkte von außen, etwa durch Messen, praxisnahe Fachartikel oder erfahrene BGM-Berater: 73,7 Prozent der Studienteilnehmer gaben an, dass sie von diesen Formaten insbesondere Praxisbeispiele aus Unternehmen wünschen, sich Austausch- und Netzwerkmöglichkeiten erhoffen (69,2 Prozent) und spezielle Ansätze für KMU erwarten (51,6 Prozent); Mehrfachantworten waren möglich.

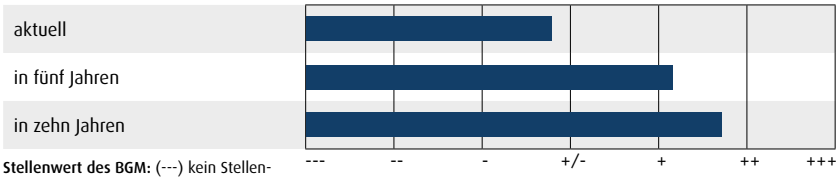
Zeichen der Zeit noch nicht erkannt

Der stark gestiegenen Zunahme psychischer Erkrankungen sowie der kontinuierlichen Steigerung der Muskel- und Skeletterkrankungen zum Trotz, führen aktuell erst deutlich weniger als die Hälfte der befragten Betriebe überhaupt Maßnahmen zum BGM durch. Vor dem Hintergrund der Entwicklung des betrieblichen Krankheitsgeschehens und der Tatsache, dass BGM nicht nur Kür, sondern insbesondere auf Grundlage des Arbeitsschutzgesetzes (Stichwort: Gefährdungsbeurteilung) und des SGB IX (Stichwort: betriebliches Eingliederungsmanagement) auch Pflicht ist, beschreibt dieses Ergebnis desolate Zustände; knapp ein Drittel der befragten Betriebe plant erst entsprechende Maßnahmen. Aktuelle Topzielgruppen des BGM sind Führungskräfte, ältere Beschäftigte und Angestellte – und werden es auch in zehn Jahren noch sein. Interessant ist, dass neben den älteren Beschäftigten auch gewerbliche Arbeitnehmer und Beschäftigte mit Migrationshintergrund die stärksten Zuwachsraten aufweisen und damit immer mehr in den Fokus des BGM geraten – wenn auch möglicherweise noch auf zu niedrigem Niveau.

Alle zur Abfrage gestellten BGM-Themen werden in zehn Jahren in den Betrieben einen höheren Stellenwert einnehmen als heute. Aktuelle Topthemen des BGM sind „Betriebliches Eingliederungsmanagement“, „Burnout“ und „Gesundheitsbezogene Führung“. Die Unternehmen haben also psychische und physische Erkrankungen als Themen erkannt. Das Topthema der Zukunft, welches zudem die stärksten Steigerungsraten aufweist, lautet jedoch „Alternsgerechte Arbeitsgestaltung“ – auch wenn diese Erkenntnis in einem gewissen Missverhältnis zu der Tatsache steht, dass gerade einmal ein Sechstel der Unternehmen (16,5 Prozent) verhältnisbezogene Maßnahmen zur alternsgerechten Arbeitsgestaltung angeht. Möglicherweise ist dies ein Hinweis darauf, dass die Notwendigkeit zur alternsgerechten Arbeitsgestaltung in den Betrieben den Verantwortlichen zwar bewusst ist, es ihnen aber noch am Know-how zur konkreten Umsetzung fehlt.

Unsere Studie zeigt: Noch haben nicht alle Arbeitgeber die Bedeutung des betrieblichen Gesundheitsmanagements erkannt, ein großer Teil scheint jedoch hier Fortschritte zu machen. Die bereits heute im Fokus stehenden Themen des BGM werden einen noch höheren Stellenwert bekommen und um die Themen „Demografie“ und „Diversity Management“ ergänzt werden. Damit ist im BGM eine wichtige Trendwende eingeleitet: die von der Nachsorge zur Prävention. ■

STELLENWERT DES BGM



Stellenwert des BGM: (---) kein Stellenwert bis (+++) sehr hoher Stellenwert

Welche Bedeutung messen die Befragten dem BGM heute und künftig bei? Aktuell ist BGM kein Schwerpunktthema, seine Bedeutung wird aber als zunehmend wichtig eingeschätzt.

QUELLE: PRÜMPER, ZINKE, NACHTWEI, HORNUNG 2014

PROF. DR. JOCHEN PRÜMPER leitet das Fachgebiet Wirtschafts- und Organisationspsychologie an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin.
JANINA ZINKE ist Master-Studentin im Bereich Sozial- und Organisationspsychologie an der Humboldt-Universität zu Berlin.
PROF. DR. JENS NACHTWEI lehrt Personal- und Organisationspsychologie an der Humboldt-Universität zu Berlin und der Hochschule für angewandtes Management.
STEFANIE HORNUNG ist Pressesprecherin der Messen Zukunft Personal und Personal Nord/Süd bei Spring Messe Management.

BVAU e.V.; Mitgliedertreffen,
28. November 2013 (Heidelberg)

www.bvau.de

Wir gestalten Arbeitsrecht.

Sie auch?

JETZT MITGLIED WERDEN!

Wir sind DIE unabhängige, bundesweit tätige, branchenübergreifende und personenbezogene Interessensvereinigung für Arbeitsrechtler in Unternehmen.

Anstehende Termine des BVAU:

Auftakttreffen BVAU-Regionalgruppe „Nord“ (Schleswig-Holstein, HH, Bremen, Meck.-Vorp.)
25. März 2014, Hamburg

Auftakttreffen BVAU-Regionalgruppe „Ost“ (BB, Sachsen, Sachsen-Anhalt)
10. April 2014, Berlin

Nächstes Treffen der BVAU-Regionalgruppe „Mitte“ (Hessen, Rheinland-Pfalz)
15. Mai 2014, Frankfurt

„Arbeitsrecht in der Unternehmenspraxis“:
Der Fachkongress des BVAU
24. Oktober 2014, Heidelberg

Weitere Informationen zu allen Terminen:
www.bvau.de/termine

@Der BVAU

Medienpartner
HAUFE.

BVAU
Bundesverband der Arbeitsrechtler in Unternehmen

Strategische Partner

C/M/S/ Hasche Sigle
KLIEMT & VOLLSTÄDT FACHANWÄLTE FÜR ARBEITSRECHT
Luther.
W&W württembergische

BAG-Statistik

Das Bundesarbeitsgericht hatte im Jahr 2013 weniger als in den Vorjahren zu tun. Dies ergibt sich aus dem offiziellen Geschäftsbericht, in dem von 2.684 anhängig gemachten Verfahren die Rede ist. Gegenüber dem Vorjahr ist dies ein Rückgang von mehr als 30 Prozent. Das BAG relativiert allerdings den Rückgang mit Blick auf das besonders starke „Eingangsjahr“ 2012, in dem eine große Zahl von Nichtzulassungsbeschwerden aus der Rechtsmaterie „Betriebliche Altersversorgung“ zu verzeichnen gewesen sei. Die durchschnittliche Verfahrensdauer aller erledigten Verfahren belief sich auf acht Monate.

Erfolglose Monatsmeldung

Mit der Monatsmeldung wird durch die Personalabteilungen an die Einzugsstellen dann eine elektronische Nachricht versendet, wenn Mitarbeiter eine sogenannte „Mehrfachbeschäftigung“ haben. Im Gegenzug soll dann der Arbeitgeber von der Einzugsstelle eine Rückmeldung bekommen, damit er die unterschiedlichen Entgelte bei seinen mehrfachbeschäftigten Mitarbeitern abrechnungstechnisch richtig zuordnen kann. Was die Praxis schnell gemerkt hat, wird auch jetzt von den Krankenkassen bestätigt: Der Meldedialog funktioniert häufig mehr schlecht als recht und der Aufwand steht einem geringen Nutzen gegenüber. Experten gehen daher davon aus, dass die Monatsmeldung demnächst wegfällt oder zumindest vereinfacht wird.

© IG METALL

Künftig sollen mehr Tarifverträge für allgemeinverbindlich erklärt werden.

Mehr Unternehmen werden bald tarifgebunden sein

Tarifgebunden ist ein Unternehmen zunächst nur dann, wenn es Mitglied einer tarifschließenden Arbeitgebervereinigung ist, oder mit einer Gewerkschaft einen sogenannten „Haustarifvertrag“ abgeschlossen hat. Eine echte Tarifbindung ist in diesen Fällen auch nur zu Mitgliedern der tarifschließenden Gewerkschaft möglich. Diese Voraussetzungen gelten dann nicht, wenn das Unternehmen von einem allgemein verbindlichen Tarifvertrag umfasst ist. Derzeit sind 501 Tarifverträge für allgemeinverbindlich erklärt worden. Die Große Koalition will noch in diesem Jahr für eine erhebliche Steigerung sorgen. Während bisher eine Allgemeinverbindlichkeit nur dann erklärt werden konnte, wenn mindestens 50 Prozent der Beschäftigten im Bereich dieses Tarifvertrags ohnedies tarifgebunden sind, soll in Zukunft allein das Kriterium eines „öffentlichen Interesses“ als Grundvoraussetzung für die Anhebung eines Tarifvertrags auf die Stufe der Allgemeinverbindlichkeit ausreichen.

Erweiterte Lohnsteuerhaftung

Fehler beim Lohnsteuerabzug können auf die verantwortlichen Personen im Unternehmen als Regressforderung zurückfallen. Das Finanzgericht Rheinland-Pfalz entschied in diesem Zusammenhang, dass die persönliche Haftungsverpflichtung eines Geschäftsführers für nicht abgeführte Lohnsteuer auch dann besteht, wenn er darauf verweisen kann, dass nicht er, sondern ein Mitgeschäftsführer für die Erledigung steuerlicher Aufgaben zuständig war. Insbesondere in Krisensituationen, so die Finanzrichter, gelte das Prinzip der Gesamtverantwortung eines jeden gesetzlichen Vertreters.

FG Rheinland-Pfalz, Urteil vom 10.12.2013, Az. 3 K 1632/12

NACHGELESEN

Versuch missglückt?

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Es beginnt bei Ihnen ein neuer Mitarbeiter, der – von Fieberkrämpfen geschüttelt – an seinem ersten Arbeitstag gerade noch die Besichtigungsrunde in seiner vorgesehenen Abteilung übersteht, sich dann als „plötzlich erkrankt" verabschiedet und nie wieder gesehen ward. Eine solche Situation wurde früher von den Sozialversicherungsträgern als „missglückter Arbeitsversuch" bewertet. Die Folge: Es sollte in diesen Fällen zwar vom Beginn eines Arbeitsverhältnisses ausgegangen werden, aber kein sozialversicherungsrechtliches Beschäftigungsverhältnis vorliegen. Dies mit der Folge, dass dann kein Versicherungsschutz, insbesondere kein Krankengeldanspruch bestanden hatte. Das Bundessozialgericht hat die von ihm einst selbst geschaffene und in zahlreichen Entscheidungen gepflegte Figur des missglückten Arbeitsversuchs im Jahr 1998 fallengelassen.

Das Smartphone wird zur arbeitsrechtlichen Herausforderung

Die Vernetzung von Mitarbeitern beschränkt sich vielerorts nicht mehr auf den stationären Arbeitsplatz. Es ist die rasende Verbreitung der netzwerkfähigen Smartphones, mit denen Mitarbeiter fast an jedem Ort der Welt rund um die Uhr das machen können, wofür früher noch eine Anwesenheit im Betrieb notwendig war. Wie das Ganze in der Welt des Arbeitsrechts abgebildet werden kann oder muss, das beschäftigt immer mehr Personalabteilungen. Der Automobilhersteller BMW reagiert mit einer Betriebsvereinbarung, bei der man die Arbeit am Smartphone durch eine Anmeldung zur „Mobilarbeit" in den Griff bekommen will. Das berichtet die FAZ unter Berufung auf Aussagen von Betriebsratschef Manfred Schoch. Aber es werden auch Stimmen laut, die nach einer gesetzlichen Regelung rufen; so zum Beispiel die IG-Metall, die ein Abschicken von E-Mails auf Smartphones nach Feierabend gesetzlich verbieten lassen will.

© WAVEBREAKMEDIA / SHUTTERSTOCK.COM

Die ständige Erreichbarkeit soll beschränkt werden.

NEWS DES MONATS

Gestürzt Auch ein Sturz von der Bierbank kann für einen Lehrer ein Dienstunfall sein. Jedenfalls dann, wenn der Besuch eines Festzelts offizieller Programmpunkt einer Klassenfahrt war – so entschieden vom Verwaltungsgericht Stuttgart (1 K 173/13).

Befragt Minijobber möchten gerne mehr arbeiten. Dies ergab eine Befragung des sozio-oekonomischen Panels (SOEP). Danach wünschten sich die Befragten eine Erhöhung des Stundensatzes um bis zu 6,5 Stunden.

Aufgenommen Die Bundesregierung hat grünes Licht gegeben für die Aufnahme der Fleischverarbeitungsindustrie als neunte Branche in das Arbeitnehmerentsendegesetz. Damit sollen tarifliche Mindestarbeitsbedingungen festgelegt und ein Mindeststundenlohn von zunächst 7,75 Euro erreicht werden.

Verschärft Die Präsidentin des Bundesarbeitsgerichts, Ingrid Schmidt, hat an den Gesetzgeber appelliert, die beabsichtigten Änderungen bei der Arbeitnehmerüberlassung mit verschärften Sanktionsvorschriften zu flankieren.

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

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an thomas.muschiol@personalmagazin.de

URTEIL DES MONATS

Lernen oder Arbeiten? Das Gewollte ist entscheidend

Das Arbeitsgericht Solingen musste sich mit einem ungewöhnlichen Fall befassen. Es ging um einen Vertrag, der mit „Arbeitsvertrag“ überschrieben war, bei dem jedoch streitig war, ob es sich nicht in Wirklichkeit um einen Ausbildungsvertrag handelt. Der Betriebsinhaber ging jedenfalls von einem solchen aus. Im Gegensatz zu seinem Vertragspartner, der mit seiner Klage festgestellt haben wollte, dass er rechtlich gesehen einen Arbeitsvertrag geschlossen hatte. Das Arbeitsgericht sah das anders und stellte den tatsächlichen Willen der Vertragsparteien in den Vordergrund.

Die Parteien hatten einen Vertrag geschlossen, der mit der Überschrift „Arbeitsvertrag“ überschrieben war. Im Personalfragebogen wurde dagegen der Begriff „Ausbildung“ verwendet, und tatsächlich wurde der Mitarbeiter im Betrieb auch als Auszubildender geführt. Er bekam eine Ausbildungsvergütung und wurde seitens des Betriebs auch bei der Berufsschule angemeldet. Als dann eine Kündigung wegen „unentschuldigtem Fehlen und Nichtarbeitens in der Berufsschule“ erfolgte, legte der Mitarbeiter dagegen Klage ein – mit der Begründung, dass man nicht wegen eines Verstoßes gegen Ausbildungspflichten gekündigt werden könne, wenn rechtlich gar kein Ausbildungsverhältnis vereinbart worden sei, sondern ein normaler Arbeitsvertrag vorliege, der im Übrigen auch noch nachträglich zu vergüten sei. Das Arbeitsgericht geht in seiner Urteilsbegründung auf die allgemeinen Auslegungsgrundsätze für betriebliche Vertragsgestaltungen umfassend ein und macht die Entscheidung damit zu einem lesenswerten Lehrstück für die Praxis. Gemäß §133 BGB sei der wirkliche Wille des Erklärenden zu erforschen und nicht am buchstäblichen Sinn des Ausdrucks zu haften. Vor diesem Hintergrund sei es auch unschädlich, wenn die Parteien einen schriftlichen Vertrag unterzeichnet haben, der mit „Arbeitsvertrag“ betitelt ist. Interessante Ausführungen machen die Solinger Richter auch für den Fall einer fehlenden Ausbildungsberechtigung. Diese könne möglicherweise Schadensersatzansprüche des Auszubildenden auslösen. Dieses Manko können aber nicht ohne Weiteres dazu führen, dass aus einem fehlerbehafteten Ausbildungsverhältnis ein Arbeitsvertrag wird.

Einer Ausbildung liegt rechtlich kein Arbeitsvertrag zugrunde.

Quelle ArbG Solingen, Urteil vom 21.1.2014, Az. 3 Ca 862/13

TRINKGELD FÜR ALLE

ZUSAMMENFASSUNG Einer Toilettenaufsichtsperson steht ein Anteil an den Einnahmen zu, welche über in den Besucher-Toilettenanlagen aufgestellte Sammelteller erzielt werden.

RELEVANZ Geklagt hatte eine sogenannte „Sitzerin“, deren Aufgabe es war, den freiwilligen Obulus von Toilettennutzern „dankend“ entgegenzunehmen und den entsprechenden Sammelteller regelmäßig bis auf wenige Geldstücke abzuräumen. Da, so das Argument des Arbeitgebers, die Besucher ihr Trinkgeld zielgerichtet an das Reinigungspersonal abgeben würden, könne die „Sitzerin“ davon nicht profitieren. Das war den Gelsenkirchener Arbeitsrichtern zu spitzfindig. Sie unterstellten, dass ein Trinkgeld in derartigen Fällen auch dem bloßen Aufsichtspersonal zugedacht würde.

Quelle ArbG Gelsenkirchen, Urteil vom 22.1.2014, Az. 1 Ca 16013/13

DOPPELTE KÜNDIGUNG

ZUSAMMENFASSUNG Bei einer außerordentlichen und gleichzeitig hilfsweise ordentlich ausgesprochenen Kündigung handelt es sich rechtlich gesehen nur um eine Kündigung.

RELEVANZ Das BAG ist in seinem Urteil vor allem auf die Folgen eingegangen, die nach einer Kündigungsschutzklage gegen eine solche „doppelte“ Kündigung entstehen. Dazu das BAG: „Stellt das Arbeitsgericht in diesem Fall fest, dass das Arbeitsverhältnis nicht durch die schriftliche, außerordentliche Kündigung aufgelöst worden ist, und verurteilt es die Beklagte zu einer Zeit nach Ablauf der Frist einer ordentlichen Kündigung zur vorläufigen Weiterbeschäftigung des Klägers, hat es damit konkludent auch die Unwirksamkeit der hilfsweise erklärten ordentlichen Kündigung erkannt.“

Quelle BAG, Urteil vom 31.1.2014, Az. 2 AZR 597/12

URLAUB UND ELTERNZEIT

ZUSAMMENFASSUNG Die gesetzliche Möglichkeit, während einer Elternzeit den Erholungsurlaub für jeden vollen Kalendermonat der Elternzeit zu kürzen (§ 17 Abs. 1 Satz 1 BEEG), ist europarechtlich nicht zu beanstanden.

RELEVANZ Da derzeit gerade im Bereich der Urlaubsgewährung eine Vielzahl von Einschränkungen durch den europäischen Gerichtshof vorliegen, ist das Urteil des LAG Rheinland-Pfalz besonders lesenswert. Es befasst sich eingehend mit den Argumenten, die für die Berechtigung des Gesetzgebers sprechen, im Rahmen der europäischen Richtlinien Ansprüche für die Elternzeit in vollem Umfang zu regeln. Insbesondere legen die LAG-Richter ihre Auffassung anhand von vergleichbaren und vom EuGH bereits gebilligten Kürzungsregeln (zum Beispiel bei der Kurzarbeit) überzeugend dar.

Quelle LAG Rheinland-Pfalz, Urteil vom 16.01.2014 – Az. 5 Sa 180/13

ÜBERLASSUNGSDAUER

ZUSAMMENFASSUNG Bei der Arbeitnehmerüberlassung ist der Begriff „vorübergehend" dahingehend zu konkretisieren, dass je nach Fallkonstellation sowohl eine personenbezogene als auch eine aufgabenbezogene Betrachtung zu erfolgen hat.

RELEVANZ Der Beschluss des LAG Schleswig-Holstein fällt passgenau in die aktuelle Diskussion bei der Arbeitnehmerüberlassung. Er greift ein Problem auf, das der Gesetzgeber in Kürze lösen muss, wenn er mit dem Koalitionsvertrag Ernst macht und den Begriff des „vorübergehenden Einsatzes" von Leiharbeitnehmern im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz definiert. Die Entscheidung des LAG zeigt, dass eine zeitliche Beschränkung allein nicht ausreicht. Vielmehr sollte für den Praktiker auch erkennbar sein, wann er die zeitliche Beschränkung personen- und wann aufgabenbezogen zu verstehen hat.

Quelle LAG Schleswig-Holstein, Urteil vom 8.1.2014, Az. 3 TaBV 43/13

Unglaublich! Woher haben die nur diese top-qualifizierten Mitarbeiter?

- Die „Jobempfehlung der Woche" auf facebook (über 41.000 Fans)
- **Immer on top:** Buchen Sie mehr Zugriffe mit den Add-Ons „HotJob" oder „Job der Woche"
- Aktuell über **1.300** Stellenangebote online
- Über **1.000** Bewerberprofile online
- Ihre Stellenanzeige schon ab **680 €** / 6 Wochen
- Ansprechpartnerin: Christine Fuchs, Tel: 069 7595-1878

www.horizontjobs.de/mediadaten

Eine Marke der dfv Mediengruppe

HORIZONTJobs
IHR PREMIUM RECRUITMENT PARTNER

Was der Betriebsrat kostet

ÜBERBLICK. Voraussichtliche Betriebsratskosten zu kalkulieren, ist kaum möglich. Die Grundsätze der Kostenpflicht sollten Personaler aber im Einzelfall parat haben.

Von **Thomas Muschiol** (Red.), **Oliver Hahn** und und **Ralf Kittelberger**

Dass es die Unternehmen sind, die sämtliche notwendigen Kosten, die sich aus der Arbeit von Betriebsräten ergeben, zu tragen haben, dürfte zum Allgemeinwissen der Leiter und Mitarbeiter von Personalabteilungen gehören. Wenn diese aber jetzt im Hinblick auf die vielerorts neu gewählten Betriebsratsgremien aufgefordert werden, eine Schätzung über die voraussichtlichen Betriebsratskosten abzugeben, herrscht Ratlosigkeit.

Freistellungskosten

Soweit es um die Frage geht, wie viele Arbeitsstunden sich in Zukunft auf der Kostenstelle „Betriebsrat“ ansammeln werden, gibt es in Betrieben ab einer Größe von 200 Mitarbeitern durch die in § 38 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) definierte Anzahl von freizustellenden Betriebsratsmitgliedern zwar einen Anhaltspunkt. Wie sich dies in tatsächlichen Zahlen auswirken wird, hängt aber davon ab, ob und welches konkrete Betriebsratsmitglied für eine Freistellung ausgewählt wird. Noch mehr im Nebel tappt der kostenschätzende Personaler, wenn von ihm eine Aussage über die „Betriebsratsstunden“ der nicht freigestellten „normalen“ Betriebsratsmitglieder verlangt wird. Hier gilt die gesetzliche Vorgabe, dass dem Betriebsrat bezahlte Freistellung „zur ordnungsgemäßen Durchführung“ seiner Aufgaben zu gewähren ist (§ 37 Abs. 2 BetrVG). Schon diese offene Definition lässt eine Abschätzung voraussichtlicher situativer Freistellungszeiträume nicht zu. Dies gilt erst recht dann, wenn man die Definition des Bundesarbeitsgerichts zur Frage der „Erforderlichkeit einer Arbeitsbefreiung“ aus dem Jahr 1981 (6 AZR 1086/79) hinzuzieht. Darin heißt es wörtlich: „Entscheidend dafür, ob die Tätigkeit eines Betriebsratsmitglieds als erforderlich im Sinne von § 37 Abs. 2 BetrVG angesehen werden kann, ist, dass das betreffende Betriebsratsmitglied bei gewissenhafter Überlegung und bei ruhiger, vernünftiger Würdigung aller Umstände die Arbeitsversäumnis für notwendig halten durfte, um den gestellten Aufgaben gerecht zu werden.“

Sach- und Schulungskosten

Die durch die Tätigkeit des Betriebsrats entstehenden Sachkosten trägt der Arbeitgeber. Dies bestimmt § 40 BetrVG – und hilft bei der Frage, wie weit dieser Anspruch im Einzelfall gehen kann, leider nicht weiter. Realistische Kostenschätzungen sind hier noch am ehesten für die Unternehmen möglich, bei denen sich nach der Neuwahl weder an der Gremiumsgröße noch am Kreis der gewählten Kandidaten etwas geändert hat.

Notwendige Kosten einer Betriebsratstätigkeit sind auch Aufwendungen für Schulungen, die sowohl unter dem Aspekt der Freistellungskosten als auch bezüglich der vom Arbeitgeber zu tra-

© EVA KAHLMANN / FOTOLIA.COM

Zum Betriebsrat gewählt – die Vergütung bleibt.

genden Lehrgangs- und gegebenenfalls Reise- und Übernachtungskosten zu beachten sind. Der Spielraum ist für eine Kostenschätzung recht weit, denn auch hier kontingentiert das Gesetz den Schulungsanspruch nicht, sondern spricht von der Kostenübernahmepflicht für Schulungs- und Bildungsveranstaltungen, soweit „diese Kenntnisse vermitteln, die für die Arbeit des Betriebsrats erforderlich sind“ (§ 37 Abs. 6 Satz 1 BetrVG). Da die Rechtsprechung für neu gewählte Betriebsratsmitglieder die Notwendigkeit von Grundschulungen in den Rechtsgebieten „Betriebsverfassungs- und Arbeitsrecht“ anerkennt, ohne dass dafür eine konkrete Einzelfall- oder Funktionsbezogenheit dargelegt werden muss, lassen sich die voraussichtlichen Schulungskosten vor allem in den Unternehmen, in denen viele „Neulinge“ in den Betriebsrat gewählt worden sind, nicht abschätzen. Hier obliegt es zunächst allein dem Betriebsratsgremium, ob und in welcher Intensität vom Schulungsanspruch Gebrauch gemacht wird.

Fazit: Abwarten und für den Ernstfall gerüstet sein

Es bleibt also festzuhalten: Die Betriebsratskosten im Voraus abzuschätzen, ist aufgrund der gesetzlichen Vorgaben ein aussichtsloses Unterfangen. Ihr Entstehen hängt zunächst davon ab, ob und welche Aktivitäten vom neuen Betriebsratsgremium entwickelt werden. Erst dann ist anhand des konkreten Sachverhalts zu bewerten, ob es sich um eine erstattungsfähige Kostenposition handelt. Nachfolgend haben wir dazu einige Anfragen aus Personalabteilungen zwei Fachanwälten für Arbeitsrecht zur Beantwortung vorgelegt.

Die Freistellungskosten: Welches Gehalt bekommt ein Betriebsrat?

Der Betriebsrat führt ein Ehrenamt aus. Ob Ratgeber, Kommentar oder Gerichtsurteil – diesen Eingangssatz bekommt der Praktiker fast immer zu lesen, wenn er sich über Vergütungsfragen seiner Betriebsräte kundig machen will. Was aber verbirgt sich dahinter?

EXPERTENANTWORT: In der betrieblichen Praxis herrscht über die Frage der Vergütung von Betriebsräten erstaunlich oft Unsicherheit. Daher bestehen stark differenzierende Ansätze. Dies verwundert, da das Gesetz eigentlich keinen Interpretationsspielraum zulässt. So bestimmt § 37 Abs. 1 BetrVG: Das Betriebsratsamt ist ein Ehrenamt; es gilt der Grundsatz der Unentgeltlichkeit. Einem Betriebsrat darf keine zusätzliche Vergütung neben dem Arbeitsentgelt zufließen, auch nicht in mittelbarer oder verdeckter Form. Im Interesse der unparteiischen und unabhängigen Ausübung des Amtes dürfen Betriebsratsmitglieder weder Vorteile erlangen noch Nachteile erleiden (§ 78 Satz 2 BetrVG). Vereinbarungen über unzulässige Entgeltgewährung sind nichtig und Verstöße gegen das Begünstigungs- und Benachteiligungsverbot sogar strafbar (§ 119 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG). Die „Vergütung“ von Betriebsräten erfolgt nach Maßgabe des Gesetzes durch Arbeitsbefreiung ohne Minderung des „Arbeitsentgelts“. Oder anders formuliert: Betriebsräte sind so zu bezahlen, als würden sie arbeiten. Zu vergüten ist ausschließlich die fiktive Arbeitsleistung als Arbeitnehmer, niemals jedoch die Amtstätigkeit als Betriebsrat als solche. Leitbild ist die hypothetische berufliche Entwicklung, die sich am Ausgangspunkt eines vergleichbaren und ähnlich qualifizierten Arbeitnehmers zum Zeitpunkt des Amtsantritts orientiert. Es wird sozusagen eine berufliche Laufbahn (eine typische Unternehmenskarriere oder gehaltliche Entwicklung) simuliert, deren Faktoren ausschließlich das unterstellte Arbeitsverhalten, die unterstellte Arbeitsleistung, die unterstellte Weiterbildung und so weiter zum Inhalt haben. Die im Betriebsratsamt erbrachten Leistungen dürfen hierbei nicht herangezogen werden.

Zu vergüten ist ausschließlich die fiktive Arbeitsleistung als Arbeitnehmer, niemals jedoch die Amtstätigkeit als Betriebsrat.

So manches Unternehmen greift zu eigenen Vergütungsmodellen

Schaut man sich die Arbeit von Betriebsräten in Großkonzernen an, so werden hier ungleich größere Verantwortungsbereiche und Qualifikationen als in Klein- und Mittelbetrieben gefordert. Muss man hier nicht andere Lösungen für die Vergütung finden und mit dem Betriebsrat vereinbaren?

EXPERTENANTWORT: In der öffentlichen Diskussion wird der Ehrenamtsgrundsatz in der Tat gerne – gesetzeswidrig - vernachlässigt, wenn für Betriebsräte Vergütungen „nach Augenhöhe“, als „Co-Manager“ oder für „die außerordentliche Mehrbelastung“ gefordert werden. Das Gesetz lässt von dem beschriebenen Entgeltausfallprinzip keine Ausnahme zu, wonach das Arbeitsentgelt zu zahlen ist, das der Betriebsrat erzielen würde, wenn er „normal“ gearbeitet hätte, auch wenn dies teilweise unternehmenspolitisch gewünscht sein mag.

Eine solche Beurteilung bereitet in der Praxis erhebliche Probleme, weshalb die gesetzlichen Vorgaben immer wieder „umgangen“ oder auch nur unwissentlich verletzt werden. Ein prominentes Beispiel soll diese Problematik verdeutlichen: So wurde erst im vergangenen Jahr die Gehaltserhöhung für den Gesamtbetriebsratsvorsitzenden eines Dax-Unternehmens öffentlich diskutiert, der nach seiner „Beförderung“ vom Vize zum Chef des Gremiums 100.000 Euro brut-

to mehr erhalten und dessen Vergütung sich damit auf bis zu 300.000 Euro brutto pro Jahr belaufen sollte. Ob eine solche „Karriere“ im vergütungstechnischen Sinn auch im ursprünglichen Beruf des Fernsehtechnikers möglich gewesen wäre, darf wohl bezweifelt werden.

Was viele in diesem Zusammenhang vernachlässigen: Die Unternehmensseite und deren Führungskräfte, die Betriebsratsmitglieder entgegen den betriebsverfassungsrechtlichen Vorgaben begünstigen, können sich sogar wegen Untreue strafbar machen – ein Fall für die Compliance-Abteilung sowie geschädigte Gesellschafter!

Wie wird die Freistellungsvergütung in den „Mehrschichtfällen” berechnet?

Bei Weitem nicht alle Personalverantwortliche und Entgeltabrechner müssen sich mit den Vergütungsregeln für generell freigestellte Betriebsräte, sondern „nur“ mit situativen Freistellungsfällen auseinandersetzen. Einfach abzurechnen sind die Fälle, bei denen die normale Arbeit unterbrochen und danach wieder aufgenommen wird. Wie aber sieht es aus, wenn die persönlichen Arbeitszeiten mit den Betriebsratszeiten nicht deckungsgleich sind.

Hier erreichte uns folgende Frage aus einem mittelständischen Produktionsbetrieb: „In unserem Betriebsrat sind zwei neu gewählte Mitarbeiter, die im Vollschichtsystem arbeiten. Wie sind diese zu vergüten, wenn sie eine Nachtschicht ausfallen lassen, weil sie am Folgetag an einer Betriebsratssitzung teilnehmen müssen? Ist hier der Lohn maßgebend, der in der zulagenpflichtigen Nachtschicht entstanden wäre?“

EXPERTENANTWORT: Dieser Fall betrifft zunächst die Fragestellung, ob für Betriebsratsmitglieder das Arbeitszeitgesetz auch bei der Ausübung ihrer Betriebsratstätigkeit gilt. Dies ist zu verneinen, da das Betriebsratsmitglied nicht den Weisungen des Arbeitgebers unterworfen ist; der Betriebsrat handelt eigenverantwortlich und selbstständig. Er darf also im Fragefall die Betriebsratssitzung besuchen. Grundsätzlich ist jedoch darauf zu achten, dass die Sitzungen während der Arbeitszeit stattfinden (§ 30 BetrVG). Gerade in Betrieben mit flexiblen Arbeitszeitmodellen, Schicht-, Sonn- oder Feiertagsarbeit kommt es häufiger vor, dass Betriebsratsmitglieder – wie hier – aus betrieblichen Gründen außerhalb ihrer persönlichen Arbeitszeit Betriebsratsarbeit verrichten müssen. Dies kann mitunter zu erheblichen Mehrbelastungen führen. Das Bundesarbeitsgericht löst dieses Problem wie folgt: „Nimmt ein Betriebsratsmitglied an einer außerhalb seiner persönlichen Arbeitszeit stattfindenden Betriebsratssitzung teil und ist es ihm deswegen unmöglich oder unzumutbar, seine vor oder nach der Betriebsratssitzung liegende Arbeitszeit einzuhalten, so hat es insoweit gemäß § 37 Abs. 2 BetrVG einen Anspruch auf bezahlte Arbeitsbefreiung.“ Bei der Bestimmung der Unzumutbarkeit kommt es im Einzelfall auch auf die Dauer der Sitzungen und die Ruhezeit zwischen Arbeitsende und Beginn der Sitzung an. Die Arbeitsgerichte entscheiden hier unterschiedlich: So durfte ein Betriebsratsmitglied, das im Schichtbetrieb normalerweise bis 6.15 Uhr arbeitete, seine Arbeitstätigkeit zwei Stunden früher beenden, da eine Betriebsratssitzung für 10 Uhr angesetzt worden war (ArbG Koblenz, Urteil vom 3.5.1988, 5 Ca 1196/87 N). Der Arbeitgeber darf das Arbeitsentgelt für diese zwei Stunden nicht mindern und muss, sofern es sich um zulagepflichtige Arbeitszeiten handelt, diese entsprechend vergüten. Erst kürzlich hat das Landesarbeitsgericht Köln einem Betriebsratsvorsitzenden sogar Nachtzuschläge für die Zeit von vier bis sechs Uhr zugestanden, obwohl er in dieser Zeit weder gearbeitet noch Betriebsratstätigkeit erbracht hat (Urteil vom 19.12.2013, 12 Sa 682/13).

Was ist, wenn der Betriebsrat nur Teilzeit arbeitet?

In den Betriebsrat können auch Mitarbeiter gewählt werden, die nur teilzeitbeschäftigt sind. Auch dies bringt Probleme bei der Vergütung mit sich. Vor allem dann, wenn sich Arbeits- und Betriebsratszeiten nicht deckungsgleich gegenüberstehen. So berichtete ein Personalleiter von einer neu gewählten Betriebsrätin, die ihre Arbeitszeit vor ihrer Wahl als Betriebsrätin noch auf einen Tag in der Woche reduziert hatte. Da der Betriebsrat für alle Neulinge ein Schulungsprogramm mit mehrwöchigen Lehrgängen angekündigt hat, möchte der Personalleiter die Schulung verweigern, dies im Hinblick auf die Unmöglichkeit, die Schulungen in der eintägigen Arbeitszeit abzuleisten.

EXPERTENANTWORT: Da teilzeitbeschäftigte Betriebsratsmitglieder im selben Umfang Anspruch auf Schulungen wie vollzeitbeschäftigte Mitglieder haben, ist die über die persönliche Arbeitszeit hinausgehende Schulungszeit durch Freizeit oder Entgelt auszugleichen. Allerdings ist der Umfang des Ausgleichsanspruchs pro Schulungstag begrenzt auf die Arbeitszeit der vollzeitbeschäftigten Kollegen. Ihnen steht damit für Veranstaltungen, die zeitlich über die Dauer ihrer persönlichen Arbeitszeit hinausgehen (aber innerhalb der Arbeitszeit eines vollzeitbeschäftigten Mitglieds liegen), eine entsprechende Arbeitsbefreiung unter Fortzahlung ihres Arbeitsentgelts zu. Dies geht auf eine gesetzgeberische Überlegung zurück, die es für unangebracht hält, von teilzeitbeschäftigten Betriebsratsmitgliedern ein größeres Freizeitopfer zu fordern als von vollzeitbeschäftigten Mitgliedern.

ARBEITSHILFE

Fachbeitrag Notwendige Kosten der Betriebsratstätigkeit (HI3547060)

Die Arbeitshilfe finden Sie im Haufe Personal Office (HPO). Internetzugriff:
www.haufe.de/hi3547060

WELCHE KOSTEN SIND ZU ERSTATTEN?

Kostenposition	Erstattungs-anspruch	Aktenzeichen	Anmerkungen
Handelsblatt	nein	BAG 29.11.1989, 7 ABR 42/89	Kein Anspruch auf Bezug allgemeiner Wirtschaftsliteratur.
Kopiergerät	Literatur überwiegend ja	Keine richtungsweisende Grundsatzentscheidung	Nur Mitbenutzung. Nur in größeren Betrieben Anspruch auf eigenes Gerät.
Telefax	ja	LAG Düsseldorf 24.6.1993, 8 TaBV 33/93	Ab mittlerer Unternehmensgröße, sonst nur Mitbenutzung.
Computer mit Peripherie	Literatur überwiegend ja	Keine richtungsweisende Grundsatzentscheidung	§ 40 Abs. 2 BetrVG
Internetzugang	ja	BAG 23.8.2006, BAG 7 ABR 55/05	Nur nicht, wenn der Arbeitgeber ein entgegenstehendes Interesse darlegen kann.
Kommentar zum BetrVG	ja	BAG 26.10.1994, BAG 7 ABR 15/95	In jeweils aktueller Auflage. Verlangt der BR einen zweiten Kommentar, muss er Erforderlichkeit darlegen.
Wörterbücher	Literatur überwiegend ja	Keine richtungsweisende Grundsatzentscheidung	Bei Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmer.
Telefonanschluss	ja	LAG Hamm 20.5.2011, 10 TaBV 81/10	In Kleinstbetrieben kann Mitbenutzung zumutbar sein.
Schreibmaterial, Porto und Stempel, Diktiergerät	Literatur überwiegend ja	Keine richtungsweisende Grundsatzentscheidung	Alles was zur Normalausstattung eines Büros gehört.
„Schwarze Bretter"	Literatur überwiegend ja	Keine richtungsweisende Grundsatzentscheidung	Muss an geeigneter Stelle angebracht sein. BR darf nur das anbringen, was sich im Rahmen seiner Aufgaben und Zuständigkeit bewegt.
Betriebsratsparkplatz	nein	LAG BW 13.1.2014, 1 Sa 17/13	Ein BR kann auch keinen Anspruch auf einen eigenen Parkplatz aus betrieblicher Übung ableiten.
Intranet	ja	BAG 3.9.2003, 7 ABR 12/03	Jedoch nur, wenn im Betrieb bereits ein Intranet vorhanden ist.
Mobiltelefon	nein	LAG Hamm 20.5.2011, 10 TaBV 81/10	Nur ausnahmsweise, wenn ein Mobiltelefon für die sachgerechte Erledigung der Aufgaben des BR erforderlich ist.

Die Frage der notwendigen Kosten ist im Gesetz nur sehr allgemein geregelt. Es sollte daher stets geprüft werden, ob der betriebliche Sachverhalt Besonderheiten enthält.

In den Betrieben stellt sich bei Teilzeitbeschäftigten allgemein auch außerhalb von Betriebsratstätigkeiten die Frage, wann denn der Freizeitausgleich gewährt werden soll. Ist diese Teilzeitkraft auch noch Betriebsratsmitglied, verschärft sich dieses Problem oft erheblich. Um die Arbeitsorganisation aufrechtzuerhalten, werden die aufgelaufenen Überstunden gerne abgegolten. Dies soll nach der gesetzlichen Konzeption jedoch nur im Ausnahmefall geschehen. Eine Mehrarbeitsvergütung hat nur dann zu erfolgen, wenn die Arbeitsbefreiung nicht innerhalb eines Monats – und zwar aus betriebsbedingten Gründen – gewährt werden konnte.

Wo liegen die Grenzen beim Sachkostenanspruch?

„Ist das denn wirklich nötig?" Diese Frage wird in Sachen Betriebsratskosten häufig diskutiert und vielfach auch einer Lösung zugeführt. Was aber, wenn sich die Beteiligten nicht einigen können?

EXPERTENANTWORT: Bei der „Kostenverursachung" kommt es zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber oft zu (unnötigen) Unstimmigkeiten oder sogar streitigen Auseinandersetzungen. Der Betriebsrat hat die Grundsätze der Erforderlichkeit und der Verhältnismäßigkeit zu berücksichtigen. Erforderlich sind alle Kosten, die im Zeitpunkt der Verursachung bei gewissenhafter Abwägung aller Umstände unter Berücksichtigung der Belange der Belegschaft und der Kostenvermeidungsinteressen des Arbeitgebers für angemessen gehalten werden dürfen. Dabei steht dem Betriebsrat ein gewisser Beurteilungsspielraum zu.

Zu den Kosten – die der Arbeitgeber zu tragen hat – gehören die sachlichen Kosten des Betriebsrats und die persönlichen Kosten der Betriebsratsmitglieder. Unter sachliche Kosten fallen insbesondere die sogenannten Geschäftsführungskosten. Das sind alle Kosten, die zu einer sachgerechten und ordnungsgemäßen Durchführung der Aufgaben des Betriebsrats erforderlich sind, wie zum Beispiel Druckkosten für Rundschreiben und Informationsmaterial oder auch Rechtsanwaltskosten, die bei der Führung eines Rechtsstreits mit dem Arbeitgeber in betriebsverfassungsrechtlichen Angelegenheiten entstehen.

Persönliche Kosten der Betriebsratsmitglieder sind die von ihnen getätigten Aufwendungen, die bei der Wahrnehmung ihrer Betriebsratsaufgaben anfallen. Beispiele: Reisekosten, Fahrtkosten oder Kosten für Schulungen. Kosten des Betriebsratsmitglieds aufgrund eines Rechtsstreits mit dem Arbeitgeber in eigenen, das Arbeitsverhältnis betreffenden

Angelegenheiten werden nicht erstattet. Schließlich hat der Arbeitgeber für die Sitzungen, die Sprechstunden und die laufende Geschäftsführung in erforderlichem Umfang Räume, sachliche Mittel, Informations- und Kommunikationstechnik sowie Büropersonal zur Verfügung zu stellen (siehe Tabelle auf Seite 70).

Was ist, wenn der Betriebsrat eine Sekretärin anfordert?

„Unser neu gewählter Betriebsrat hat uns als erstes eine Personalanforderung für eine Bürokraft vorgelegt." Der Personalleiter eines Betriebs mit 300 Mitarbeitern ist darüber empört und möchte wissen, ob dies eine berechtigte Forderung ist.

EXPERTENANTWORT: Der Arbeitgeber hat dem Betriebsrat Büropersonal zur Verfügung zu stellen (vor allem Schreibkräfte, gegebenenfalls auch vollzeitbeschäftigte Bürokräfte), soweit dies erforderlich ist. In größeren Unternehmen kommt in Abhängigkeit vom tatsächlichen Arbeitsanfall sogar die Einstellung mehrerer Schreibkräfte in Betracht. Ob – wie in diesem Fall hier – ein Betrieb mit 300 Mitarbeitern zu den „Größeren" zählt, sagt uns das Gesetz nicht, sondern wird von den Gerichten einzelfallabhängig entschieden. Dies überrascht, da wir gerade im Arbeitsrecht und vor allem im Betriebsverfassungsgesetz häufig mit Schwellenwerten zu tun haben. Unser Personalleiter wäre sicherlich froh, wenn er sich über die Forderung des Betriebsrats nach einer Bürokraft durch einen Blick ins Gesetz Klarheit verschaffen könnte.

Aus unserer Sicht wäre die Aufnahme von Schwellenwerten auch hier sinnvoll, da sie Rechtssicherheit herstellen und zur Vermeidung unnötiger Auseinandersetzungen beitragen würden. Als Musterbeispiel dient zum Beispiel § 111 Satz 2 BetrVG. Dort wird dem Betriebsrat die Hinzuziehung eines externen Beraters für die Verhandlungen mit dem Arbeitgeber über Betriebsänderungen gewährt, sofern das Unternehmen mehr als 300 Arbeitnehmer zählt.

Die Auswahl des zur Verfügung gestellten Personals trifft allerdings der Arbeitgeber. Mitarbeiter, die berechtigterweise nicht das Vertrauen des Betriebsrats genießen, kann dieser ablehnen. Eine eigene Auswahlentscheidung steht ihm nicht zu. Der Betriebsrat schließt auch nicht den Arbeitsvertrag, ihm steht jedoch das Weisungsrecht bezüglich des konkreten Arbeitseinsatzes zu.

Lassen sich Betriebsratskosten einvernehmlich budgetieren?

Wenn die Betriebratskosten schon nicht abzuschätzen sind, dann sollten wir sie einfach zusammen mit dem Betriebsrat budgetieren. Ist dies rechtlich möglich und im Ernstfall auch für den Betriebsrat bindend?

EXPERTENANTWORT: Die Budgetierung von Betriebsratskosten ist betriebswirtschaftlich sinnvoll. Sie stellt eine finanzielle Gleichbehandlung im Unternehmen her, da alle anderen Bereiche und Abteilungen der Kostenbegrenzung und -verantwortung unterliegen. Gerade bei Kosten für Sachmittel und Schulungen haben sich derartige Limitierungen bewährt und bieten eine verbesserte Kostenplanung für den Arbeitgeber. Aber: Derartige Maßnahmen können vom Arbeitgeber nicht einseitig diktiert, sondern immer nur zusammen mit dem Betriebsrat erarbeitet werden. Die beidseitigen Vorteile einer solchen Budgetvereinbarung liegen auf der Hand: Vermeidung von (gerichtlichen) Streitigkeiten über Fragen der Erforderlichkeit von Kostenpositionen im Einzelfall, „Erziehung" zur Sparsamkeit, Übertragung von Budgetverantwortung und Reduzierung von Verwaltungsaufwand. Dem Arbeitgeber muss aber bewusst sein, dass es sich hier stets um ein „Gentlemen's Agreement" handelt. Da die Kostentragungspflicht in § 40 BetrVG als zwingende Regelung ausgestaltet ist, kann nicht einmal gerichtsfest durch Tarifvertrag, geschweige denn durch eine Betriebsvereinbarung abgewichen werden (BAG, Beschluss vom 9.6.1999, 7 ABR 66/97). ■

NACHGEFRAGT

Betriebsrat wird man der Sache wegen

ALEXANDER ZUMKELLER, Präsident des Bundesverbandes der Arbeitsrechtler in Unternehmen (BVAU)

Ist die strenge gesetzliche Vorgabe, dass die Betriebsratstätigkeit ein Ehrenamt ist, noch zeitgemäß? Ja, meint Alexander Zumkeller und weist dabei auch auf die Motivationslage von Mitarbeitern hin, die sich für ein Betriebsratsamt entscheiden.

Ja, das Ehrenamtsprinzip bei Betriebsräten ist nach wie vor „in". Dabei steht außer Frage, dass Betriebsräte, insbesondere Vorsitzende, Tätigkeiten verrichten, die oft deutlich höher zu bewerten sind, als die Tätigkeit, die sie „hauptberuflich" verrichten. Aber damit finge die Problematik schon an: „deutlich". Das kann alles bedeuten. Zum Beispiel bei Eingruppierung: Wenn man sich nicht einigt, ein Prozess beim Arbeitsgericht, in dem der Arbeitgeber darlegen muss, welche Wertigkeit er der Tätigkeit zumisst – Konflikte sind da vorprogrammiert. Oder eine (zum Beispiel tarifliche) Leistungsbeurteilung: Wer beurteilt? Was ist der Maßstab? In der Praxis wäre das alles letztlich nicht befriedigend lösbar. Noch ein Grund für das Ehrenamtsprinzip: Betriebsrat wird man nicht, um mehr oder – auch das könnte ja Folge sein – weniger zu verdienen, sondern der Sache wegen. Das ist gut und wichtig, leider viel zu selten anzutreffen und verdient eine Anerkennung an anderer Stelle.

DR. OLIVER HAHN ist Fachanwalt für Arbeitsrecht bei der SLP Anwaltskanzlei in Reutlingen.

DR. RALF KITTELBERGER ist Fachanwalt für Arbeitsrecht bei der SLP Anwaltskanzlei in Reutlingen.

Von Deutschlands Personalexperten zum Champion gekürt.

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

Jetzt informieren:
www.haufe.de/personal-office

HAUFE.

BAG beschränkt Beratungspflicht

URTEIL. Arbeitgeber können wie Berater in Haftung genommen werden. Sie müssen jedoch nicht von sich aus auf einen Entgeltumwandlungsanspruch hinweisen.

Von **Thomas Muschiol** (Red.)

Hätte, hätte, Fahrradkette. An diesen flapsigen Spruch fühlt sich so mancher Arbeitnehmer erinnert, der nach Eintritt in den Ruhestand ausrechnet, was er denn an mehr Versorgung gehabt hätte, wenn er eine Zusatzversorgung abgeschlossen hätte. Eigentlich eine fruchtlose Überlegung, die in der Regel mit dem Spruch von der Fahrradkette zur Seite gelegt werden muss. Anders ist dies dann, wenn der Arbeitnehmer vortragen und beweisen kann, dass es sein Arbeitgeber war, der die Pflicht gehabt hätte, ihn rechtzeitig auf die Möglichkeit einer Zusatzversorgung aufmerksam zu machen. Dann könnte es sich im Einzelfall um die Verursachung eines sogenannten Versorgungsschadens handeln, für den dann der Arbeitgeber einzustehen hat. Besteht eine solche Beratungspflicht aber schon deswegen, weil es einen gesetzlichen Entgeltumwandlungsanspruch gibt? Um diese Frage ging es in einem langjährigen Verfahren, das Anfang 2011 vor dem Arbeitsgericht Offenbach begann und mit Urteil des Bundesarbeitsgerichts (BAG) vom 21. Januar 2014 unter dem Aktenzeichen 3 AZR 807/11 sein Ende fand.

Keine Hinweispflicht des Arbeitgebers

Geklagt hatte ein Arbeitnehmer, der nach Ausscheiden aus dem Betrieb Überlegungen anstellte, wie seine Versorgung denn aussehen würde, wenn er neun Jahre lang auf einen Teil seines Entgelts verzichtet und stattdessen in eine Direktversicherung einbezahlt hätte. Auf diese Möglichkeit hätte ihn der Arbeitgeber aufmerksam machen müssen, meinte der Klagende. Alle drei arbeitsgerichtlichen Instanzen sahen dies jedoch anders. Sie lehnten eine „ungefragte“ Hinweispflicht auf den gesetzlichen Entgeltumwandlungsanspruch ab und sahen auch keinen Schuldvorwurf für ein spezielles haftungsbegründendes Vorverhalten.

Dass das Urteil in der Praxis große Erleichterung ausgelöst hat, liegt auf der Hand. Hätte das BAG anders entschieden und in den Entgeltumwandlungsanspruch die generelle Pflicht hineininterpretiert, jeden Mitarbeiter auf diese Möglichkeit hinzuweisen, so wären die Folgen unabsehbar gewesen. Dann wären wohl zahlreiche Haftungsprozesse aus dem seit 2002 bestehenden Entgeltumwandlungsanspruch die Folge gewesen. So bleibt zwar das bisherige Risiko, bei besonderen Sachverhalten in Haftung genommen zu werden (siehe nebenstehendes Interview), die Gefahr, ohne entsprechenden Nachweis generell zu haften, ist jedoch gebannt. ■

© MICHAEL BAMBERGER

Arbeitgeber müssen nicht von sich aus auf den Entgeltumwandlungsanspruch hinweisen.

„Rechtsrat nur, wenn er sicher ist“

INTERVIEW. Warum Personalverantwortliche bei Beratungssituationen vorsichtig sein müssen, erklärt Tobias Grambow, Fachanwalt für Arbeitsrecht.

personalmagazin: *Das Bundesarbeitsgericht hat eine allgemeine Aufklärungspflicht über die Möglichkeit einer Entgeltumwandlung verneint. Kann man jetzt aufatmen?*
Tobias Grambow: Zunächst ja, denn wenn den Arbeitgeber keine Pflicht trifft, auf die Möglichkeit der Entgeltumwandlung hinzuweisen, kann sich für den Mitarbeiter auch kein Schadensersatzanspruch gegen seinen Arbeitgeber begründen, wenn der Mitarbeiter aus Unkenntnis von der Entgeltumwandlung nicht Gebrauch macht.

personalmagazin: *Ist damit aber klar, dass Hinweispflichten auf eine betriebliche Altersversorgung nicht bestehen?*
Grambow: Leider nicht ganz, denn aus der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers kann sich ausnahmsweise eine Hinweispflicht ergeben, zum Beispiel dann, wenn ein Modell der betrieblichen Altersversorgung aufgrund Haustarifvertrag oder Betriebsvereinbarung besteht.

personalmagazin: *Muss der Arbeitgeber in solchen Fällen stets eine Beratung durchführen?*
Grambow: Natürlich nicht, jedenfalls dann nicht, wenn der Mitarbeiter auch ohne ausdrücklichen Hinweis seine Rechte erkennen kann, sei es weil der entsprechende Haustarifvertrag im Arbeitsvertrag genannt ist oder die Betriebsvereinbarungen für die Mitarbeiter einsehbar ausliegen. Grundsätzlich hat nämlich jeder Vertragspartner selbst für die Wahrnehmung seiner Interessen zu sorgen, so das Bundesarbeitsgericht.

personalmagazin: *Wo kann es für den Arbeitgeber dann noch kritisch werden?*
Grambow: Der Arbeitgeber kann sich dann schadensersatzpflichtig machen, wenn beispielsweise ein Mitarbeiter der Personalabteilung falsche Auskünfte über die betriebliche Altersversorgung gibt und damit dem Mitarbeiter ein Schaden entsteht; so zum Beispiel, wenn er zum Abschluss eines Aufhebungsvertrags gedrängt wird und es für den Arbeitgeber erkennbar ist, dass der Mitarbeiter aufgrund der Komplexität nicht in der Lage ist, die damit verbundenen betriebsrentenrechtlichen Gefahren zu erkennen. Es müssen aber immer besondere Umstände vorliegen, die eine Aufklärungspflicht des Arbeitgebers – respektive des Personalers – begründen.

personalmagazin: *Salopp gesagt, also „lieber den Mund halten“?*
Grambow: Zumindest sollte der Arbeitgeber keine verbindlichen Aussagen treffen, wenn er sich nicht hundertprozentig sicher ist. Gesetze, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen können sich schließlich auch ändern. Ferner wäre es zu viel verlangt, vom Arbeitgeber eine Beratung der Mitarbeiter zur Optimierung der Ansprüche auf (betriebliche) Altersversorgung zu verlangen. Zu sozialversicherungsrechtlichen Themen, wie zum Beispiel Fragen zu Ansprüchen aus der gesetzlichen Rentenversicherung oder zu Sperrzeiten, sollte die Personalabteilung den ratsuchenden Mitarbeiter ausdrücklich an die zuständigen Sozialversicherungsträger verweisen.

TOBIAS GRAMBOW ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht bei Buse Heberer Fromm Rechtsanwälte Steuerberater PartG mBB.

personalmagazin: *Bei Gericht wird oft zunächst darüber gestritten, worüber eigentlich gesprochen wurde. Was kann im Hinblick darauf getan werden?*
Grambow: In der Praxis kommt es leider nicht selten vor, dass zwischen dem, was gesagt wird, und dem, was der Gesprächspartner versteht, Welten liegen. Hier bietet es sich an, die wesentlichen Punkte des Gesprächs in einer E-Mail an den Mitarbeiter zusammenzufassen. Mitarbeitergespräche über so komplexe Fragen wie die betriebliche Altersversorgung sollten in jedem Fall möglichst ausführlich dokumentiert werden. ■

Das Interview führte **Thomas Muschiol.**

Business Phrases: „writing a testimonial: special skills“

Ein Arbeitszeugnis („testimonial“) geht auch auf die besonderen Fähigkeiten („special skills“) eines Arbeitnehmers ein. Eine exzellente Bewertung der Problemlösungskompetenz kann so aussehen: „Due to his precise analytical abilities and his speed of perception he found outstanding solutions which he consistently and successfully put into practice.“ Eine gute Bewertung beschreibt folgender Satz: „Mr. XY is a dedicated manager who always successfully accomplished his assignments with complete commitment.” Eine durchschnittliche Bewertung dagegen könnte so lauten: „Mr. XY is a dedicated manager who successfully accomplished his assignments with complete commitment.”

An dieser Stelle stellt Ihnen das Personalmagazin hilfreiche Redewendungen aus dem Englischen vor. Diese sind dem Haufe Praxisratgeber „Business English für Personaler“ entnommen. **www.business-english.de/personalmodul**

Managementkompetenz lernen mit Stipendium.

SEMINARE

6. bis 8. Mai, Überlingen	**Psychologie für Führungskräfte und Personalverantwortliche** Tel. 07551 9368-185 www.die-akademie.de
7. Mai, Düsseldorf	**Fremdpersonal im Fokus – Zeitarbeit und Werkverträge** Tel. 0211 5978-0 www.dgfp.de
21. und 22. Mai, Ostfildern	**Betriebliches Gesundheitsmanagement** Tel. 0711 34008-99 www.tae.de
26. und 27. Mai, München	**Umgang mit psychischen Belastungen und Erkrankungen bei Mitarbeitern** Tel. 08151 2719-0 www.management-forum.de

ONLINE-SEMINARE

9. April	**Entgelt Spezial: Sonstige Bezüge**
10. April	**Urlaub des Arbeitnehmers**
7. Mai	**Die verhaltensbedingte Kündigung – Dauerbrenner Abmahnung**

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

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

Das verdient ein Personalreferent

Im „Vergütungs-Check“ stellt das Personalmagazin in Zusammenarbeit mit dem Gehaltsexperten Personalmarkt Services die Gehälter zentraler Tätigkeitsfelder im Personalwesen vor. Das Durchschnittsgehalt eines Personalreferenten reicht je nach Unternehmensgröße von 35.811 Euro (Q1) bis 71.226 Euro (Q3). Überstunden werden im Mittel mit 2.161 Euro vergütet. Rund 44 Prozent erhalten Prämien und 35 Prozent eine betriebliche Altersvorsorge. Einen Firmenwagen gibt es für rund sechs Prozent der Berufsgruppe.

VERGÜTUNGS-CHECK

Firmengröße (in Mitarbeitern)	**Q1**	**Median**	**Q3**
< 21	35.811 Euro	40.012 Euro	49.440 Euro
21–50	38.365 Euro	44.304 Euro	50.347 Euro
51–100	39.611 Euro	47.827 Euro	53.486 Euro
100–1.000	44.599 Euro	50.451 Euro	59.541 Euro
> 1.000	51.310 Euro	60.676 Euro	71.226 Euro

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

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

QUELLE: PERSONALMARKT, 2014

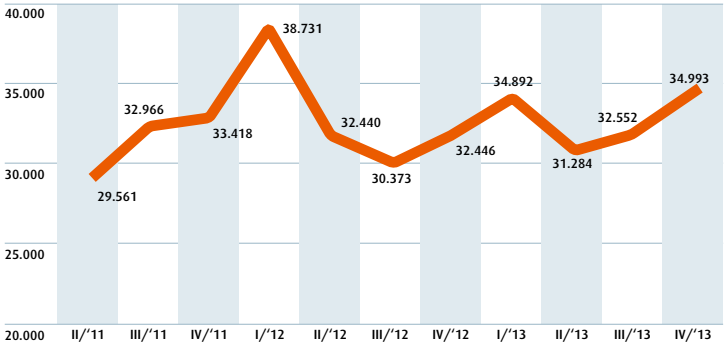
Stipendien für Frauen

Der Deutsche Mittelstands-Bund (DMB) vergibt in Kooperation mit der ESCP Europe Business School drei Stipendien in Höhe von 6.400 Euro an weibliche Führungskräfte. Die Stipendien werden für das Studienprogramm „Unternehmerschule“ zur Verfügung gestellt – ein Führungskräfteprogramm, das klassisches Führungskräftetraining mit der Vermittlung innovativer Managementskills verbindet. In diesem Programm treffen Manager und die internationale Gründerszene zusammen. Die Teilnehmer sollen dazu befähigt werden, das Innovationspotenzial innerhalb der Organisation erfolgreich zu heben und für die Umsetzung neuer Geschäftsmodelle fitgemacht werden. Das Programm findet an vier dreitägigen Modulen in Berlin und Paris statt. Der DMB ist der Bundesverband für kleine und mittelständische Unternehmen in Deutschland. Er wurde 1982 gegründet und vertritt die Interessen von rund 14.000 Mitgliedsunternehmen. **www.escpeurope.eu**

Personalprofis verstärkt gesucht

Im vierten Quartal 2013 hat sich die Nachfrage nach Personalexperten weiter verstärkt: Fast 35.000 Stellenofferten für Personalprofis wurden in diesem Quartal geschaltet. Das ergab der Stellenindex HR-Stix, für den das Personalberatungsnetzwerk Personal Total in Zusammenarbeit mit dem Personalmagazin kontinuierlich 77 Print- und Stellenmärkte auswertet. Die größte Nachfrage kam wie schon in den vorhergehenden Quartalen aus der Personalberatung und -vermittlung, gefolgt von der Zeitarbeit und dem Bereich Erziehung/Unterricht, Gesundheits-, Veterinär-, Sozialwesen. Die meisten Stellenofferten wurden im Postleitzahlengebiet 6 aufgegeben.

HR-STIX



Die Kurve geht weiter nach oben: Der Bedarf an Personalexperten nimmt seit dem Frühjahr 2013 wieder kontinuierlich zu.

QUELLE: INDEX, IM AUFTRAG VON PERSONAL TOTAL, 2014

Weiterbildung für Personalprofis

HR-MASTER. Am 15. Oktober startet der berufsbegleitende Masterstudiengang HR-Master im dritten Jahrgang. Bewerbungen sind noch bis 15. Juli möglich. Der Studiengang basiert auf einer Kooperation des Bildungswerks der Bayerischen Wirtschaft mit der Ludwig-Maximilians-Universität München, der HR Alliance und der Deutschen Gesellschaft für Personalführung. Er geht über vier Semester und beinhaltet eine Blockwoche pro Semester, neun Wochenendblöcke sowie weitere Wahlmöglichkeiten. Ziel des Studiums ist die Vermittlung eines umfassenden und integrierten Verständnisses der Herausforderungen einer modernen Personalarbeit – theoretisch fundiert, empirisch bewährt und praktisch erprobt. Fast alle Kurse werden durch Praxispartner unterstützt. Voraussetzung für die Teilnahme ist mehrjährige, einschlägige Berufserfahrung. Abschluss ist der akademische Grad „Executive Master of Human Resource Management“. **www.hrmaster.de**

GESUNDHEITSMANAGER. Eine wichtige Aufgabe von Unternehmen ist es, ihre Mitarbeiter gesund und leistungsfähig zu erhalten. Wie das pragmatisch und bezahlbar auch für mittelständische und kleine Unternehmen geht, zeigt das Seminar „Betriebliche/r Gesundheitsmanager/in“. Der Lehrgang findet an drei Blockwochenenden jeweils freitags und samstags statt und behandelt folgende Fragen: Welche Strategien, Methoden und Instrumente gibt es? Welche davon passen zum eigenen Unternehmen? Wie kann das Gesundheitsmanagement wirtschaftlich aufgebaut werden? Und wie lässt es sich langfristig und reibungslos in die Prozesse des Unternehmens integrieren? Nach erfolgreich abgelegter Prüfung erhalten die Teilnehmer das Zertifikat „Betriebliche/r Gesundheitsmanager/in (TAW)“. Zielgruppe des Lehrgangs sind Führungskräfte, HR-Mitarbeiter und Personen, die den gezielten Einstieg in die Welt des Gesundheitsmanagements suchen. **www.taw.de**

Besser wahrgenommen werden

PRAXIS. Zwölf Tipps, wie Personalmanager, Personalentwickler und firmeninterne Weiterbildner sich und ihre Leistungen im Unternehmen aktiv vermarkten.

HR-Leistungen zu kommunizieren, wird oft vernachlässigt.

Von **Bernhard Kuntz**

Das Image der Personalabteilung im Unternehmen könnte besser sein. Wie die Studie „HR-Image 2013“, die zum dritten Mal von der Hochschule Koblenz, dem Beratungsinstitut „Heute und Morgen“ und dem Personalmagazin erhoben wurde, deutlich gemacht hat, denkt gerade einmal ein Drittel der HR-Kunden im Unternehmen, dass die Personalabteilung einen großen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann. Noch immer schätzen Personalmanager ihren Ruf im Unternehmen positiver ein als ihre internen Kunden. Eigen- und Fremdbild klaffen sogar teils erheblich auseinander, so das Fazit der Studienautoren.

Aber nicht nur das Image der Personalabteilung gilt es vielerorts aufzupolieren, auch werden die Angebote und Dienstleistungen von Personalmanagern und Personalentwicklern von den eigenen Belegschaften zu wenig wahrgenommen. Viele Mitarbeiter wissen gar nicht, welche Entwicklungs- und Weiterbildungsangebote unternehmensintern zur Verfügung stehen. Das kann auch dazu führen, dass Personalmanagement und -entwicklung bei der Verteilung der Budgets gegenüber den anderen Abteilungen zu kurz kommen, weil ihr Beitrag zum Unternehmenserfolg vom Management nicht richtig wahrgenommen wird. Deshalb sollten Personalmanager, firmeninterne Weiterbildner und Personalentwickler sich und ihre Leistungen im Unternehmen aktiv vermarkten. Im Folgenden werden zwölf Schritte beschrieben, wie es Ihnen gelingt, besser im Unternehmen wahrgenommen zu werden.

Eins: Unternehmerisch denken

Unternehmer und Top-Manager entscheiden sich leichter für den Kauf einer neuen Produktionsmaschine als für Investitionen im Personalbereich. Denn da wissen sie, was sie für ihr Geld bekommen. Führen Sie deshalb Ihrer Unternehmensleitung beziehungsweise den firmeninternen Kunden nicht nur den Nutzen Ihrer Arbeit, sondern auch deren Rentabilität anhand von Zahlen möglichst plastisch vor Augen.

Zwei: Selbstbewusstsein zeigen

Scheuen Sie sich nicht, sich beim Dokumentieren des Nutzens geplanter Maßnahmen auf Annahmen zu stützen. Zum Beispiel: „Wenn wir das Entwicklungsprogramm für Schichtleiter durchführen, dann verfügen diese anschließend über dasselbe Methodenrepertoire und sprechen eine gemeinsame Sprache. Dadurch steigt die Effizienz in der Produktion voraussichtlich um drei Prozent. Und unsere Stückkosten sinken um zwei Prozent. Hierdurch erhöht sich unsere Rendite um...“ Auch Investitionsentscheidungen für Maschinen und Anlagen beruhen häufig auf Annahmen – beispielsweise darüber, wie sich der Markt entwickelt.

Drei: Kosten-Nutzen-Rechnung

Quantifizieren Sie den Nutzen Ihrer Arbeit in Euro und Cent, denn die Unter-

nehmensleiter steuern die Organisation weitgehend über Zahlen. Liefern Sie Ihnen also die Zahlen, die sie für ihre Entscheidung haben möchten.

Vier: Erfolge dokumentieren

Erstellen Sie eine Leistungsbilanz über Ihre Arbeit und deren Ergebnisse. Zum Beispiel: „Dank unseres Management-

> Personaler sollten nicht nur eine Leistungsbilanz ihrer Arbeit erstellen und kommunizieren, sondern sie sollten auch aktiv auf ihre internen Kunden zugehen.

entwicklungsprogramms können wir heute 80 statt früher 30 Prozent der vakanten Positionen auf den oberen zwei Führungskräfteebenen mit internen Kandidaten besetzen. Das erspart uns pro Jahr Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten in Höhe von ... Euro.“ Oder: „Dank unseres Gesundheitsförderprogramms sanken die krankheitsbedingten Fehltage um 13 Prozent. Dadurch sanken unsere Personalkosten um ...“

Fünf: „Personalvermögen“

Errechnen Sie darüber hinaus regelmäßig, wie sich das „Personalvermögen“ und somit der Wert Ihres Unternehmens durch Ihre Arbeit erhöht hat. Das „Personalvermögen“ lässt sich ebenso berechnen und bilanzieren wie beispielsweise der ideelle Wert einer Marke. Also tun Sie es.

Sechs: Unternehmerische Sprache

Dreschen Sie im Kontakt mit Ihrem Management keine Personaler-Phrasen, denn die Unternehmensleiter sind von ihrer Ausbildung zumeist Betriebswirte oder Juristen. Daher sollte es für Sie als Profi selbstverständlich sein, dass sich die Arbeit Ihres Bereichs an den Unternehmenszielen orientiert. Betonen Sie solche Selbstverständlichkeiten also nicht immer wieder, sondern beweisen Sie durch ein entsprechendes Handeln, dass sie stets die Unternehmensziele im Blick haben.

Sieben: Strategische Allianzen

Schmieden Sie in Ihrem Unternehmen strategische Allianzen – zum Beispiel, indem Sie Foren schaffen, in denen Sie sich regelmäßig mit den Entscheidungsträgern aus der Linie über deren aktuelle Probleme und Herausforderungen austauschen. Binden Sie diese auch emotional an sich. Dies können Sie beispielsweise dadurch erreichen, indem Sie Fachexperten aus Ihrem Unternehmen als Referenten in Qualifizierungsmaßnahmen integrieren.

Acht: Sichtbarer Dienstleister

Verbarrikadieren Sie sich nicht in Ihrem Elfenbeinturm und warten Sie dort darauf, dass Ihre firmeninternen Kunden Sie kontaktieren. Bearbeiten Sie Ihren firmeninternen Markt vielmehr aktiv. Dies können Sie beispielsweise in der Praxis verwirklichen, indem Sie regelmäßig auf die Bereichsleiter zugehen und diese fragen: „Wo drückt Sie der Schuh? Welche Ziele möchten Sie im nächsten Jahr erreichen? Wie kann ich Sie beim Erreichen Ihrer Ziele unterstützen?“

Neun: Eigene Marketingstrategie

Formulieren Sie eine Marketingstrategie für Ihren Bereich und seine Arbeitsleistungen. Differenzieren Sie hierbei zwischen Maßnahmen, mit denen die Mitarbeiter für bestimmte Veränderungen gewonnen werden sollen, Maßnahmen, mit denen Sie die Leiter der Unternehmensbereiche als Partner gewinnen möchten, und Maßnahmen, mit denen Sie die Unternehmensführung als Förderer oder Unterstützer ins Boot holen wollen.

Zehn: Rückgrat zeigen

Hinterlassen Sie keine Schleimspur im Kontakt mit der Unternehmensführung. Kämpfen Sie für Ihren Bereich. Bedenken Sie dabei: Indem Sie sich als knallharter „Kostensenker“ profilieren, der durch harte Personaleinschnitte und ein rigides Streichen von Sozialleistungen kurzfristig zum Steigern des Unternehmensgewinns beiträgt, können Sie zwar leicht die Gunst der Unternehmensführer und Kapitalgeber gewinnen. Ob Sie hiermit aber Ihrem Bereich und der Personalarbeit in Ihrem Unternehmen mittel- und langfristig einen guten Dienst erweisen, ist eine andere Frage. Als Personalprofi sollten Sie mehr Pfeile als den Pfeil mit der Aufschrift „Kostensenkung“ im Köcher haben.

Elf: Öffentlichkeitsarbeit

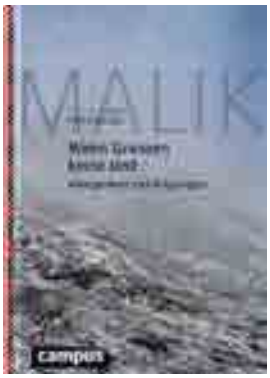
Betreiben Sie nicht nur eine interne, sondern auch eine externe Öffentlichkeitsarbeit. Denn auch die Führung Ihres Unternehmens ist nicht vor dem irrationalen Gedanken gefeit: Was in der Presse oft lobend erwähnt wird, kann nicht schlecht sein.

Zwölf: Verdienste teilen

Achten Sie bei Ihrer Öffentlichkeitsarbeit jedoch darauf, dass außer Ihnen auch Ihre Vorgesetzten und Geldgeber die Meriten Ihrer Arbeit ernten. Denn nichts stärkt Ihre Position so sehr, wie wenn Sie Ihre Vorgesetzten dabei unterstützen, selbst in einem positiven Licht zu erscheinen. Denn (fast) jeder Mensch ist eitel – auch Geschäftsführer und Vorstände. ■

BERNHARD KUNTZ ist Geschäftsführer der Profil-Berater GmbH in Darmstadt und Autor verschiedener Marketing- und PR-Ratgeber.

Beim Bergsteigen geht es um Resultate



MANAGEMENT. „Um alpinistische Großtaten und Pionierleistungen geht es mir nicht. Es ist ein Plädoyer gegen falsch verstandenen Heroismus. Es ist auch ein Plädoyer dafür, sich frei zu machen von zu engen Grenzen“, schreibt Fredmund Malik im Vorwort zu seinem neuen Buch. Damit liefert er eine treffende Beschreibung: Es handelt sich um ein Managementbuch und nicht um ein Buch über eine sportliche Leidenschaft. Damit hebt es sich auch wohltuend von anderen, weniger gelungenen Versuchen ab, die Grundzüge des Managements mit dem Bergsport zu vergleichen und allgemeine Managementempfehlungen aus dem Sport abzuleiten. Einige Kernaussagen Maliks: Bergsteigen ist nicht notwendig, um eine gute Führungskraft zu sein. Management ist heute jene Schlüsselkompetenz, durch die Menschen beschäftigungsfähig werden und in Organisationen wirksam sein können. Die meisten Menschen brauchen andere Menschen als Referenzpunkte zur Orientierung. Andere gehen über sich hinaus. Beim Bergsteigen kommt das Reden über Herausforderungen kaum vor. Dort redet man von den Resultaten. Und: Wirtschaftsunternehmen sind keine Glückfindungs-, Wellness- und Selbstverwirklichungshorte.

BEWERTUNG: Mit „Wenn Grenzen keine sind“ liefert Fredmund Malik sein bislang persönlichstes und am deutlichsten formuliertes Buch ab. Er schreibt über Selbsterfahrung und Grenzüberschreitung, Resultatorientierung und Vertrauen. Er liefert zahlreiche Beispiele aus dem Alpinismus und beeindruckende Fotos von eigenen Expeditionen, bleibt dabei aber immer sachlich und auf das Managementhandeln konzentriert. *(dfu)*

Fredmund Malik: Wenn Grenzen keine sind. Management und Bergsteigen. 222 Seiten, Campus Verlag, Frankfurt/Main, 2014. 27,00 Euro.

Seriöse und qualifizierte Personalberater finden

BERATERAUSWAHL. 2013 gab es in Deutschland rund 2.000 Personalberatungen mit etwa 5.700 Beratern. Wie kann ein Arbeitgeber in dieser Angebotsvielfalt diejenige Beratung finden, die für seine Bedürfnisse am besten passt und die qualitativ hochwertig und seriös arbeitet? Eine Antwort auf den zweiten Teil dieser Frage geben die „Grundsätze ordnungsgemäßer und qualifizierter Personalberatung“, die der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater 2011 vorgestellt hat. Diese werden in der zweiten komplett überarbeiteten Auflage des „Handbuchs der Personalberatung“ ausführlich erläutert. Auch die internationale Zertifizierung „Certified Executive Recruitment Consultant“ (CERC) wird vorgestellt. Weitere Inhalte: Kennziffern für die Erfolgsmessung, die Arbeitsweise von Beratern im Recruiting, zusätzliche Beratungsleistungen, Honorarmodelle und der Einfluss von Social Media auf die Dienstleistung.

BEWERTUNG: Ein ausführliches und aktuelles Nachschlagewerk – insbesondere für Unternehmen, die erstmals auf die Zusammenarbeit mit Personalberatern setzen wollen. *(dfu)*

Michael Heidelberger, Lothar Kornherr (Hrsg.): Handbuch der Personalberatung. 376 Seiten, Verlag Franz Vahlen, München, 2014. 69,00 Euro.

Den „Spirit“ der Mitarbeiter wecken

EMPLOYER BRANDING. Eine authentische emotionale Verbindung ist die Triebfeder dafür, dass Mitarbeiter motivierter arbeiten und sogar zu Fans ihres Unternehmens werden. Sie sprechen auch in der Freizeit positiv über ihren Arbeitgeber und gewinnen als Botschafter im Dienst des Unternehmens weitere Fans als Mitarbeiter oder Kunden. Wolfgang Jenewein, Dr. Marcus Heidbrink und Fabian Heuschele von der Universität St. Gallen haben ihr Buch der Stärkung von Kultur und Identität gewidmet. Praktiker aus verschiedenen Unternehmen von Kind Hörgeräte bis Deutsche Bahn, von Julius Bär bis Knorr-Bremse beschreiben, wie bei ihnen der „Spirit“ von Marke und Unternehmen wirkt. Im abschließenden Kapitel werden Maßnahmen zur Stärkung des Fanfaktors in einem Unternehmen vorgestellt.

BEWERTUNG: Die zahlreichen Fallbeispiele bringen gute Anregungen für Praktiker mit, wie sie das Zusammenspiel von Marke, Unternehmenskultur und Führung im eigenen Betrieb besser gestalten können. *(dfu)*

Wolfgang Jenewein, Marcus Heidbrink, Fabian Heuschele (Hrsg.): Begeisterte Mitarbeiter. Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter zu Fans machen. 250 Seiten, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2014. 39,95 Euro.

Augen und Ohren auf!

Finger weg von Big Data im Personalbereich, www.haufe.de/personal
Thilo Weichert, Chef des unabhängigen Landeszentrums für Datenschutz Schleswig-Holstein, äußerte sich im Interview auf unserem Portal zu Chancen und Gefahren von Big Data in HR. Seine Warnung vor Big Data bei Mitarbeiter- und Bewerberdaten stieß auf Kritik im Internet.

Ich habe den Eindruck, dass in der Vorstellung von Herrn Dr. Weichert Big Data im Bereich HR, vielleicht auch im Allgemeinen, eine absolut klar umrissene einheitliche Form besitzt. Big Data ist ein Ding. Irgendwas in der Art: „Alle persönlichen Daten der Mitarbeiter in den Unternehmen und in den sozialen Netzwerken." Und nun macht sich dieses böse Big Data auf den Weg und trampelt den Datenschutz kaputt. Ich möchte euch dagegen gerne eine andere Betrachtungsweise ans Herz legen. Big Data ist in meinen Augen kein Ding. Es ist in erster Linie ein Konzept, das das Zusammenspiel von Datenmengen, Datenvielfalt und Datengeschwindigkeit beschreibt (auch bekannt als die drei Vs – volume, variety and velocity). Ein Konzept muss nicht per se schlecht sein. Was Einstellungsverfahren angeht, bestehen auch abseits der Big-Data-Diskussion durchaus berechtigte Zweifel daran, ob Entscheidungen aus dem Bauch heraus tatsächlich stets für das Unternehmen als Ganzes das beste Ergebnis liefern. Und mal ganz ehrlich, was sind denn Assessments und Einstellungstests, wenn nicht Vorläufer von auf Big Data gestützten Auswahlverfahren, die über Abgleiche von Qualifikationen mit einem riesigen Datenpool Performance-Szenarien erstellen können.
Die Auswertung von Daten ist mit Sicherheit kein Allheilmittel, auch in HR nicht. Und natürlich muss man stets datenschutzrechtliche Aspekte berücksichtigen. Den Datenschutz als Totschlagargument gegen jeglichen sinnvollen Einsatz von Big-Data-Lösungen im Dienste von Unternehmen einzusetzen, halte ich für unverantwortlich sowie perspektivisch auch wirtschaftlich und gesellschaftlich gefährlich. Wir sind hier ohnehin nicht sonderlich für Fortschrittlichkeit berühmt. Wie immer sind es längst die anderen, die experimentieren, ausprobieren und sich bewusst für oder auch gegen den Einsatz von bestimmten Methoden entscheiden. Also: Statt „Finger weg!" empfehle ich dringend „Augen und Ohren auf!" Leute, lasst Euch keine Angst einjagen.

Alexander Fedossov, www.wollmilchsau.de/big-data-in-hr/

Meiner Ansicht nach gibt es gerade in der Rekrutierung und Mitarbeiterbindung ein ungeheures Optimierungspotenzial in Organisationen über „HR Big Data". Ich bin definitiv der Auffassung, dass Personalabteilungen gezielt Daten zum Beispiel über die Fluktuation der Mitarbeiter erheben sollten. In meiner täglichen Beratungspraxis bin ich immer wieder überrascht, wie wenig gerade dieser kritische Punkt beachtet wird.

Volker Seubert, www.wollmilchsau.de/big-data-in-hr/

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, Randolf 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, Randolf Jessl

ERSCHEINUNGSWEISE
Monatlich, in der Regel am letzten Freitag eines Monats, 15. Jahrgang

REDAKTION
Reiner Straub (str) (v.i.S.d.P.)
E-Mail: reiner.straub@personalmagazin.de
Daniela Furkel (dfu) (Chefreporterin)
E-Mail: daniela.furkel@personalmagazin.de
Thomas Muschiol (tm) (Leiter Fachressort Recht)
E-Mail: thomas.muschiol@personalmagazin.de
Katharina Schmitt (ks)
E-Mail: katharina.schmitt@personalmagazin.de
Melanie Rößler (mer)
E-Mail: melanie.roessler@personalmagazin.de
Kristina Enderle da Silva (end)
E-Mail: kristina.enderle@personalmagazin.de
Michael Miller (mim)
E-Mail: michael.miller@personalmagazin.de
Andrea Kraß (ak)
E-Mail: andrea.krass@personalmagazin.de

REDAKTIONSASSISTENZ
Sabine Schmieder, Tel.: 07 61/8 98-3032
Brigitte Pelka, Tel.: 07 61/8 98-3921,
Telefax 07 61/8 98-99-3921,
E-Mail: redaktion@personalmagazin.de

AUTOREN UND MITARBEITER DIESER AUSGABE
Ralf Albers, Martin Claßen, Dr. Martin Grentzer, Dr. Oliver Hahn, Stefanie Hornung, Greta Konrad, Dieter Kern, Nawal Khaled, Dr. Ralf Kittelberger, Prof. Dr. Martin Klaffke, Bernhard Kuntz, Manuel Ott, Prof. Dr. Jochen Prümper, Prof. Dr. Jens Nachtwei, Stefan Rief, Michael Schnetzer, Dennis Stolze, Johannes Trauth, Prof. Dr.-Ing. Christine Wegerich, Janina Zinke

GRAFIK / LAYOUT Ruth Großer, Hanjo Tews

ANZEIGEN Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2013
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9, D-97076 Würzburg

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

KEY ACCOUNT MANAGEMENT
Dominik Castillo, Tel.: 09 31/27 91-751, Fax -477
E-Mail: dominik.castillo@haufe.de
Annette Förster, Tel.: 09 31/27 91-544, Fax -477
E-Mail: annette.foerster@haufe.de
Michaela Freund (Stellenmarkt),
Tel.: 0931/27 91-777, Fax -477
E-Mail: stellenmarkt@haufe.de
Thomas Horejsi, Tel.: 09 31/27 91-451, Fax -477
E-Mail: thomas.horejsi@haufe.de
Michael Kretschmer, Tel.: 09 31/27 91-562, Fax -477
E-Mail: michael.kretschmer@haufe.de

ANZEIGENDISPOSITION
Christine Wolz, Tel.: 09 31/27 91-472, Fax -477
E-Mail: christine.wolz@haufe-lexware.com

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

DRUCK Firmengruppe Appl, Echter Druck GmbH, Delpstraße 15, 97084 Würzburg

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

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

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

Ganz persönlich

CLAUDIUS ENAUX ist seit September 2010 Direktor Personal bei der Sparkasse Mülheim an der Ruhr. Zuvor war er zehn Jahre in der Beratung, als Principal bei Kienbaum Management Consultants, tätig. Seinen Berufseinstieg absolvierte der Bankkaufmann und Diplom-Psychologe 1995 als Trainee Personal bei der Robert Bosch GmbH. Anschließend arbeitete er als Personalreferent bei Bosch Telecom und bei der ABN Amro Bank.

Was sind Ihre aktuellen Herausforderungen in HR?
Sicherlich die langfristige Nachwuchssicherung, unter anderem bedingt durch den demografischen Wandel. Damit hängen wesentlich die Fragen zur Arbeitgeberattraktivität und zur Führungsqualität zusammen. Insbesondere bei der Führungsqualität sehe ich in deutschen Unternehmen noch viel „Luft nach oben".

Welches Projekt würden Sie gern umsetzen, wenn Ihnen ein verdoppeltes HR-Budget zur Verfügung stünde?
Erstaunlicherweise bin ich in der glücklichen Situation, alle relevanten Themen auch realisieren und angehen zu können.

Eine wichtige Tugend für einen Personalmanager ist ...?
Sich damit abzufinden, manche Dinge nicht ändern und sich stattdessen auf die veränderbaren Themen fokussieren zu können.

Welche berufliche Entscheidung war bisher die schwierigste für Sie?
Nach über zehn Jahren in einer Beratung wieder in einen „normalen" Job zurückzukehren – was ich aber nie bereut habe.

Was war Ihr bislang schönstes Projekt?
Da ich während meiner Zeit als Berater eine große Zahl an Projekten betreut habe, kann ich hier nur schwer eine Auswahl treffen. Alle Projekte waren auf ihre Art interessant und lehrreich.

Wie kam es, dass Sie sich für eine HR-Laufbahn entschieden haben?
Schon zu Studienzeiten habe ich mich auf den Bereich der Betriebs- und Organisationspsychologie fokussiert. Seitdem stand nichts anderes zur Debatte und ich habe auch nie etwas anderes gemacht.

Wer inspiriert Sie?
Meine Kinder – weil sie mir immer zeigen, was im Leben wirklich wichtig ist.

Achten Sie auf Ihre Work-Life-Balance?
Ich habe für mich selbst akzeptiert, nicht unverzichtbar zu sein, und gönne mir auch mal einen frühen Feierabend. Im Übrigen halte ich es mit Konfuzius: „Wenn du liebst, was du tust, wirst du nie wieder in deinem Leben arbeiten."

Wann haben Sie im Job zum letzten Mal geschwänzt?
Auch wenn es nicht glaubwürdig klingt – so richtig kann ich mich an keinen Fall erinnern ...

Wofür hätten Sie gern mehr Zeit?
Für meine Familie. Und für mehr Sport ...

VORSCHAU AUSGABE 05/14

TITEL	Frauenquote – Was auf Unternehmen zukommt
MANAGEMENT	Talentbindung im Saisongeschäft
ORGANISATION	Best Practices im Gesundheitsmanagement
RECHT	Zuschuss bei Dienstfahrrädern
PERSÖNLICH	Was der HR-Master für die Karriere bringt

Das nächste Personalmagazin erscheint am 24. April.

HAUFE. AKADEMIE | Alles wird leicht.

General Management

Programm

Ganzheitliche Kompetenzentwicklung für Menschen in Führungspositionen

Unternehmensführung heute hat eine enorme Komplexität erreicht. Für Manager und Führungskräfte stellt das eine enorme Herausforderung dar. Sie müssen über die eigenen Funktionsgrenzen hinaus gesamtunternehmerisch denken und die Mitarbeiter so führen, dass diese selbstverantwortlich die Unternehmensziele mitverfolgen.

In den Veranstaltungen des General Management Programms der Haufe Akademie finden Sie alle relevanten Management- und Leadershipthemen behandelt, die Sie bei Ihren Aufgaben unterstützen:

- **Junior Management Programm (JuMP)**
- **Leadership Programm**
- **NEU: Unternehmenskultur**
- **NEU: Erfolgreiche Selbstführung für Manager**

Erweitern Sie Ihr Managementwissen, stärken Sie Ihre persönlichen Kompetenzen und bewältigen Sie so jede neue Herausforderung.

Das General Management Programm – fordern Sie noch heute Ihr Exemplar an!

Tel.: 0761 898-4422 · Hatun.Karakaya@haufe-akademie.de
www.haufe-akademie.de/gmp

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**

Erfolgreich bleibt, wer effizient arbeitet. Darum setze ich bei der Lohnabrechnung auf DATEV.

Bei der Lohnabrechnung spielen Effizienz und Zuverlässigkeit eine wichtige Rolle. Gut, dass DATEV-Lösungen beides berücksichtigen. Mehr Infos zum umfassenden Software-, Unterstützungs- und Weiterbildungsangebot bei Ihrem Steuerberater oder unter Tel. 0800 1001116.

www.datev.de/lohnabrechnung

DATEV

Zukunft gestalten. Gemeinsam.