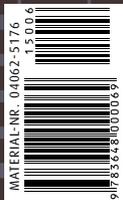


06.2015 | 11.80 EUR

personalmagazin

MANAGEMENT, RECHT UND ORGANISATION

www.personalmagazin.de



Spezial
Personalarbeit
im öffentlichen
Dienst
S. 54

Die Spitze erklimmen

Welche Kompetenzen Sie für eine HR-Karriere heute benötigen s. 12

AUSGEWÄHLT Wie sinnvoll es ist, das Team bei Personalentscheidungen einzubeziehen s. 30

BELASTET Wie Sie psychische Gefährdungen systematisch erkennen und beurteilen s. 46

GEFILMT Was Unternehmen bei Videoaufnahmen von Arbeitnehmern beachten müssen s. 70



Finden Sie Ihren nächsten Mitarbeiter mit Indeed.

Als weltweite Nr.1 der Online-Jobportale erreicht Indeed mehr Kandidaten als jedes andere Jobportal.¹ Auch in Deutschland ist Indeed aktuell das meistbesuchte Angebot im Markt.²

¹ comScore, Unique Visitors im Dezember 2014

² comScore Multiplattform, Unique Visitors im März 2015

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

Sie möchten mehr über Indeeds faires Recruitment-Modell erfahren? Wir freuen uns auf Ihren Anruf oder Ihre Nachricht!

Liebe Leserinnen und Leser,

die Bewertung der Personalfunktion schwankt zwischen Himmel und Hölle. In der Wochenzeitung „Die Zeit“ beschreibt ein großer Artikel den Niedergang der Personalfunktion in den Dax-Konzernen und macht das an aktuellen Personalien fest. Unsere Autoren Heiko Weckmüller und Anne Leuchter haben die Sache im Langzeitverlauf analysiert (siehe Seite 20) und geben Entwarnung: Die Hölle droht dem Personalressort Gott sei



„HR bringt ein Leben zwischen Himmel und Hölle. Der

Niedergang der Personalfunktion bleibt aus. Stattdessen steigen CHROs zum CEO auf.“

Reiner Straub, Herausgeber

Dank nicht. Als Harald Krüger zum CEO von BMW befördert wurde, blitzte plötzlich der Himmel auf: Ein Personalmann wird CEO. Diese Perspektive wurde jüngst durch eine Studie der Personalberatung Korn Ferry befeuert, die feststellte: Die größte Ähnlichkeit zum CEO hat nicht ein Finanz- oder Vertriebs-Vorstand, sondern der Chief Human Resource Officer (CHRO). Bärbel Schwertfeger hat für das Personalmagazin recherchiert, was an der Sache dran ist und welche Chancen der CHRO tatsächlich auf

den CEO-Job hat (ab Seite 18). Ein Ergebnis: Der CHRO braucht Erfahrung im operativen Geschäft und Unternehmerdenke, nicht nur um CEO werden zu können, sondern auch, um die Herausforderungen der Zukunft zu bestehen. Das Personalressort bleibt also ein Job zwischen Himmel und Hölle, eben mitten im Leben. Unser Autor Ralf Hendrik Kleb hat in seinem Beitrag „Die Spitze erklimmen“ (ab Seite 12) einen schönen Begriff geprägt: HRler sollen „Business Player“ sein.

Ihr

Reiner Straub

personal magazin

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

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

Jungunternehmer in HR

Salman Asfaq und Torsten Just betreiben die Plattform Voito, die Unternehmen und Personalanbieter zusammenbringt.



10

© VOITO GMBH

12

SZENE

06 News und Events  

10 Serie HR-Start-ups
Die Online-Plattform Voito

TITELTHEMA

12 Die Spitze erklimmen
Welche Kompetenzen für eine HR-Karriere heute gefragt sind

16 „Unsere Vision beflügelt uns“
Sirka Laudon von Axel Springer erläutert, wie die Digitalisierung des Verlags sich auf HR auswirkt

18 Der große Schritt zum CEO 
Was HR-Vorstände brauchen, um ganz nach oben zu kommen

22 Die Renaissance von HR
Reine HR-Ressorts nehmen in den Dax-Vorständen wieder zu

24 Mehr Angebote für Personaler 
Studiengänge mit HR-Schwerpunkt

MANAGEMENT

28 News und Dienstleistungsmarkt 

30 Mehr als reines Mitmachtheater  
Wie sinnvoll es ist, das Team bei Personalentscheidungen einzubeziehen

34 Trainee-Praxis im Theorietest 
Zwei Wissenschaftler haben das Trainee-Programm der Lufthansa analysiert

38 Trotz Fehlschlägen: Weiter so!
Serie Forschungstransfer: Warum Unternehmen oft nicht aus Fehlern lernen

ORGANISATION

40 News und Softwaremarkt

42 Kampf den Bürokratiemonstern
Die Regierung will per Gesetz Bürokratie abbauen. Wo in HR der größte Handlungsbedarf besteht

45 Streit ums Kalb
Der Bauernverband stört sich am Veggie-Day in der VW-Kantine

46 Nicht nur die Pflicht erfüllen
Wie Sie psychische Belastungen richtig erkennen und beurteilen

49 Arbeitsschutz als Chefsache

50 „Mit gutem Beispiel voranfahren“
Der Bundesgeschäftsführer der Deutschen Umwelthilfe fordert ein Umdenken bei Firmenwagen

52 Der Weg zur intelligenten Fabrik
Wie funktionale Software selbstorganisierte Teams unterstützt



Wer ist hier der Boss?

Rollen und Aufgaben von HR verändern sich. Was Personalmanager heute können müssen, um die Karriereleiter hinaufzuklettern.

Big Brother is watching you

Bei Videoaufnahmen von Arbeitnehmern ist Vorsicht geboten. Unternehmen sollten die geltenden Grenzen kennen.



70

© ALICE-PHOTO / THINKSTOCKPHOTOS.DE

SPEZIAL

54 Vom Verwalter zum Gestalter

Der Bezirk Oberbayern will weg vom Behördenimage und hat deshalb seine Führungskultur neu ausgerichtet

58 Neue Horizonte für Frauen

Die niedersächsische Polizei will den Anteil von Frauen im gehobenen Management steigern und hat dafür ein spezielles Entwicklungsprogramm konzipiert

RECHT

62 News und aktuelle Urteile

64 Künftig mehr Mitbestimmung

Mit einer unerwarteten Entscheidung zur Besetzung des Aufsichtsrats hat ein Landgericht für Unruhe gesorgt

66 Bewerber ohne echtes Interesse

Bald könnten der EuGH und das Strafrecht AGG-Hoppeln Grenzen setzen

70 Mitarbeiter im Mittelpunkt

Welche Grenzen Sie bei Videoaufnahmen von Arbeitnehmern beachten sollten

74 „Häufig bestehen Vorurteile“

Wann Zeitarbeit eine Alternative zu Dienst- und Werkverträgen sein kann, erläutern ein Anwalt und ein Anbieter

PERSÖNLICH

76 News und Weiterbildung

78 Entlastung für Personaler

Die richtigen Organisationsstrukturen helfen, den Stress durch Dauererreichbarkeit zu reduzieren

80 Buchtipps

82 Ganz persönlich

Jörg Buckmann, Leiter Personalmanagement der Verkehrsbetriebe Zürich, beantwortet den Fragebogen

RUBRIKEN

03 Editorial

81 Impressum

82 Vorschau

Stellenwechsel

ANDREAS MARTI

Zum 1. April übernahm Andreas Marti die Position als Geschäftsführer Personal und Arbeitsdirektor der Faurecia Automotive GmbH. Er folgte auf Joachim Sauer, der das Unternehmen Ende April verließ, um ab Juli 2015 als Vorstandsmitglied des Deutschen Instituts für Normung tätig zu werden. Der 50-jährige Andreas Marti ist nun für die Faurecia-Mitarbeiter in Deutschland, Österreich und den Niederlanden verantwortlich. Er berichtet an den Group Industrial Vice President Victor Neto in Nanterre, Frankreich. Zuletzt arbeitete Marti über vier Jahre als Geschäftsführer und Director Human Resources für PSA Peugeot Citroën Deutschland. Davor war er Werkspersonalleiter bei Roche Diagnostics und Bereichsleiter Personal, Recht und Unternehmenskommunikation bei Total Raffinerie Mitteldeutschland.



© FAURECIA



© NDR / CHRISTIAN SPIELMANN

ANDREAS DAMM

Seit 1. Mai leitet Andreas Damm die Hauptabteilung Personal des Norddeutschen Rundfunks (NDR). Er trat die Nachfolge von Marianne Weidt an, die in den Ruhestand ging. Der 58-Jährige hat an der Universität Hamburg Rechtswissenschaften studiert, seit 1987 ist er beim NDR beschäftigt. Dort arbeitete er zunächst in der Personalverwaltung, ab 1988 als Abteilungsleiter im Personalreferat Programmdirektionen. 1991 wurde er Mitglied der Tarifverhandlungskommission des NDR und der ARD und wechselte in die Abteilung Personalwirtschaft, deren Leitung er 1996 übernahm. Ab dem Jahr 2012 war der Jurist zusätzlich stellvertretender Leiter der Hauptabteilung Personal.

ESTHER LÖB

Seit Anfang April verantwortet Esther Löb den Bereich Personalmarketing & Recruiting im HR-Team von Microsoft Deutschland. Sie folgt auf Ina Bourmer, die heute als Head of HR & Talent Acquisition bei Goodgame Studios tätig ist. Die Diplom-Wirtschaftspsychologin Löb verfügt über fast 15 Jahre HR-Erfahrung in der ITK-Branche. Bei Microsoft Deutschland ist sie seit vier Jahren in unterschiedlichen Funktionen tätig, zuletzt war sie Senior HR Business Partner. Davor arbeitete sie im Personalwesen bei verschiedenen Tochtergesellschaften von T-Systems sowie als Beraterin und Trainerin. Bei Microsoft Deutschland ist sie nun für die Personalauswahl auf allen Ebenen zuständig.



© MICROSOFT DEUTSCHLAND

ULRICH BENSEL

Seit Juli 2011 war Ulrich Bensele Konzern-Personalleiter der Südwestdeutschen Medienholding, nun verlässt der Jurist den Konzern. Bis ein Nachfolger gefunden ist, übernimmt Pia Holzer, Personalleiterin des Bereichs Fachinformationen, die HR-Verantwortung.

PHILIPP NEUHAUS

Am 1. April übernahm Philipp Neuhaus die Aufgaben des Chief Financial Officer und Senior Executive Vice President bei Schüco International und somit die Verantwortung für Finanzen und Personal.

RALF STOLZE

Seit dem 1. März ist Ralf Stolze als Personalleiter und Arbeitsdirektor der LSG Sky Chefs München tätig. Der 38-Jährige arbeitet seit

2007 im Lufthansa-Konzern, zuletzt unter anderem als Personalleiter für die oberen Führungskräfte.

CHRISTIANE TANTAU

Die Personalentwicklerin ist neue Geschäftsführerin der Initiative „Wege zur Selbst-GmbH“. Sie folgt auf Regina Fuhrmann, die das Netzwerk noch zwei Jahre administrativ und projektbezogen in Teilzeit unterstützen wird. Tantau ist seit 2007 Mitglied des Netzwerks.

ANDREAS TENKMANN

Seit dem 1. April ist Andreas Tenkmann als Vice President HR DACH bei Sodexo tätig. Zuvor, seit 2012, war er bei Foot Locker für die Personalangelegenheiten verantwortlich. Von 2007 bis 2012 arbeitete er als HR-Direktor bei Aramark.

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

Drei Fragen an ...

... Cristina Riesen zum Thema Start-up-Kultur

Frage eins: Evernote ist ein klassisches Technologie-Start-up. Was macht für Sie eine Start-up-Unternehmenskultur aus?

Cristina Riesen: Das wichtigste Merkmal sind für mich die flexiblen Strukturen. Die Evernote-Mitarbeiter können arbeiten, wo sie gerade sind oder wo es für sie am besten passt. Sie entscheiden sogar, welches die beste Tageszeit für sie ist. Zudem hat die Start-up-Mentalität etwas damit zu tun, wie Entscheidungen getroffen werden. Es gibt weniger Abstimmungsschleifen, Entscheidungsprozesse sind kürzer, alle tragen Verantwortung.

Frage zwei: Ihr CEO hat als Vision ein hundertjähriges Start-up ausgegeben. Wie kann man eine Start-up-Kultur erhalten?

Riesen: Die Vision eines hundertjährigen Start-ups beinhaltet zwei Aspekte. Zum einen wollen wir ein Produkt kreieren, das gut genug ist, um mindestens 100 Jahre bestehen zu bleiben, zum anderen beim Wachsen den Start-up-Charakter nicht verlieren. Das ist eine Herausforderung. Für mich sind dabei die drei kritischsten Faktoren: die richtigen Leute, eine produktive Arbeitsumgebung und die passende Technologie, die die Zusammenarbeit ermöglicht.

Frage drei: Welche Maßnahmen haben Sie dafür bereits ergriffen?

Riesen: Wir setzen alles daran, Hierarchien zu vermeiden. Bei uns fragt keiner um Erlaubnis oder muss ein Projekt mit drei Ebenen abstimmen. Wir wollen ein



CRISTINA RIESEN ist General Manager für die Region EMEA bei Evernote, das die gleichnamige Produktivitätsapp erstellt.

Umfeld ermöglichen, das die Angst vor dem Scheitern nimmt. Dazu setzen wir auf Lernzyklen: Ideen dürfen entstehen, sich entwickeln, umgesetzt und auch wieder geändert werden. Das Motto sollte sein: Gib jedem Einzelnen die Möglichkeit sich zu äußern. So werden Probleme, aber auch Lösungen viel schneller sichtbar.



Preisträgerin Bilge Tissen (2.v.l.) im Kreis der Finalisten des HR Next Generation Awards 2014.

Exzellente Nachwuchspersonaler gesucht

Zum siebten Mal heißt es: exzellente Nachwuchspersonaler gesucht. Der HR Next Generation Award richtet sich an HR-Talente, die jünger als 35 Jahre sind und bereits am Beginn ihrer Karriere Außergewöhnliches leisten. Die Auswahl erfolgt in drei Stufen: In einer Kurzbewerbung mit Lebenslauf erläutern die Teilnehmer, warum sie sich für den Award geeignet halten, außerdem nehmen sie an einem standardisierten Videointerview teil. In der zweiten Stufe werten Experten der DGFP und des Personalmagazins die Bewerbungen aus und treffen eine Vorauswahl. Wer es auf diese Shortlist schafft, wird gebeten, drei Kurzreferenzen aus seinem Arbeitsumfeld nachzuliefern. Anhand dieser Unterlagen bestimmt die Jury fünf Finalisten, die eine Einladung zum DGFP Lab nach Berlin erhalten. Hier beginnt die dritte Stufe: Auf der Veranstaltung am 24. September entscheidet sich, wer das Publikum und die Jury am meisten überzeugt und den Hauptpreis erhält.

www.hr-next-generation-award.de



Im Dialog Neues entwickeln – auf dem ersten HR Hackathon in Berlin.

Personaler und IT-Entwickler tüfteln gemeinsam

Am 30. und 31. Mai findet der erste HR Hackathon im Base Camp Berlin statt. Hier kommen Personaler und Recruiter, IT-Entwickler und Programmierer zusammen, um gemeinsam an neuen HR-Softwaretools zu tüfteln. Im Mittelpunkt steht die Frage, womit Personaler auf technischer Seite am meisten zu kämpfen haben. Hierzu werden Personaler und Entwickler gemeinsam brainstormen. Das Ergebnis nehmen die Software-Spezialisten als Aufhänger, um im Dialog mit den Personalern eine sinnvolle HR-Technologie zu entwickeln. Während die ITler an Prototypen arbeiten, stehen für die HRler weitere Punkte auf dem Programm: Vorträge, Diskussionsrunden und Live-Demonstrationen. Zudem präsentieren sich HR-Start-ups. Die frisch entwickelten Prototypen werden am zweiten Hackathon-Tag vorgestellt und von einer Jury bewertet. Das Ziel der Veranstalter ist, Anwender besser mit den technologischen Möglichkeiten, die HR zur Verfügung stehen, vertraut zu machen. www.hrhackathon.net

Aktuelles zur Altersversorgung

Rechtliche Neuerungen zur betrieblichen Altersvorsorge und die Reorganisation von betrieblichen Versorgungssystemen stehen im Mittelpunkt einer Roadshow von KPMG. „Aktuelles aus der betrieblichen Altersversorgung“ ist der Titel der Veranstaltung, die am 2. Juni in Hannover, am 9. Juni in Frankfurt/Main, am 10. Juni in Stuttgart, am 16. Juni in Hamburg, am 18. Juni in München sowie am 19. Juni in Düsseldorf stattfindet. Das Breakfast Meeting startet um 8.30 Uhr mit einem gemeinsamen Frühstück und endet nach einer Expertenrunde zu den Handlungsmöglichkeiten und Herausforderungen bei betrieblichen Versorgungssystemen gegen 11.15 Uhr. www.kpmg.de

Zukunft und Perspektivwechsel

Der Personalmanagementkongress geht am 18. und 19. Juni in seine sechste Runde. Das diesjährige Fokusthema lautet „Zukunft“. Um Zukunft geht es zum Beispiel in der Podiumsdiskussion „New Work: Müssen Unternehmen mehr Demokratie versuchen?“, an der Gita Blatt (Sky Deutschland), Rupert Felder (Heidelberger Druckmaschinen) und Heiko Fischer (Resourceful Humans) teilnehmen. Die Abschluss-Keynote hält der Wirtschaftsjournalist und Moderator Ranga Yogeshwar zum Thema „Nächste Ausfahrt Zukunft – unser Umgang mit dem Neuen“. Weitere Themen sind HR-Strategie, Arbeitsrecht, Personal- und Führungskräfteentwicklung, Recruiting und Arbeitgeberattraktivität, Unternehmenskultur und Change Management sowie aktuelle Herausforderungen für das Personalmanagement. In Impulsvorträgen „Perspektivwechsel“ kommen zudem Querdenker und Pioniere zu Wort. Veranstaltungsort ist das Estrel Convention Center in Berlin. www.personalmanagementkongress.de

TERMINE

11. bis 12. Juni, Berlin
HR Safari: Digitalisierung für Personaler
 Tel. 040 20933765
www.good-school.de

10. bis 11. Juni, Hamburg
Fachtagung Arbeitsschutz 2015
 Tel. 040 8557-2920
www.tuev-nord.de

2. Juli, Frankfurt
Towers Watson HR-Executive-Konferenz Deutschland, Österreich und Schweiz
 Tel. 069 1505-50
www.towerswatson.de



Keynote-Speaker Jürgen Trittin (oben) und Prof. Jutta Rump (unten) stellten auf dem SAP-Forum in der Messe Stuttgart Ansätze für die neue Arbeitswelt vor.



 **BILDERGALERIE**

 **VIDEO**

Eindrücke von den Highlights des SAP-Forums finden Sie in der Personalmagazin-App.

Strategien für Generation Chips & Co.

Knapp drei Viertel der teilnehmenden Personaler haben festgestellt, dass sich die Veränderungen in der Arbeitswelt bereits auf ihre Arbeit auswirken. Dies ist das Ergebnis einer Ad-hoc-Befragung, die zu Beginn des diesjährigen SAP-Forums Ende April in der Messe Stuttgart durchgeführt wurde – passend zum digitalen Selbstverständnis des Veranstalters per Event-App. Beim zweitägigen Forum gaben

dann hochkarätige Keynote-Speaker Anregungen dazu, wie die Herausforderungen der neuen Arbeitswelt gemeistert werden können: Professor Jutta Rump vom Institut für Beschäftigung und Employability Ludwigshafen empfahl HR etwa, die Chance des Wandels zu nutzen, um künftig nicht mehr nur als Business Partner, sondern „Part of Business“ wahrgenommen zu werden. Jürgen Trittin, Bundesumweltminister a.D., for-

derte neue Strategien für die „Generation Chips“ – also jene jungen Leute, die sich vor allem durch den Konsum von Computerspielen (Mikrochips) und Fastfood (Kartoffelchips) auszeichnen. Neue Erkenntnisse zur Arbeitswelt 2020 brachte SAP-Personalchef Wolfgang Faßnacht in Form einer Studie mit. Daneben boten Diskussionen, Breakout-Sessions und Ausstellerbereich Raum zum Austausch.

Die Haufe Online-Redaktion war live mit dabei. Unsere ausführliche Berichterstattung zum Forum finden Sie unter www.haufe.de/personal/personalszene.

Das neue ElterngeldPlus

Mehr Informationen unter www.elterngeld-plus.de

Unterstützen Sie Mütter und Väter bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf! Das sind Ihre Vorteile:



Früherer Wiedereinstieg

Eltern haben es jetzt leichter, Familie und Beruf zu vereinbaren. Das verhindert eine lange Auszeit vom Beruf.



Zusätzliches Fachkräftepotenzial

Mütter und Väter werden zur vollzeitnahen Teilzeit ermutigt.



Verlässliches Know-how

Unternehmen sparen Einarbeitungs- und Überbrückungskosten.



Höhere Arbeitgeberattraktivität

Familienbewusste Teilzeitmodelle halten und werben wertvolle Fachkräfte.

Das ElterngeldPlus ist eine Familienleistung des Bundesfamilienministeriums – auf dem Weg zu mehr Partnerschaftlichkeit in Familie, Beruf und Gesellschaft. Für Geburten ab dem 1. Juli 2015.

HR START UP

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



Wer hat's gegründet?

Voito entstand aus der Zusammenarbeit eines Vermarktungsspezialisten und eines Finanzexperten. Der 42-jährige Diplomkaufmann **Torsten Just** erwarb sich seine Expertise als Finanzvorstand von Strato sowie als Gründer und Geschäftsführer des Anbieters für Stammzellentechnologie Seracell. **Salman Asfaq** war ebenfalls für Strato als Controller tätig. Danach leitete der 36-jährige Diplomkaufmann als Director das Online-Marketing beim Softwarehersteller Magix und bei der Klingel-Tochter K-New Media.



Was ist die Idee dahinter?

Aller Anfang ist schwer, bis Mitarbeiter und Unternehmen zusammenfinden: Personaler müssen aus einer Vielzahl den passenden Personaldienstleister- oder -vermittler auswählen. Diese wiederum akquirieren mühevoll ihre einzelnen Kunden. Hinter der Online-Plattform Voito steckt die Idee, diese Hürden zu überwinden. Wir bringen Unternehmen und Personalanbieter mit wesentlich geringerem administrativem Aufwand zusammen. Der Suchauftrag der HR-Verantwortlichen erreicht auf einen Schlag einen Pool von Personalanbietern und damit eine Vielzahl von Kandidaten. Personaldienstleister und -vermittler wiederum richten ihr Angebot an einen Pool von Unternehmen und erhalten bei erfolgreicher Einstellung ihre selbst festgelegte Vermittlungsprovision. Statt einer Vielzahl von Einzelverträgen ist lediglich ein Vertrag für alle notwendig. Außerdem nutzen wir als Erster den Flurfunk: Privatleute können qualifizierte Kandidaten empfehlen und dafür per Provision entlohnt werden.

Wie war die Entwicklungszeit?

Nach dem Feierabend ist vor der Unternehmensgründung. Das war die Devise der einjährigen Entwicklung von Voito, die wir als Macher nebenberuflich stemmten. Derzeit finden interessante Gespräche mit Investoren statt.

Was können etablierte Unternehmen von Ihnen lernen?

Dass es nicht immer die typische Start-up-Boygroup sein muss und man keine Angst vor dem Homeoffice zu haben braucht. Die meisten unserer Mitarbeiter haben Kinder. Dank der Arbeit vom Homeoffice aus, können sie besser Beruf und Familie in Einklang bringen. Da wir unseren Kindern genügend Zeit widmen möchten, sind wir in unserer Arbeitsphase wesentlich fokussierter. Der Erfolg gibt uns Recht.

Was soll noch geändert werden?

Auf Wunsch einiger Kunden haben wir gerade einen Premium-Bereich eingeführt. Dort wählt das auftraggebende Unternehmen aus, mit welchen Dienstleistern es zusammenarbeiten möchte. Es entscheidet per Klick, für welchen Personalberater oder welche Zeitarbeitsfirma es seine Vakanzen freischaltet.



Über die Eingabemaske können Personalier Dienstleister finden.

Die Spitze erklimmen

ÜBERBLICK. Einige Megatrends verändern die Arbeitswelt und damit auch HR. Das bringt neue Karrierewege für Personaler mit sich. Quereinsteiger sind willkommen.

Von **Ralf Hendrik Kleb**

Schon vor fast 20 Jahren hat Dave Ulrich den Personalbereich als künftigen Business Partner gesehen. Heute hat sich das Dreisäulen-Service-Delivery-Modell mit dem „HR Shared Service Center“, „HR Competence Center“ und der spezifischen Funktion des „HR Business Partner“ in den meisten Unternehmen durchgesetzt – auch wenn Ulrich eigentlich keinen Zerfall in eine transformationale und eine transaktionale Welt angestrebt hatte.

Die Begeisterung unter den Personalern über die HR-Transformationsprozesse der vergangenen Jahre hält sich jedoch vielfach in Grenzen. Die erforderlichen Investitionen in IT werden oft unterschätzt, sodass die HR Business Partner noch unzureichend von administrativen Aufgaben entlastet werden. Und die wichtigsten Stakeholder und Kunden haben – historisch bedingt – häufig nur ein eingeschränktes Verständnis von dem, was sie von ihrem HR Business Partner künftig erwarten sollten beziehungsweise von dem, was sie künftig erwarten müssen.

STUDIE

Die Meta-Studie „Vom Business Partner zum Business Player – wenn Anspruch auf Wirklichkeit trifft“, die dem Artikel zugrunde liegt, können Sie anfordern unter

nicole.fabig-grychtol@baumgartner.de.

Viele Personaler haben sich mit den Führungskräften ihrer Betreuungsbereiche arrangiert. Andere dagegen sehen sich zunehmend den Forderungen nach strategischen Impulsen, aktiven Vorschlägen und Ideen, die den Geschäftserfolg stärken und ausbauen, ausgesetzt. Gleichzeitig mehrten sich die Stimmen, die den Nutzen und Fortbestand des Personalbereichs infrage stellen. Personaler, die sich engagiert mit den Herausforderungen der Zukunft befassen und sich hier zu positionieren versuchen, findet man noch viel zu selten. Der Frage, wie sich HR zukunftsfähig aufstellen kann, geht unsere Konzeptstudie nach.

In den vergangenen Jahren stand HR unter enormem Effizienz- und Kostendruck. Jetzt gilt es, die erzielte größere Effizienz mit höherer Effektivität zu vereinen – dieser Spagat wird zur Pflichtübung. Wesentliche Voraussetzungen dazu sind die Segmentierung und Differenzierung der Stakeholder und Kunden sowie die Ausrichtung der HR-Strategie auf die veränderten Geschäftsbedarfe der globalisierten, zunehmend digitalisierten, virtualisierten und kollaborativen Arbeitswelt.

Der Demografiefaller begegnen

Im Vergleich zu dem, was mit den künftigen Arbeitswelten an Herausforderungen auf die Personaler zukommt, waren die mit der Einführung des neuen HR-Geschäftsmodells verbundenen HR-Transformationsprozesse ein Kinderspiel. Der globale demografische Wandel wird die Unternehmen mit voller Wucht treffen. Werden die qualifizierten Ar-

beitskräfte knapp, muss der Einzelne deutlich produktiver sein, um das bisherige Wachstum und den Lebensstandard beizubehalten. Hier kommt technologischen Innovationen und neuen Arbeitsmodellen eine besondere Bedeutung zu. Die meisten Innovationen entstehen in der persönlichen Kommunikation. Den Wissens- und Erfahrungsaustausch der Mitarbeiter zu organisieren, ist daher eine der größten Herausforderungen unserer Zeit. Die Bedeutung von Wissen und Kreativität als neue Produktionsfaktoren ist erkannt und hat den Kampf um Talente weiter verschärft. Die Unternehmen stehen vor der Herausforderung, erfolgskritisches Wissen im Unternehmen zu halten, neue Expertise zu gewinnen und den Wissens- und Erfahrungsaustausch der Mitarbeiter zu organisieren – und das erstmals über vier Generationen hinweg mit Veteranen, Baby Boomern, Generation X und Y.

Virtuell und kollaborativ organisiert

Eine weitere wichtige Entwicklung: Die Internet- und Web-2.0-Technologien ermöglichen die globale Vernetzung von Organisationen und Personen und eröffnen Unternehmen neue Möglichkeiten des Wissensmanagements und der Arbeitsorganisation. Das Enterprise 2.0 ist eine ganzheitliche Unternehmensphilosophie, die auf personalisierten Wissenstransfer, Selbstorganisation, flache Hierarchien, Vernetzung, Kollaboration und Partizipation setzt.

Die dabei entstehenden virtualisierten und digitalisierten Organisationsformen erfordern die Veränderung zentraler Pla-

nungs- und Steuerungsprozesse. Hier gilt es, den Rahmen zu definieren, in dem intern und extern kommuniziert, Wissen und Information geteilt wird, Mitarbeiter Verantwortung übernehmen und die neuen Freiräume selbstorganisierter Arbeit nutzen können. Voraussetzung für den effektiven Austausch des

intern vorhandenen Erfahrungswissens ist die rasche und einfache Identifikation von Experten und die Möglichkeit der Vernetzung zwischen Mitarbeitern.

Flexibilität ist Trumpf

Die Wirtschaft steht an der Schwelle zur vierten industriellen Revolution. Die

künftige Industrieproduktion – Stichwort Industrie 4.0 – mit ihren cyberphysischen Produktionssystemen wird gekennzeichnet sein durch eine starke Individualisierung der Produkte unter den Bedingungen einer hoch flexiblen Produktion, die Integration von Kunden, Lieferanten und Kooperationspartnern



Ganz nach oben kommen Personaler nur, wenn sie ihre Kompetenzen auf dem aktuellen Stand halten.

in Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse und die Verknüpfung von Produktion und Dienstleistungen.

Auch in einer durchgängig virtualisierten und informatisierten „Smart Factory“ der Industrie 4.0 werden qualifizierte Mitarbeiter als Erfahrungs- und Entscheidungsträger unverzichtbar sein. Dabei ist Flexibilität nach wie vor der Schlüsselfaktor für die Produktionsarbeit in Deutschland. Flexibilität muss in Zukunft jedoch noch kurzfristiger als heute, zielgerichtet und systematisch organisiert werden.

Neue Führungsmodelle entwickeln

Die künftige Arbeitswelt erfordert zudem den richtigen Mix an Leadership und Management. Wobei natürlich in Zeiten des Wandels besonders die visionären Leader gefragt sind. Sie setzen sich vorausschauend mit neuen Technologien, internationalem Wettbewerb, Deregulierung von Märkten, Überkapazitäten in kapitalintensiven Industrien und demografischem Wandel auseinander. Und sie inspirieren und motivieren

mit Visionen, schaffen Kreativität, Innovation und Sinnerfüllung. Die Manager wiederum verstehen es, mit Komplexität umzugehen. Sie planen, organisieren und steuern Prozesse nach KPI, passen Kapazitäten an und sorgen dafür, dass das System Unternehmen stabil läuft.

Die Unternehmen müssen ein völlig neues Verständnis von Führung und Zusammenarbeit entwickeln. Die im 20. Jahrhundert entwickelten Managementmethoden und Führungsmodelle beziehen sich auf eine Arbeitswelt, die von der künftigen weit entfernt ist.

Big Data und Predictive HR nutzen

Führungskräfte und Personal treffen Entscheidungen mit großer Tragweite für ihr Unternehmen und ihre Mitarbeiter und das häufig auf Basis von Vergangenheitswerten, Benchmarks, Best Practices oder aus dem Bauch heraus. Insofern verwundert es kaum, dass die wenigsten HR-Verantwortlichen von der Effektivität, das heißt von der gewünschten Wirkung ihrer Strategien und Maßnahmen wirklich überzeugt sind.

Die HR Business Partner und Experten der HR-Kompetenzzentren sind künftig gefordert, ihre Personalprogramme und Aktivitäten mit empirischen Erkenntnissen zu untermauern und mit Unternehmenserfolgskennzahlen zu verknüpfen, um die Wirkung ihrer Maßnahmen im spezifischen und aktuellen Unternehmenskontext überprüfen und nachweisen zu können. Dabei kommt der Frage nach der Aktualität und Übertragbarkeit einmal erkannter, allgemeiner Wirkzusammenhänge und Theorien auf unsere sich radikal verändernde Arbeitswelt eine besondere Bedeutung zu.

„Big Data“ und „Big Data Analytics“ leiten eine neue Ära eines stärker evidenzbasierten Personalmanagements ein. Durch Kombination jeglicher Art von Daten wie Text, Sprache und Bild sollen künftig neue Erkenntnisse zur Steigerung der Effektivität der Personalarbeit gewonnen werden. Das Potenzial von „Big Data“ und „Workforce Analytics“ ist den meisten Personalern bislang nicht bekannt. Die Analysemöglichkeiten mit bereits heute bestehenden Technologien sind wesentlich mächtiger als landläufig gedacht. Allerdings setzen lokale Datenschutz- und Mitbestimmungsgesetze enge Grenzen. Statt die neuen Möglichkeiten der empirischen Erkenntnisgewinnung völlig zu verteuern, wird es einen ethischen Diskurs über die Möglichkeiten und Grenzen der neuen Analyseverfahren geben müssen.

HR-Rollen neu ausrichten

Angesichts der erwarteten Megatrends steht den Personalern eine neue, gigantische Welle an Veränderungen ins Haus. Mit dem Drei-Säulen-Geschäftsmodell ist das Fundament geschaffen, die zuvor beschriebenen Herausforderungen nun konsequent aufzugreifen. Die durch Dave Ulrich angestoßene, nicht enden wollende Diskussion der Rollen und Kompetenzen des Personalbereichs müssen nun endlich konkrete Formen annehmen. Die Frage, ob sich HR neu erschaffen und als Business

VERÄNDERUNGSBEDARF

Culture Change im HR-Bereich	HR-Image und Positionierung	Talent Management	Performance Management
Selbstverständnis an veränderte Rolle anpassen	HRBP und CoE als Talent Consultants positionieren und Service Delivery Modell vermarkten	Job-Family-übergreifende Karrierepfade etablieren	Tiefe Geschäfts- und Personenkenntnisse im Betreuungsbereich
Stakeholder-Management professionalisieren	Effektivität der HR-Arbeit nachweisen	On-the-Job-Entwicklung ausbauen und professionalisieren (Pools, Task Forces)	Unternehmensweiten Überblick und Austausch effektiv nutzen
HR-Kaminkarrieren und Sourcingmodelle aufbrechen	Angemessenes Grading der HR Business Partner (HRBP) auf Augenhöhe	Karrieren von (Top-) Personalern konzernweit fördern	„Effectiveness Metrics“ und „Workforce Analytics“ in HR Performance Management integrieren

Auf diesen vier HR-Aufgabenfeldern müssen Personalierer ihre Rolle und Zielbilder grundlegend überdenken, um sich zukunftsfähig aufzustellen.

Die Frage, ob sich HR neu erschaffen und als Business Partner strategischer aufstellen muss, stellt sich angesichts der vor uns liegenden Entwicklungen nicht mehr.

Partner strategischer aufstellen muss, stellt sich angesichts der vor uns liegenden Entwicklungen nicht mehr.

Selbstverständlich sind jetzt vor allem die Strategie-Architekten, Organisations-Designer, Kultur- und Veränderungsbegleiter, Talent Manager und Workforce Analysten gefragt. Künftig erfolgreiche HR Business Partner verstehen sich nicht nur als Vertriebler und Orchestrierer von HR-Leistungen, sondern als wesentliche „Business Player“, die das Geschäft effektiv mitgestalten und Ergebnisse nachweislich beeinflussen. Die bisher in Wissenschaft und Praxis diskutierten Rollenprofile und Kompetenzprofile sind jedoch, mangels angemessener Auseinandersetzung mit den konkreten Herausforderungen unserer Zukunft, meist nur universeller Natur.

In dem komplexer werdenden Umfeld wird die Wirksamkeit von universellen, kontextunabhängigen Kompetenzen nicht nur für den HR-Bereich zunehmend bezweifelt. Erste empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass derartige Kompetenzmodelle zwar die Auswahl der HR Business Partner effektiv unterstützen, aber kaum eine Vorhersage der Leistung zulassen. Die strategische Kernkompetenz der Business Partner muss erst entwickelt werden und da helfen die bisherigen eher universellen Kompetenzmodelle wenig.

On-the-Job-Entwicklung integrieren

Die Effektivität der HR-Business-Partner-Rolle hängt wesentlich von der Person und deren Kompetenzen und weniger von deren Vorerfahrung im HR-Bereich ab. Die wichtigsten Entwicklungsfelder der HR Business Partner und Experten des „Center of Expertise“ sind damit: Strategie-, Markt- und Technologiekompetenz, Innovation, Change Management, Internationales HR-Management, „HR Metrics“ und „Workforce Analytics“, unternehmerisches Denken und Handeln, Analysefähigkeit und Beratungskompetenz sowie Überzeugungskraft und persönliche Wirkung.

Das Linienmanagement sollte als Business Partner des HR-Bereichs dauerhaft in den gesamten Prozess, von der Zielbild- und Rollenklärung, über das Assessment bis in die Weiterqualifizierung und Entwicklung der HR Business Partner einbezogen werden. Dies ist umso wichtiger, da beide Partner sich ohnehin mit den Zukunftsszenarien auseinandersetzen, ein gemeinsam getragenes Zielbild zeichnen und eine daraus abgeleitete Personalstrategie entwickeln müssen.

Die Prozesse der Strategieentwicklung lassen sich so mit der Organisationsentwicklung und On-the-Job-Entwicklung der HR-Strategen integrieren. Daneben bietet sich der Aufbau eines Pools an abteilungsunabhängigen HR Business Partnern an, die flexibel eingesetzt werden können, um auf veränderte Bedarfe zu reagieren und Objektivität zu erhalten. Auch der Einsatz von „Task Forces“, zum Beispiel in Form von internen und externen Tandems, sollte im Rahmen eines gezielten „Action Learning“ fester Bestandteil der Entwicklung künftiger HR-Strategen sein.

HR-Karrieren neu definieren

Insbesondere die anstehenden strategischen Herausforderungen der künftigen Arbeitswelten bieten attraktive Karrieremöglichkeiten mit herausfordernden Aufgaben im HR-Bereich. Die Zeit für die grundlegende Erneuerung der Karrierekonzepte in HR hinein und aus dem HR-Bereich hinaus ist längst überfällig und könnte günstiger nicht sein.

Unsere künftige Arbeitswelt wird sich radikal verändern: Arbeit wird völlig neu definiert werden. Führungskräfte

und Personalmanager müssen sich auf neue Strukturen, Prozesse, Systeme, Werte und Verhaltensweisen in globalisierten, digitalisierten, virtuellen und kollaborativen Unternehmenswelten einstellen und die Veränderungen Hand in Hand aktiv vorantreiben. Diese Herausforderungen müssen zur Chefsache erklärt werden, aber sie erfordern die Governance eines CHRO, der sich diesen Aufgaben mit dem kompletten Fokus widmen kann.

Die Wichtigkeit der anstehenden personalstrategischen Herausforderungen muss zwangsläufig dazu führen, dass der Personalbereich seinen Platz am Tisch der Unternehmenslenker in der C-Suite einnehmen wird. Ob der künftige CHRO dann aus den eigenen Reihen oder aus anderen Ressorts kommt, hängt ganz entscheidend davon ab, wie es den heutigen Managern des Personalbereichs gelingt, sich mit ihren Personalstrategien als Vordenker und Scout auf dem Weg in die Arbeitswelten der Zukunft zu positionieren. Generell wird sich der Personalbereich künftig zunehmend mit Managern und Fachkräften aus der Linie verstärken. Dazu muss das neue HR-Karrierekonzept mit den Laufbahnen und Gradings der anderen Job-Familien und Funktionen innerhalb und außerhalb der Personalbereiche abgestimmt und sinnvoll verzahnt werden.

Die größten Herausforderungen der Rekrutierung in eigener Sache dürften im Bereich „Workforce Analytics“ entstehen. Der Job des Data Scientist wird längst als „The Sexiest Job“ des 21. Jahrhunderts beschrieben. Gesucht wird ein seltener Hybrid aus Datenhacker, Analyst, Kommunikator und vertrauensvollem Berater. Spätestens mit ihm an Bord, dürfte eine völlig neue Ära der Personalarbeit eingeleitet sein. ■



RALF HENDRIK KLEB ist Managing Partner der Baumgartner und Partner Management Consultants GmbH.

„Unsere Vision beflügelt uns“

INTERVIEW. Der Verlag Axel Springer stellt sich digital auf. Das hat Folgen für HR-Arbeit und -Kompetenzen. Die leitende Personalentwicklerin zeigt, welche dies sind.

personalmagazin: *Axel Springer investiert stark in den Wandel zum digitalen Verlag. Inwiefern wirkt sich dies auf Ihre Personalarbeit aus?*

Sirka Laudon: Die Digitalisierung stellt die Geschäftsmodelle aller großen Unternehmen in Deutschland vor eine große Herausforderung. Axel Springer hat in den vergangenen sechs Jahren das Geschäftsmodell komplett hin zum digitalen Verlag entwickelt. Das zeigt sich am Anteil der digitalen Aktivitäten am Konzern-EBITDA: Er ist von 13 Prozent im Jahr 2009 auf 72 Prozent im Jahr 2014 gestiegen. Für unsere Personalentwicklung bringt das die große Herausforderung mit sich, das Unternehmen in diesem gewaltigen Wandel zu begleiten. Wir müssen jeden Mitarbeiter dazu befähigen die Digitalisierung voranzutreiben. Jeder Mitarbeiter soll den Wandel mitgestalten können.

personalmagazin: *Was heißt das konkret für Ihre HR-Aufgaben?*

Laudon: Die Digitalisierung beeinflusst die Personalarbeit in drei Bereichen. Das ist einmal die Personalentwicklung: Hier müssen wir sicherstellen, dass alle Mitarbeiter über die nötigen Qualifikationen und Kompetenzen für den Wandel verfügen. Des Weiteren betrifft dies die Unternehmenskultur: Wir müssen sie den veränderten Bedingungen anpassen. Dabei geht es um das Loslösen vom Silodenken hin zum vernetzten Arbeiten, zu mehr Transparenz und schnellen Kommunikationswegen. Um den Wissensaustausch zu fördern, veranstalten wir zum Beispiel zahlreiche



SIRKA LAUDON ist Leiterin Personalentwicklung und Change sowie Enterprise 2.0 bei der Axel Springer SE.

„Best Practice Clubs“ im Unternehmen, in denen Experten aus dem ganzen Unternehmen zu einem Thema zusammenkommen. Auch unsere interne Konferenz „Media Power House“ bringt verschiedene Experten zu einem Thema zusammen und fördert die Vernetzung. Teilweise treten hier auch unterschiedliche Unternehmen der Axel Springer SE gemeinsam auf. So haben zum Beispiel Vertreter von „Bild“ und „Welt“ zusammen auf der Bühne gestanden und über ihre Social-Media-Strategie berichtet. Die Konferenz können die Mitarbeiter auch vom Arbeitsplatz aus online verfolgen und dazu Fragen stellen. Darüber hinaus gibt es andere Vernetzungsformate wie zum Beispiel eine Art „Speed

Dating“, bei dem sich Kollegen schnell und unkompliziert kennenlernen und zu aktuellen Projekten austauschen können. Wir haben eine App, mit der die Mitarbeiter „Blind Lunches“ vereinbaren können. Weitere „Social Collaboration Tools“ haben wir in einer Pilotphase getestet und stehen nun kurz davor, sie flächendeckend einzuführen. Wir tun also sehr viel dafür, dass interne Experten sichtbar werden und Wissen geteilt wird.

personalmagazin: *Welches ist der dritte Bereich an HR-Aufgaben, der durch die Digitalisierung in den Fokus rückt?*

Laudon: Das sind die veränderten Arbeitsprozesse. Die traditionelle Arbeitsweise der vergangenen Jahre verändert sich komplett. Das zeigt sich vor allem in der Art, Themen und Projekte anzugehen. Wir unterstützen die Mitarbeiter dabei, sich von Projektstrukturen mit stringent aufeinanderfolgenden Phasen wie im Wasserfallmodell zu lösen und agile Projektarbeit einzuführen. Das fördern wir, indem wir die Einführung agiler Methoden erläutern, Teams im agilen Arbeiten schulen und Coaching-Sessions für Projektleiter in der Rolle als Scrum-Master anbieten. HR muss alle Mitarbeiter dabei begleiten, diese neuen Prozesse anzuwenden.

personalmagazin: *Auch die Personalabteilungen selbst arbeiten digitaler. Wie äußert sich dies bei Ihnen?*

Laudon: Wir haben natürlich digitale Tools und Prozesse, die die tägliche Arbeit in HR erleichtern. Das betrifft vor

„Unsere Mitarbeiter müssen im Kontakt mit HR merken, dass sie in einem digitalen Unternehmen arbeiten. Sie müssen die Digitalisierung hautnah erleben.“

allein die Lohnbuchhaltung oder zum Beispiel auch das Personalportal mit der Möglichkeit, sich zu Seminaren anzumelden, Urlaub selbst einzutragen oder Zielvereinbarungen nachzuhalten. Es gibt viele Systeme am Markt, die man einkaufen kann. Viel wichtiger ist aber, unsere HR-Formate so zu gestalten, dass die Mitarbeiter auch im Kontakt mit HR merken, dass sie in einem digitalen Unternehmen arbeiten. Wenn sie sich zum Beispiel per Fax bei einer internen Veranstaltung anmelden müssten, wäre das eindeutig das falsche Signal. Vorträge werden vorab mit kurzen Videos angekündigt, am Tag selbst aufgezeichnet und im Nachgang ins Intranet gestellt. Bei der Veranstaltung selbst gibt es auch „Twitter Walls“. Auf diese Weise nehmen die Mitarbeiter nicht nur die Inhalte wahr, sondern erleben die Digitalisierung hautnah.

personalmagazin: *Welche Kompetenzen benötigt HR für diese digitale Arbeit?*

Laudon: Einerseits brauchen wir technische Kompetenzen, um zum Beispiel Videos zu bearbeiten. Andererseits braucht es die inhaltlichen Kompetenzen. HR-Mitarbeiter sollten sich zum Beispiel damit auskennen, wie man mit Social Media umgeht. Wenn jemand beispielsweise eine Facebook-Karriereseite betreibt, sollte er auch ausreichend SEO-Kenntnisse haben – also wissen, wie man die Auffindbarkeit einer Webseite in Suchmaschinen optimiert. Und er muss wissen, welche weiteren Social-Media-Kanäle sich zum Recruiting eignen, wie er die Zielgruppen inhaltlich richtig anspricht und wie sich Employer-Branding-Spots viral verbreiten. Hinzu kommt natürlich die Prozesskompetenz im agilen Management, die wir auch selbst bei uns anwenden.

personalmagazin: *Wie haben Sie sich in diesen neuen Kompetenzen selbst weitergebildet und -entwickelt?*

Laudon: Ich habe zunächst einmal sehr viel gelesen und Veranstaltungen be-

sucht, um zu erfahren, wie die Digitalbranche tickt. Dabei muss man über den Tellerrand schauen und neben HR-Zeitschriften auch Digitalmagazine lesen. Besonders nachhaltig waren für mich die Erfahrungen, die ich während meines Axel-Springer-Fellowship gesammelt habe. Ich war dafür einen Monat lang in der Axel-Springer-WG im Silicon Valley und konnte vor Ort erleben, was Digitalisierung heißt. Im Zuge meines Projektauftrags in Stanford habe ich diverse „Innovation Labs“ besucht und mit vielen Professoren und Coachs gesprochen. Zudem habe ich einige Vertreter aus Unternehmen sowie aus der Beratungsindustrie getroffen. Über diesen Austausch habe ich viel darüber gelernt, wie die Digitalisierung die HR-Arbeit verändert und welche neuen Kompetenzen gefragt sind.

personalmagazin: *Das heißt, Sie schließen sich den Silicon-Valley-Jüngern an, die die dortigen HR-Maßnahmen nach Deutschland importieren wollen?*

Laudon: Seit meinem Aufenthalt weiß ich, dass sich vieles nicht übertragen lässt. Gerade in kulturellen Fragen unterscheiden wir uns in Deutschland stark von den Silicon-Valley-Unternehmen. Das Silicon Valley zieht sehr spezielle Persönlichkeitstypen an, die nicht dem durchschnittlichen Typ von Mitarbeiter in europäischen Unternehmen entsprechen. Man sollte darum das Beste aus beiden Welten nehmen. Wir können von dort lernen, was es heißt, agil zu arbeiten. Aber wir brauchen sicherlich kein Bällebad oder ein Laufband unter dem Schreibtisch.

personalmagazin: *Wie haben Sie dann Ihre Mitarbeiter mitgenommen und den Wandlungsprozess in der Abteilung angestoßen?*

Laudon: Ich habe versucht, Impulse im Team zu setzen, damit wirklich alle Lust darauf bekommen, sich auf den Wandlungsprozess einzustellen. Wichtig ist mir, dass die Mitarbeiter selbst erfahren, wie andere Unternehmen vorgehen. An unserem Standort in Berlin befinden wir uns ja mitten in einem „Hotspot“ der Digitalszene. Hier gibt es so ziemlich jeden Abend eine Veranstaltung zu diesen Themen und somit die Möglichkeit, sich aktiv umzusehen. In meinem Jour fixe mit dem Team ist außerdem Zeit reserviert, in der Mitarbeiter von interessanten Veranstaltungen, Blogs oder Apps berichten können. Zudem gebe ich meinen Mitarbeitern viel Freiraum, um Dinge einfach auszuprobieren. Und wir haben uns Experten ins Unternehmen geholt, die uns geschult haben. Das waren sowohl technische Schulungen wie beispielsweise die professionelle Produktion von Videos mit dem Smartphone als auch Best-Practice-Vorträge wie zum Beispiel von den Innovation Evangelists.

personalmagazin: *Haben Ihre Mitarbeiter denn gleich mitgezogen?*

Laudon: Ja, auf jeden Fall. In unserem Unternehmen weiß jeder, dass die Digitalisierung nicht aufzuhalten ist. Das Management hat klar kommuniziert, dass der Journalismus in diesem Wandel weiterhin eine große Zukunft hat. Wir haben keinen fatalistischen Zukunftsglauben, sondern eine vielversprechende Zukunftsvision, in der unsere Medien noch eine große Rolle spielen. Die daraus entstehende Energie beflügelt uns als Personalbereich, den Wandel zu gestalten. Ich denke, so ist es uns gelungen, zum Berater und kompetenten Partner in digitalen Themen im Unternehmen zu werden. ■

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



Um CEO zu werden brauchen
Personaler vor allem eins:
Unternehmerdenke.

Der große Schritt zum CEO

EINBLICK. Eine Studie zeigt, dass HR-Vorstände ähnliche Eigenschaften wie CEOs besitzen. Doch die Praxis lehrt, dass Personaler für diesen Job noch mehr brauchen.

Von **Bärbel Schwertfeger**

Das Ergebnis der Studie von der Personalberatung Korn Ferry International dürfte so manchen verblüfft haben. Bei der Datenanalyse von Online-Assessments anhand der Korn-Ferry-Beurteilungsmethodologie haben die beiden Forscher Ellie Filler und Dave Ulrich 14 Führungseigenschaften von rund 1.800 Führungskräften auf der Vorstandsebene (C-Ebene) untersucht. Dazu gehörten verschiedene

Ausprägungen beim Führungsstil, bei der Denkweise und der emotionalen Kompetenz. Das überraschende Ergebnis: Die Eigenschaften von Personalvorständen (CHRO – Chief Human Resources Officer) hatten – im Vergleich zu anderen Vorständen – die größten Ähnlichkeiten mit denen der CEOs. Die gewagte Schlussfolgerung der Forscher: CHROs bringen genau das mit, was ein Unternehmenschef können muss.

„Die Parallelen sind hochinteressant und lassen erstmals überhaupt den Ge-

dankengang zu, dass ein Personalvorstand für den CEO-Posten geeignet sein kann“, sagt Christiane Sauer, Personalberaterin bei Korn Ferry International in Frankfurt. Aber das hänge natürlich immer von der Kultur des Unternehmens ab und davon, wie das Thema Personal dort wahrgenommen werde. Dabei beobachte man weltweit einen Trend, dass sich die HR-Funktion verändere. Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern hänge Deutschland dabei aber noch hinterher. „Hier ist die Funktion im

Unternehmen häufig noch eher administrativ aufgehängt“, beobachtet Sauer. Die Bedeutung von HR werde noch nicht immer richtig gesehen und das Potenzial des Nutzens für das Unternehmen noch nicht ausgeschöpft.

Dass HR wichtiger wird, glaubt auch Katharina Heuer. „Die Ressourcen Mitarbeiter werden knapper und damit werden die richtigen Mitarbeiter noch stärker zum wettbewerbsbestimmenden und erfolgskritischen Faktor“, betont die Geschäftsführerin der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) in Düsseldorf.

Statistik spricht gegen CEO-Karriere

Ein Blick auf die CEOs in den Dax-Unternehmen zeigt jedoch, dass Personalvorstände bisher noch keine Rolle spielen. In dem „Dax-Vorstandsreport“ der Personalberatung Odgers Berndtson Deutschland wird jedes Jahr aufgeschlüsselt, aus welchen Funktionen die neuen CEOs kommen. Wie schon in den Vorjahren kam auch 2014 die Mehrheit (48,3 Prozent) aus dem Bereich General Management, gefolgt vom operativen Bereich (25,9 Prozent) und dem Finanzbereich (22,6 Prozent). Im Vorjahr lag der Anteil der zum CEO ernannten Finanzvorstände erst bei 9,4 Prozent und 2009 waren es sogar nur 6,7 Prozent. Marketing/Sales spielt mit 3,2 Prozent kaum eine Rolle. Andere Funktionen – wie etwa HR – waren in der Auflistung von 2014 überhaupt nicht vertreten.

Thomas Perlitz wundert das nicht. „Bei finanzgetriebenen Unternehmen wird an die Spitze auch ein von Zahlen getriebener Manager gesetzt“, so der Global Senior Vice President HR bei dem Spezialverpackungshersteller Gerresheimer in Düsseldorf. Und so man-

cher dieser Manager habe dann auch noch „entrückte Vorstellungen von der menschlichen Perspektive“. „Da muss alles funktionieren oder die Menschen werden ausgeblendet“, so Perlitz. Seitdem das Shareholder-Value-Denken mit dem enormen Kostendruck in den Vordergrund gerückt sei und damit die Unternehmenssteuerung durch KPIs, habe HR eindeutig an Bedeutung verloren.

Einige Vorbilder gibt es

Dennoch gibt es natürlich einige Fälle, wo der Personalvorstand zum CEO befördert wurde. Zum Beispiel Bertold Huber, der zunächst Personalvorstand bei der DB Netz AG war und zwei Jahre später zum Vorstandsvorsitzenden von DB Fernverkehr ernannt wurde. Oder Johannes Bußmann, seit April 2015 Vorstandsvorsitzender der Lufthansa Technik AG, davor Vorstand für Personal, Engine & VIP-Services. Aktuellster Fall ist Harald Krüger, der im Mai CEO bei BMW wurde.

Schon der Blick auf die drei Beispiele zeigt aber: Keiner hat seine Karriere ausschließlich in HR gemacht. So war Harald Krüger zuständig für die Motorenproduktion in Großbritannien und Leiter des Bereichs Technische Integration, bevor er von 2008 bis 2012 als Personalvorstand tätig war. Danach übernahm er die Verantwortung für Mini, Motorrad, Rolls-Royce und Aftersales BMW Group und wurde 2013 Vorstand für den Bereich Produktion, bevor er es jetzt ganz an die Spitze von BMW schaffte.

„Wer immer nur im unmittelbaren HR-Umfeld tätig war, wird es schwer haben“, erklärt Klaus Hansen, Geschäftsführer von Odgers Berndtson Deutschland. Wichtig sei es, immer wieder zwischen HR-Funktionen und operativer Verantwortung, etwa als Werksleiter oder Geschäftsführer einer Tochterunternehmung, zu wechseln. „Von einem CEO erwartet man Impulse für das Kerngeschäft“, so Hansen. „Dazu muss man es kennen.“ Auch innerhalb von HR sollte es eine ausgewogene Mischung aus

strategischer HR-Arbeit in der Zentrale und operativer HR-Tätigkeit an der Basis geben. „Der CEO muss den Überblick haben, nicht die Details kennen“, so der Personalberater. Aus der HR-Funktion heraus allein ergebe sich daher kein unmittelbarer Vorteil für den CEO-Job. „Ein CHRO ist genauso gut oder schlecht geeignet wie jeder andere funktional ausgerichtete Vorstand auch“, so Hansen.

Operative Erfahrung ist vonnöten

Letztlich gehe es um eine abgerundete Entwicklung mit der richtigen Mischung, betont auch Korn-Ferry-Beraterin Sauer. Ein Personaler müsse sich auf andere Funktionen einlassen, sich breiter und internationaler aufstellen. Sei es, dass er eine Zeit im operativen Geschäft tätig sei oder Projekte jenseits des administrativen Umfelds übernehme. Wichtig seien auch Weiterbildungen in den klassischen Managementbereichen wie sie Business Schools anbieten.

Dass operative Erfahrungen entscheidend sind, glaubt auch Leopold Hüffer. „Geschäftssinn bekommt man nur durch Verhandeln im konkreten Geschäft und nicht durch die Auswahl von Talenten“, so der Experte für „Top Executive Assessments“ in Zürich. „Die Königskompetenzen entstehen in Akquisition, Turnaround oder Expansion.“ Bei der Auswahl eines CEOs gehe es daher nicht „um so vage Dinge wie Einfühlung und Ambiguitätstoleranz“, so der Psychologe über einige in der Studie abgefragte Kategorien. Er hält die Studie eher für einen Marketing-Gag. „Ich kann das nicht mit der Realität verknüpfen“, sagt Hüffer, der im Auftrag von Unternehmen Top-Manager testet. „Das führt zu einem falschen Selbstbild und einer unrealistischen Ausrichtung der Karriere.“

Natürlich gebe es sehr kompetente Personalvorstände, die gute Sparringspartner des CEOs seien, und genau das sei auch der Grund, warum sich deren Profile ähnelten. „Wenn der CHRO dem CEO wie ein Schatten zuarbeitet, dann wird er ihm auch ähnlicher“, so der AC-

BILDERGALERIE

In der Personalmagazin-App finden Sie drei Beispiele von Personalern, die es zum CEO geschafft haben.

Um die Funktion als Personalvorstand gut auszufüllen, ist betriebswirtschaftliches Wissen wichtig. Nur damit besteht auch die Chance, zum CEO aufzusteigen.

Experte. Doch dass der CHRO durch diese Ähnlichkeit besser für den CEO-Job geeignet wäre, sei ein klassischer Fehlschluss. „Da wird Korrelation mit Kausalität verwechselt“, so Hüffer. Wer fit für den Weg an die Spitze sein wolle, brauche vor allem politische Kompetenzen und einen guten Draht zu den wichtigen Instanzen wie Aufsichtsrat, Eigentümer und Aktionärsvertreter. „Ich muss zeigen, dass ich Konzernzentrale kann und nicht im Gestrüpp der Gremien untergehe“, sagt Hüffer.

Ein guter Personaler müsse vor allem in zwei Bereichen fit sein, erklärt Katharina Heuer. „Er muss sich einerseits um die Menschen und ihre Belange als Mitarbeiter kümmern, andererseits um die wirtschaftlichen Belange des Unternehmens und seine Zukunftsfähigkeit – und das Zusammenspiel aus beidem gestalten“, so die DGFP-Chefin. Dazu brauche er nicht nur fachliche Expertise, sondern müsse auch das Geschäft verstehen und die wesentlichen Erfolgsfaktoren kennen. Und er müsse ein zielgerichtetes Stakeholder-Management beherrschen, da er für seine Tätigkeiten stets die Fachbereiche und Interessensvertretungen hinter sich bringen müsse. Jungen Personalern rät sie, vor allem an ihrer strategischen Kompetenz und Problemlösungsfähigkeit zu arbeiten. „Ich muss wissen, welche wichtigen Zukunftstrends es gibt und welche Geschäftsentwicklungen und Lösungen ich proaktiv dafür finden muss“, so die DGFP-Chefin.

Business-Kompetenz ist entscheidend

Hier gibt es für Thomas Perlitz oft noch den größten Nachholbedarf. „Ein guter Personaler muss eine Gewinn-Verlust-Rechnung lesen, die relevanten Fragen erkennen und daraus Businessentscheidungen ableiten können“, sagt der Personalchef. Für ihn sei es daher entscheidend, dass HR-Einsteiger betriebswirtschaftliches Wissen mitbringen. Das andere – wie Recht und Eignungsdiagnostik – könne man extern zukaufen.

Dabei habe HR sogar strategische Vorteile gegenüber anderen Vorständen. Als Verantwortlicher für die Talententwicklung kenne ein guter Personaler die Toptalente. „Er weiß, wo die Mitarbeiter mit dem größten Potenzial sind und wen man entwickeln sollte, um so das Unternehmen voranzubringen“, so Perlitz. Dabei gehe es nicht nur darum, die besten Talente zu gewinnen, sondern auch die optimale Zusammensetzung zu finden. „Im Moment fahren viele Unternehmen ein Modell wie die Oligarchen bei ihren Fußballclubs“, lästert der Personalchef. „Die kaufen sich die besten Spieler und wundern sich, dass das nicht zum Erfolg der Mannschaft führt.“

CEOs setzen sich als Alphetiere durch

So mancher HR-Manager scheitere aber auch an der falschen Persönlichkeitsstruktur. „Im Top-Management hat man es mit Alphetieren zu tun und die wollen, dass man auf ihrer Augenhöhe einen Kampf besteht“, so Perlitz. „Die Masse der HR-Manager kann das nicht und wird daher auch nicht ernst genommen.“ Viele seien nicht bereit, für etwas zu kämpfen. „Wer nach oben will, darf sich nicht so schnell umhauen lassen“, sagt Perlitz. „Im männerdominierten Top-Management braucht man für den Aufstieg ein gewisses Maß an Narzissmus, Machiavellismus und Soziopathie“, sagt Thomas Bachmann, Geschäftsführer des Artop Instituts an der Humboldt-Universität zu Berlin. Diese drei Eigenschaften, die man als die „Dunkle Triade“ bezeichnet, seien auf dem Weg nach ganz oben implizit gefordert. Doch im HR-Bereich seien diese eher männlichen und machtorientierten Eigenschaften seltener zu

finden und fehlen daher, um sich auf dem Weg nach oben durchzusetzen.

Doch gibt es überhaupt genug Personalmanager, die an die Spitze streben? Sie erlebe sehr viele Personaler, die gestalten und HR als wichtige unternehmerische Funktion verstehen, sagt DGFP-Chefin Heuer. Das sei wie bei anderen Funktionen auch: Ein Drittel fühlt sich wohl im Job, ein Drittel will innerhalb von HR durch Funktionswechsel von der Vielfalt profitieren und ein Drittel möchte danach in seiner Karriere andere Geschäftsbereiche kennenlernen.

Reine HR-Karriere ist passé

Ob der Weg zum CEO künftig überhaupt noch über den HR-Vorstand führt, bezweifelt Klaus Hansen. „HR wird zu einem elementaren Baustein im Unternehmen, eingebettet in das größere Ganze“, behauptet der Geschäftsführer von Odgers Berndtson Deutschland. Früher sei Personalarbeit eher eine ordnende, verwaltende Arbeit gewesen. Heute stehe HR vor der wichtigen Aufgabe, eine immer knappere und anspruchsvollere Ressource zu gewinnen. „Das verlangt nach Kreativität, Dynamik, Flexibilität und neuen Wegen“, so der Personalberater. Heute gehe es daher um „Vermarktung und Gewinnung statt um Verwaltung und Gerinnung.“

Mirjam Bamberger sieht CHROs daher vor einer großen Herausforderung. „Sie müssen heutzutage Business und People Skills vereinen“, so die Leiterin HR beim Schweizer Versicherungskonzern Axa Winterthur. Und das funktioniere nicht mehr in reiner HR-Karriere. Die wirklich guten Personalvorstände mit solidem betriebswirtschaftlichem Hintergrund seien dünn gesät. „Den Schritt zum CEO schaffen nur diejenigen unter uns, die 51 Prozent Unternehmerdenke mit 49 Prozent Menschenfreund kombinieren“, sagt sie. „Und nicht andersrum.“ ■

BÄRBEL SCHWERTFEGER ist freie Journalistin und Fachautorin in München.



ILFT

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

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

Mehr auf www.hdi.de/bav

HDI

Das ist Versicherung.

Die Renaissance von HR

ANALYSE. Ein genauer Blick auf den Ressortzuschnitt der Dax-30-Vorstände nimmt den Kritikern den Wind aus den Segeln: Ein Niedergang von HR ist nicht zu erwarten.

Von **Heiko Weckmüller** und **Anne Leuchter**

Regelmäßig sind die Themen Macht und Bedeutung von HR im Unternehmen Diskussionsgegenstand innerhalb der Personaler-Community. Zuletzt wurde 2014 heftig über den vermeintlichen Niedergang der Personalfunktion debattiert. Indikator für den zunehmenden Bedeutungsverlust war die Diagnose, dass immer mehr Dax-30-Unternehmen auf ein eigenständiges Personalressort verzichteten.

Die einen haben dies sofort mit dem Niedergang der Personalfunktion gleichgesetzt. Doch es gab auch andere, die dieser These widersprachen und die zunehmende Bedeutung von HR-Themen in den Vordergrund stellten. Heftig diskutiert wurde in diesem Zusammenhang auch die Frage, ob Personalarbeit mit anderen Aufgaben in einem Mischressort gemeinsam erledigt werden sollte oder nicht.

Allerdings sind Beobachtungen, die auf einzelnen Stichtagen beruhen, wenig aussagekräftig: Bei einer Grundgesamtheit von 30 Unternehmen sollten leichte Verschiebungen nicht überinterpretiert werden, zumal wenn stichtagsbezogen einzelne Vorstandsposten gerade vakant sind. Auch ist es bei den Mischressorts ein wesentlicher Unterschied bezüglich der Bedeutung von HR, ob der Personalvorstand auch andere Funktionen übernimmt oder ob ein anderes Ressort die HR-Aufgaben wahrnimmt. Ein HR-dominiertes Mischressort spricht selbst im Vergleich zum

reinen Personalressort eher für einen Bedeutungszuwachs von HR.

Differenzierung der Mischressorts

Vor diesem Hintergrund haben wir den Ressortzuschnitt seit 2005 untersucht und zwischen vier verschiedenen Ausprägungen unterschieden:

- Reines Personalressort: Personal ist die wesentliche Aufgabe des Vorstandsmitglieds, das sonst keine oder nur geringfügige Zusatzaufgaben wahrnimmt.
- Personal ist nicht im Vorstand vertreten: Der Personalgesamtverantwortliche ist unterhalb des Vorstands angesiedelt und HR-Aufgaben werden in der Beschreibung des Ressortzuschnitts gar nicht oder nur als Randthema genannt.
- HR-dominiertes Mischressort: Personal ist die wichtigste Aufgabe des Vorstands, es kommen aber weitere werthaltige Funktionen hinzu.

Der zu beobachtende Rückgang der reinen Personalfunktion war ein kurzfristiges Phänomen, das für eine stärkere Businessorientierung von HR spricht.

- Mischressort – anderes Ressort dominiert: Das Personalressort ist zwar im Vorstand explizit genannt, allerdings einem anderen regelmäßig höherwertigen Ressort zugeordnet (CEO, Finanzen).

Auf Basis der Geschäftsberichte und der Angaben auf den Webseiten der Unternehmen ergibt sich die in der Gra-

WANDEL DES RESSORTZUSCHNITTS



Langfristig nimmt die Bedeutung von HR leicht ab. 2013 stieg aber die Zahl der HR-dominierten Mischressorts und aktuell zeigt sich eine Renaissance des reinen HR-Ressorts.

fik dargestellte Entwicklung. Folgende Kernaussagen lassen sich aus der Betrachtung ableiten: Langfristig kommt es zu einer leicht abnehmenden Bedeutung der HR-Funktion. Der 2013 und 2014 zu beobachtende Rückgang der reinen Personalfunktion ist aber ein kurzfristiges Phänomen gewesen, das weniger durch einen Bedeutungsverlust von HR gekennzeichnet ist als durch eine stärkere Businessorientierung von HR in Form von HR-dominierten Mischressorts. Aktuell ist wieder eine Renaissance des reinen HR-Ressorts zu erkennen.

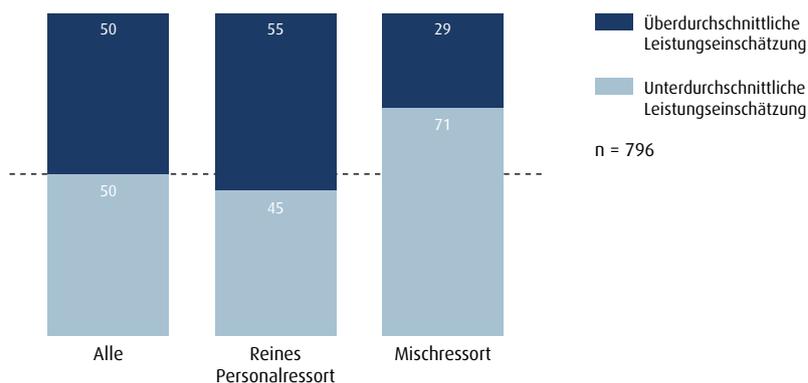
Leistung des Ressorts im Vergleich

In diesem Zusammenhang ist eine weitere Frage interessant: Ist die Fokussierung auf HR-Aufgaben in Form eines reinen Personalressorts den Mischressorts überlegen? Für die Mischressorts spricht die diesen inhärente stärkere Businessorientierung. Für die Fokussierung spricht die Komplexität und Spezifität der HR-Aufgaben. Nun lässt sich der Erfolg der Personalarbeit unternehmensspezifisch schwer messen und vergleichen.

Um eine Tendenzaussage zu erlangen, haben wir uns die zunehmende Transparenz in der Vergütungsberichterstattung der Dax-30-Unternehmen zu Nutze gemacht. Dazu haben wir aus den individuellen Angaben zur Fixvergütung, der kurzfristigen variablen Vergütung und der Zielesystematik einen Rückschluss auf die individuelle Zielerreichung gezogen.

In der Vergütungssystematik fehlen allerdings regelmäßig Angaben zum Anteil individueller und kollektiver Ziele der Vorstände. Die exakte Ermittlung individueller Zielerreichungsgrade ist deshalb nicht möglich. Zudem dürfte die absolute Zielerreichung eines Personalvorstands stark von der Unternehmensleistung und nicht nur von der individuellen ressortspezifischen Leistung bestimmt sein. Aus diesen beiden Gründen haben wir als Maß für die individuelle Leistung die ermittelte Ziel-

RELATIVE PERFORMANCE



Ein Personalressort schneidet in der Leistungseinschätzung fast genauso häufig über- wie unterdurchschnittlich ab. Beim Mischressort überwiegt das Unterdurchschnittliche.

QUELLE: LEUCHTER/WECKMÜLLER

erreichung der Personalvorstände ins Verhältnis gesetzt zur Zielerreichung der anderen Vorstandsmitglieder des gleichen Unternehmens.

Ein Wert über 1 bedeutet dann, dass das jeweilige Vorstandsmitglied im Vergleich zu seinen Vorstandskollegen eine überdurchschnittliche Zielerreichung aufweist, ein Wert unter 1 deutet auf eine unterdurchschnittliche Zielerreichung hin. Da die Zielerreichung durch den Aufsichtsrat festgelegt wird, dürfte dem Wert 1, das heißt der durchschnittlichen Zielerreichung aller Vorstandsmitglieder, als Referenzpunkt eine besondere Bedeutung zukommen. Insgesamt konnten nach Datenbereinigungen 796 Beobachtungspunkte ausgewertet werden, sodass zumindest eine Tendenzaussage zur Leistungsbewertung der Personalressorts möglich ist.

Mischressorts zahlen sich nicht aus

Insgesamt zeigt sich (siehe Grafik), dass Mischressorts tatsächlich mit einer tendenziell geringeren Performance-Einschätzung einhergehen. Im Durchschnitt weisen definitionsgemäß die Hälfte der untersuchten Vorstände eine überdurchschnittliche und die Hälfte eine unterdurchschnittliche relative

Zielerreichung auf. Während sich bei reinen Personalressorts über- und unterdurchschnittliche Leistung ungefähr die Waage halten, liegt der Anteil der unterdurchschnittlichen Leistung bei den Mischressorts deutlich höher.

Eine tiefergehende Analyse zeigt, dass dies für beide Formen der Mischressorts, die HR-dominierten als auch die durch andere Funktionen dominierten gilt. Ob die geringere relative Zielerreichung aus der Bewertung der HR-Aufgaben oder der Nicht-HR-Aufgaben resultiert, lässt sich leider auf Basis der Vergütungsberichte nicht ermitteln. Zumindest Aufsichtsräte scheinen eher einen kritischen Blick auf die Performance von Mischressorts zu werfen, was auch die eingangs erwähnte Renaissance der reinen Personalfunktion erklären kann. ■



ANNE LEUCHTER arbeitet als Personalreferentin bei der Ford-Werke GmbH in Köln.



PROF. DR. HEIKO WECKMÜLLER lehrt an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management in Bonn.

Mehr Angebote für Personaler

ÜBERBLICK. Die Zahl der auf HR spezialisierten Masterstudiengänge steigt. Personalmanager haben nun die Qual der Wahl: Jedes Programm hat eigene Schwerpunkte.

Von **Bärbel Schwertfeger**

Die Anstrengungen waren groß. Es gab eine Konferenz, diverse Artikel in den Fachmedien und eine verlängerte Bewerbungsphase. Jetzt hat der Studiengang zum HR-Master an der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) in München endlich den Durchbruch geschafft. Im Herbst begannen 18 Teilnehmer mit dem zweijährigen Studium, im Jahr davor waren es nur zehn gewesen. Der Münchener HR-Master ist einer von rund zehn berufs begleitenden Master-Studiengängen im deutschsprachigen Raum, mit dem sich Personalmanager akademisch weiterbilden können. Ihr Ansatz ist dabei ebenso unterschiedlich wie der Abschluss. Der reicht vom Master of Science (M.Sc.) bis zum MBA (Master of Business Administration). Auf große Nachfrage stoßen die HR-Master bisher jedoch nicht. So kommt keiner der Studiengänge auf mehr als 20 Teilnehmer.

Professor Ingo Weller, akademischer Leiter des HR-Masters an der LMU, ist dennoch „voll zufrieden“. Mehr als 25 Studenten könne man sowieso nicht aufnehmen. Dennoch gesteht auch er: „Man rennt uns nicht gerade die Tür ein.“ Möglicherweise liege es daran, dass spezialisierte Master-Programme für Berufserfahrene noch nicht so bekannt seien. Aber auch die hohen Studiengebühren von 29.000 Euro könnten ein Hindernis sein. Auch Katharina Heuer würde sich noch mehr Teilnehmer wünschen. „Mein großes Anliegen ist die Professionalisierung von HR“, sagt die Geschäftsführerin der Deut-

schen Gesellschaft für Personalführung (DGFP), die zusammen mit der HR-Alliance zu den Promotern des HR-Masters gehört. Für die Zurückhaltung gebe es verschiedene Gründe. Manchen Mitarbeitern sei die Belastung durch das Studium zu hoch, zumal sich viele zwischen 30 und 40 Jahren gerade in der Rush Hour des Lebens befänden und sich ihrer Karriere sowie der Familiengründung gleichermaßen widmeten. Zudem sei die Studienreform in Deutschland noch nicht so richtig angekommen. „Den Master macht man am liebsten gleich nach dem Bachelor und nicht erst später“, so Heuer. Da bedürfe es noch weiterer Überzeugungsarbeit. Auch könne ein Unternehmen nicht jedes Jahr einen Mitarbeiter zum Studium schicken. „Das muss eben auch intern gerade passen“, gibt Heuer zu bedenken.

Wie viele der Teilnehmer des HR-Masters von ihrem Arbeitgeber beim Studium finanziell unterstützt werden, ließe sich nicht sagen, erklärt Silke Biermann vom Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft, das die Information und Beratung für Studiengang macht. Denn erfasst werde nur, wer die Rechnung zahlt und das tun bei 56 Prozent die Firmen. Wie die Kosten dann aufgeteilt würden, wisse man aber nicht. „Viele Mitarbeiter kommen von sich aus und lassen sich beraten“, sagt Biermann. „Erst wenn klar ist, dass sie auch zugelassen werden, fragen sie ihren Arbeitgeber nach einer Unterstützung.“

Zu den Zulassungsvoraussetzungen gehören ein erster Hochschulabschluss und der Nachweis einer „qualifizierten berufspraktischen Erfahrung“. Im letzten

ADD-ON

In der Personalmagazin-App erhalten Sie eine Liste der Masterstudiengänge in HR mit Links zu den Angeboten.

Jahr gab es 23 Bewerber, zwei wurden abgelehnt. Angefangen haben dann 18 Teilnehmer. 72 Prozent sind zwischen 30 und 39 Jahren alt, 17 Prozent über 40. Mehr als ein Drittel (35 Prozent) hat eine Berufserfahrung von sechs bis zehn Jahren, fast ein Viertel (24 Prozent) sogar mehr als zehn Jahre. 88 Prozent kommen aus Unternehmen mit mehr als 2.000 Mitarbeitern, 56 Prozent aus Dax-Unternehmen. Zu den Unternehmen, deren Mitarbeiter regelmäßig am HR-Master teilnehmen, gehören BASF, die Deutsche Telekom und die Deutsche Bahn, von der aktuell sogar vier Mitarbeiter teilnehmen. Das zweijährige Studium verteilt sich über drei Blockwochen sowie elf Wochenend-Module. Zu den Themenblöcken gehören unter anderem Strategie und HR-Management, Transformation und die Veränderung in der globalisierten Welt sowie die „People Dimension“.

Das Besondere des Studiengangs sei die enge Verbindung von Praxis und Theorie, betont Professor Weller, bei der auch Praktiker eingebunden seien. „Wir setzen weder auf die reine Praxis mit Checklisten zum Abhaken noch auf reine Theorie, sondern haben einen Mittelweg“, so der akademische Direktor des Studiengangs. Dabei müssten die Teilnehmer auch selbst überlegen, wie sie die Forschungs-

ergebnisse für ihre eigene Praxis nutzen können. Mittlerweile werden auch internationale Dozenten eingebunden und man überlege, wie man den internationalen Anteil des Studiums noch erhöhen könne. Deutlich absetzen soll sich der HR-Master jedoch von den MBA-Studiengängen. Zwar gehe es im Einführungsmodul auch um Managementgrundlagen wie Volkswirtschaft, Marketing und Strategie, aber nur in zeitlich geringem Umfang, so Professor Weller.

General-Management-Wissen plus HR

In Heidelberg gibt es dagegen bereits seit 2008 den MBA Human Resources Management, den die Management Akademie Heidelberg als externer Dienstleister der Hochschule Ludwigshafen anbietet. Dass es einen MBA-Abschluss gebe, sei eben damals so festgelegt worden, erklärt Silvia Kutzner, Managerin für das MBA-Programm. Schließlich soll

le auch nicht nur HR-Wissen vermittelt werden, sondern auch Wissen aus anderen Fachrichtungen. So beschäftigen sich rund 30 Prozent der Studieninhalte mit General-Management-Inhalten. International üblich für ein MBA-Studium sind allerdings mindestens 50 Prozent.

Das berufsbegleitende Studium (Studiengebühr 21.500 Euro) verteilt sich auf elf dreitägige Präsenzphasen und vier Blockwochen (insgesamt 57 Präsenztage) und dauert insgesamt 21 Monate. Die aktuelle Klasse hat 17 Teilnehmer. Die Zahl schwanke immer etwas, die Nachfrage sei aber generell steigend, erklärt Kutzner. Zu den Teilnehmern gehörten jüngere Personalreferenten ebenso wie über 50-jährige HR-Direktoren. Je ein Drittel sei jünger als 30 Jahre, zwischen 30 und 40 Jahre und darüber. Zugelassen werden kann auch, wer kein Erststudium vorweisen kann, aber mindestens fünf Jahre Berufserfahrung im Personal-

bereich hat und die Einstellungsprüfung der Hochschule besteht. „Das betrifft meist rund 30 Prozent der Teilnehmer“, erklärt Programm-Managerin Kutzner.

Masterstudium fördert die Karriere

Die Einzigartigkeit des Studiengangs sieht sie vor allem in der Integration von Theorie und Praxis. Im Rahmen der Re-Akkreditierung des Studiengangs wurde das Programm außerdem etwas verändert. So gibt es neue Fächer wie Innovationsmanagement, Personalmarketing, Mitarbeiterbindung und Diversity Management sowie neue Wahlmodule Corporate Social Responsibility und Qualitätsmanagement. Auch das Thema Selbstreflexion nimmt nun einen größeren Raum während des Studiums ein. Bei rund einem Fünftel übernehme der Arbeitgeber alle Kosten, rund 30 Prozent finanzierten das Studium komplett selbst. „Das Masterstudium fördert defi-



Eine Fortbildung per Masterstudiengang oder MBA lohnt sich für die HR-Karriere.

© GEORGE DOYLE / THINKSTOCKPHOTOS.DE

nitiv die Karriere“, betont Kutzner. Viele hätten schon während des Studiums eine neue Position übernommen.

Ein „richtiges MBA-Studium“ mit Spezialisierung auf „International Human Resources Management“ bietet die Professional School of Business & Technology der Hochschule Kempten an. Rund 70 Prozent des komplett auf Englisch durchgeführten Studiums (Gebühr: 14.800 Euro) entsprechen dabei den regulären MBA-Inhalten, erklärt Prof. Dr. Christoph Desjardins, Director Professional School of Business & Technology.

Der Schwerpunkt umfasst 19 Präsenztage und fünf HR-Fächer inklusive einem Projekt. Von den jährlich rund 40 MBA-Studenten belegen allerdings nur wenige den Schwerpunkt HR. „Das schwankt sehr stark“, erklärt Desjardins. Ein Grund sei vielleicht, dass die Hochschule generell stärker auf den Mittelstand ausgerichtet sei, in dem die HR-Funktion oft nicht so stark entwickelt ist. Dennoch wolle man den HR-Schwerpunkt künftig „neu beleben“. Zielgruppe seien Teilnehmer, die schon Erfahrung in HR haben. Für Neueinsteiger in den Personalbereich würde er den MBA nicht empfehlen, da der MBA eher als Zusatzqualifikation gesehen werde. „Unser MBA ist eine internationale Weiterbildung“, betont Desjardins. Daher sei er vor allem für Personaler geeignet, die gern in einem internationalen Umfeld arbeiten möchten. Ein weiterer Vorteil sei der starke Führungsbezug des Studiengangs, bei dem die Teilnehmer intensiv an der Verbesserung ihrer Führungsfähigkeiten arbeiten.

Verständnis für das Business steigern

Doch warum muss es ein MBA sein? „Ein MBA ist dann gut geeignet, wenn man HR besser vom Business her verstehen möchte“, sagt der Direktor der Professional School of Business & Technology. Vielen Personalern fehle gerade der betriebswirtschaftliche Hintergrund und darunter leide auch oft ihre Glaubwürdigkeit. „Sie verstehen zu wenig vom Geschäft“, so der Professor. Gerade die Positionie-

rung als Business Partner setze jedoch ein hohes Verständnis der betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge voraus.

MBA oder Master – an der Donau-Universität Krems in Österreich gibt es gleich beides: einen Master of Science (M.Sc.) in Personalmanagement, Führung und Organisation sowie den „Danube Professional MBA“ mit dem Schwerpunkt in Human Resource Management. Der M.Sc. (Studiengebühren 12.900 Euro) sei eher für Teilnehmer gedacht, die eine Fachkarriere verfolgen, erklärt Werner Kienast vom Fachbereich Human Resource Management an der Donau-Universität. Das sei zum Beispiel der Mitarbeiter im Recruiting, der sich fachlich breiter aufstellen möchte.

Das zweijährige Studium wird im Blended-Learning-Format angeboten. Die Kernfächer werden im E-Learning vermittelt. Dazu kommen drei sechstägige Vertiefungsmodule (Strategisches Human Resource Management, Verhalten in Organisationen sowie Organisation und Steuerung des Personalmanagements) in Krems. „Wir wollen Experten für Menschen ausbilden“, erklärt Kienast. Jährlich starten rund 20 Teilnehmer, ein Fünftel davon Deutsche. Das Durchschnittsalter liege bei etwa 34 Jahren, die durchschnittliche Berufserfahrung bei sechs Jahren.

Beim deutlich teureren MBA-Studium (Studiengebühren 21.900 Euro) gibt es mit 60 Tagen auch deutlich mehr Präsenzanteile. 40 Prozent des Studiums befassen sich mit Personalmanagement. Voraussetzung sind hier Erststudium plus mindestens drei Jahre Berufserfahrung, ohne Erststudium sind sieben Jahre Berufserfahrung notwendig. Von den jährlich 50 bis 60 Teilnehmern belegen im Schnitt nur sechs den HR-Schwerpunkt, dessen Inhalte identisch mit dem M.Sc.-Studiengang sind, aber weniger umfangreich und tiefgehend behandelt werden.

„Die Teilnehmer der beiden Studiengänge unterscheiden sich markant in ihrer Karriereorientierung“, beobachtet

Ein MBA kann helfen, wenn Personalern der betriebswissenschaftliche Hintergrund fehlt. Das trägt wiederum zur Glaubwürdigkeit im Business bei.

Studiengangleiter Kienast. „Während die MBA-Studenten eher Personaler sind, die mehr Führungsverantwortung übernehmen möchten und eher Manager-Typen und Visionäre sind, streben die M.Sc.-Studenten eher eine Fachkarriere mit administrativen und fachorientierten Tätigkeiten an.“ Seit Kurzem können auch Personaler, die den neuen, siebenmonatigen Zertifikatslehrgang zum „Human Resource Manager“ an der Universität Hamburg (Kosten 5.800 Euro) absolviert haben, danach weitere Module in Krems besuchen und dann dort den Masterabschluss erwerben.

Alles über psychologische Prozesse

Vor allem auf den psychologischen Bereich fokussiert ist dagegen der seit 2009 angebotene Master in Human Resource Management der Akademie der Ruhr-Universität Bochum. Konzipiert wurde der Studiengang von der renommierten psychologischen Fakultät der Universität mit dem – inzwischen emeritierten – Diagnostik-Experten Heinrich Wottawa.

„Wer im Bereich HR-Management fundierte Kenntnisse mit wirtschaftspsychologischen Schwerpunkten erlernen möchte, ist bei uns aufgehoben“, erklärt Studienleiterin Christine Heinemann. Die Rückmeldung der Teilnehmer zeige, dass gerade der psychologische Hintergrund für sie oft besonders hilfreich sei. „Wenn es etwa um das Thema Motivation geht, ist es eben auch wichtig, die dahinter liegenden psychologischen Prozesse zu verstehen“, erklärt die Psychologin. Das Studium (Studiengebühren 15.900 Euro) findet in zwei- bis viertägigen Präsenzmodulen statt und umfasst insgesamt 57 Präsenztage.

Zugelassen wird, wer ein Erststudium absolviert und mindestens zwei Jahre personalrelevante Berufserfahrung hat. Dabei ist ein Trend zu jüngeren Teilnehmern zu beobachten. So sind in der aktuellen Klasse 47 Prozent der 20 Teilnehmer maximal 25 Jahre alt. Ein knappes Viertel ist über 30. Die Teilnehmer kommen vor allem aus mittelständischen Unternehmen, 64 Prozent haben einen Abschluss in BWL. Den größten Anteil machen mit 41 Prozent Personalreferenten aus, je zwölf Prozent sind Berater oder Trainees und elf Prozent haben bereits eine leitende Position. „Wir gehen stark auf die individuelle Situation der Teilnehmer ein“, betont

Heinemann. Wenn es zum Beispiel um den Rekrutierungsprozess gehe, dann schaue sich jeder an, wie er diesen in seinem Unternehmen verbessern könne. 84 Prozent der Absolventen geben an, dass sie sich nach dem Studium beruflich verbessert haben. 79 Prozent haben anspruchsvollere Aufgaben übernommen, 53 Prozent mehr Verantwortung. 62 Prozent verdienen mehr.

Das neueste Angebot kommt von der international renommierten Open University Business School, die zu Großbritanniens größter Fernuniversität Open University (OU) gehört. Bei dem neuen Masterstudiengang Human Resource Management können sich Personalere

mit guten Englischkenntnissen international weiterbilden, ohne Deutschland dafür verlassen zu müssen. In dem Studiengang (Studiengebühren rund 15.000 Euro) erwerben sie wissenschaftliche Kenntnisse über alle Facetten der Personalarbeit. Schwerpunkt ist die Anwendung von internationalen HR-Strategien. Das Studium kann in drei Jahren bei einer Studienzeit von rund zwölf Stunden pro Woche abgeschlossen werden. Präsenzphasen gibt es keine. ■

BÄRBEL SCHWERTFEGER ist freie Journalistin und Fachautorin in München.



IDENTIFYING

T A L E N T

Um Talent zu entdecken, muss man tiefer blicken.

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



Gewinner des ersten Recruiting-Slams ist Henrik Zaborowski (Dritter von rechts).

Innovatives Event erforderte Mut

Vor knapp 300 Zuhörern haben acht Recruiter die Mutprobe gewagt: Sie sind am 9. April für den „Recruiter-Slam“ in den Ring gestiegen und haben einen mehr oder weniger kreativen Vortrag über den Recruiting-Alltag in zehn Minuten gehalten. Das Publikum und eine Fachjury bewerteten die Beiträge wie bei dem Veranstaltungsvorbild eines Poetry oder Science Slams. Gewonnen hat am Ende Henrik Zaborowski (siehe Bild). Er prangerte in seinen Reimen die Recruiter an und warnte: „Mach ich als Recruiter ein schlechtes Ding, ersetzt mich bald ein Inder – oder Tinder.“ Das Event hat zwar noch nicht das Ziel erreicht, Bewerber mit den Beiträgen anzulocken. Doch es hat etwas anderes bewiesen: Recruiter haben Mut zur Innovation.

AUDIO

In der Personalmagazin-App können Sie in einige Slam-Beiträge im Original reinhören. Karriereradio.fm hat sie mitgeschnitten.

NACHGEHAKT

Das Aus für E-Learning

Beim digitalen Lernen zeichnet sich eine Entwicklung ab, die nicht das E-Learning selbst, aber den Begriff „E-Learning“ in naher Zukunft obsolet werden lässt. Das meinen zumindest einige Experten, die davon ausgehen, dass die Märkte für digitales Lernen und Präsenzunterricht künftig weiter verschmelzen werden. Dies werde eine Unterscheidung der beiden Lernwelten überflüssig machen. Die Prognose geht aus einer Befragung des MMB-Institut für Medien und Kompetenzforschung hervor, dem „MMB Learning Delphi“. Die Marktforscher befragten 60 Teilnehmer aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Keiner von ihnen zweifelt daran, dass sich E-Learning weiterhin hoch dynamisch entwickeln wird. Ein Teil der Befragten geht von einem disruptiven Wandel aus; manche sind dagegen der Überzeugung, dass digitales Lernen sich eher kontinuierlich in Bildungsprozessen etablieren wird.

NEWS DES MONATS

Führung Ticken junge Manager anders als ältere? Dieser Frage ist der aktuelle Hernstein-Management-Report nachgegangen. Unterschiede zeigen sich zwar bei den Themen „Weiterbildung“ und „Fitness“. Eines haben jedoch beide Altersgruppen gemeinsam: Sie müssen mit neuen Führungsanforderungen zurechtkommen..

Weiterbildung Drei von vier Personalern gehen laut der TNS-Infratest-Studie „Weiterbildungstrends in Deutschland 2015“ davon aus, in diesem Jahr für die Weiterbildung der Mitarbeiter in etwa so viel Budget wie im Vorjahr zur Verfügung zu haben. Des Weiteren belegt die Studie: HR legt weiterhin Wert darauf, dass Mitarbeiter bei diesem Thema Eigeninitiative zeigen.

Recruiting Wo Absolventen nach Jobs und Arbeitgeberinfos suchen, hat Kienbaum in einer Umfrage untersucht. Danach nutzen die Absolventen am häufigsten die Webseite eines Unternehmens – und das mit großem Abstand. An zweiter Stelle folgen Karrieremessen als Infomöglichkeit. Ebenso beliebt sind Online-Jobbörsen, um nach Stellen zu suchen. Recruiting-Apps spielen dagegen praktisch keine Rolle.

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

Recruiting altbewährt

Social Media Recruiting scheint in deutschen Personalabteilungen innerhalb des Recruiting-Mix angekommen zu sein. Das ist ein Ergebnis der „Social Media Recruiting Studie 2015“ von Online-Recruiting.net. Zwar geben die Unternehmen ihre Vakanzen überwiegend in Jobportalen (92 Prozent) und auf ihrer Karriere-Webseite (87 Prozent) bekannt. Aber immerhin 53 Prozent setzen ihr eigenes Netzwerk zur Rekrutierung ein, 46 Prozent nutzen Social Media zur Direktansprache interessanter Kandidaten und 45 Prozent veröffentlichen Stellenausschreibungen in sozialen Netzwerken. Die proaktive Ansprache von Kandidaten über Social Media scheint in den Unternehmen jedoch nicht sehr intensiv betrieben zu werden, folgert die Studienautorin: Werden aus den Studienteilnehmern diejenigen ausgeklammert, die für eine Personalberatung arbeiten, so sinkt die Nutzung von Active Sourcing auf rund 40 Prozent. www.online-recruiting.net

Neues von den Stellenmärkten

VERGLEICH. Ein neues Vergleichsportal für Stellenanzeigen-Pakete von Personalagenturen ermöglicht Arbeitgebern zu prüfen, welche Job-Portale für welche Position die jeweils besten sind. www.stellenanzeigen-vergleich.de

APP. Ende März ist die erste Stellenmarkt-App von Xing gestartet. Hier sind die Funktionen des Business-Netzwerks für die Jobsuche gebündelt. www.xing.com

VIDEO-RECRUITING. Jobclipr hat eine Live-Video-Lösung entwickelt, mit der Unternehmen und Bewerber per Video-Konferenz in Kontakt treten können. www.jobclipr.de

ZUSAMMENSCHLUSS. Die IT-Job-Marktplätze „4 Scotty“ und Hytch haben sich zusammengeschlossen und treten künftig unter der Marke „4 Scotty“ auf. www.4scotty.com

MESSEN. Die erste schwimmende Ingenieurmesse findet am 18. Juni auf dem Bodensee statt. Das Passagierschiff „Sonnenkönigin“ liegt im Hafen von Konstanz und fährt dann nach Lindau. Zudem gibt es 2015 zwei Online-Messen mit virtuellen Ständen. www.ingenieurkarriere.de



Zertifikatslehrgang

online
Lehrgang

Personalreferent (IHK) Personalreferentin (IHK)

HR-Kompetenz für erfahrene Mitarbeiter und Quereinsteiger

Professionalisierung der HR-Kompetenz für

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

Umfassende HR-Kompetenz:

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

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

03.09.2015 bis 08.04.2016

Ansprechpartnerin

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

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

IHK Akademie Koblenz

Mehr als Mitmachtheater

TREND. Einige Unternehmen überlassen ihren Teams die Entscheidung über Neueinstellungen. Doch gerade Forscher bezweifeln, dass dabei taugliche Urteile entstehen.

Von **Ruth Lemmer** und **Pia Weber**

Katharine Viner hatte mehr als die Hälfte aller Mitarbeiter hinter sich, als sie im März Chefredakteurin der britischen Zeitung „The Guardian“ wurde. Die Manager im Besetzungsgremium hätten sich über das Votum der Belegschaft hinwegsetzen können, stimmten aber mit den Mitarbeitern überein, dass Viner die beste Kandidatin ist.

Bei den Berliner Philharmonikern dagegen ist das Votum der Orchestermusiker keine Meinungsäußerung, sondern bindend. Die rund 130 Musiker entscheiden, wer mit seinem Instrument in ihrem Orchestergraben sitzen darf, und sie wählen ihren Chefdirigenten.

Kompetenzen gegenseitig anerkennen

Zwischen Mitreden und Mitentscheiden liegen auch in weniger aufgeregten Branchen als Medien oder Musik die Rechte der Mitarbeiter bei der Suche nach neuen Kollegen oder gar nach Chefs. Sind es in kleinen Firmen je nach Kultur Geschäftsführer, Projektleiter oder Teams, die über den Personalzuwachs entscheiden, verantworten in größeren Unternehmen Personalfachabteilungen das Prozedere. Professorin Jutta Rump beobachtet, „dass die Schere zwischen Professionalisierung und Dezentralisierung auseinandergeht und HR häufig im luftleeren Raum rotiert“. Die Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability an der Hochschule Ludwigs-hafen spricht sich für eine gegenseitige Akzeptanz der Kompetenzen aus.

In ihrem HR-Report 2014/15 zeigt sich, dass Linienmanager „zwar fachlich gut sind, ihre Sozialkompetenz aber eher unterdurchschnittlich ist“. Die wiederum haben Personaler. Ihr Vorschlag: den Rekrutierungsprozess gliedern. Dazu gehört es, das Jobprofil gemeinsam zu erstellen, den HRlern mit ihrem professionellen Raster die Grobselektion zu überlassen, dann die erste Wahl in die Linie geben. „Personalfachleute haben die bessere Brille gegen die Homogenitätsfalle“, sagt Rump. Sie können Bewerbungsunterlagen beurteilen und strukturierte Interviews mit Kandidaten führen – was natürlich keine Geheimwissenschaft ist.



„Wir Personaler sind Dienstleister, ohne devot zu sein. Wir geben Führungskräften Rückmeldung, wenn es nicht läuft.“

Johanna Aichmüller, Allianz Deutschland

Der Versicherer Allianz Deutschland schult und coacht Führungskräfte, die Bewerbungsgespräche führen. Bauchgefühl und rationale Bewertungskriterien werden auseinanderklamüsert. „Wir Personaler sind Dienstleister, ohne devot zu sein“, sagt Johanna Aichmüller, Personalleiterin in der Hauptverwaltung. „Wir geben den Führungskräften Rückmeldung, wenn der Prozess nicht optimal läuft.“ Die Allianz hat an ihrem Münchener Hauptsitz kein zentrales Re-

cruiting Center. Die Personalentscheidungen werden vor Ort getroffen. Die aktive Suche in den Online-Netzwerken ist so üblich wie die Printanzeige und der Einsatz von Personalberatern. Bewerbungen landen auf einer täglich gepflegten Plattform. „Da sind wir industrialisiert“, meint Aichmüller. Nach Bewerbungsende gehen Führungskraft und Personaler die Kandidaten durch. Den ersten Kontakt zum Kandidaten übernimmt meist der Personalmanager. In der zweiten Runde entscheidet der Linienmanager, ob und wie viele Mitarbeiter mit von der Partie sind bei den Gesprächen. „Das hängt“, so die Personalleiterin, „von der Kultur der Einheit

ab.“ Ein Team gemeinsam entscheiden zu lassen, ist bei der Allianz aber unüblich. Das übernimmt der Vorgesetzte. Personaler haben ein Vetorecht.

Warnung vor Eigeninteressen

Torsten Biemann, Professor für Personalmanagement und Führung an der Universität Mannheim, meint, eine Teamentscheidung bei der Rekrutierung greife zu kurz: „Ein Unternehmen stellt Mitarbeiter nicht für ein Team



„Ein Unternehmen stellt Mitarbeiter nicht für ein Team ein, sondern weil es seine Fähigkeiten fürs Ganze benötigt.“

Prof. Dr. Torsten Biemann, Universität Mannheim

ein, sondern weil es seine Fähigkeiten und Fertigkeiten fürs Ganze benötigt.“ Deshalb fände er „es nicht zielführend, wenn das ganze Team entscheidet“. Biemann verweist auf Studien, die unstrukturierte Interviews als schwaches Auswahlinstrument beschreiben. Und er warnt vor den Eigeninteressen einzelner Teammitglieder: „Ein Ingenieur mit Spezialkenntnissen wird immer auch seine Vormachtstellung retten wollen.“

In dem höheren Maß an Subjektivität sieht auch Martin Kersting eine Gefahr. „Teams suchen nach Kollegen, die so sind wie sie selbst“, ist der Professor für psychologische Diagnostik an der Justus-Liebig-Universität Gießen sicher. „Der Kuschelfaktor dieses Mitmachtheaters ist groß, Heterogenität und Diversität haben es schwer.“ Außerdem gerieten einzelne Teammitglieder unter Druck, sich dem kleinsten gemeinsamen Nenner anzuschließen. Sein Vorschlag: Die Gruppe soll das Anforderungsprofil mit ausarbeiten, eignungsdiagnostisch geschulte Manager unter Zuhilfenahme standardisierter Verfahren über die Bewerber entscheiden. „Sie müssen nicht Psychologen, aber professionell geschult müssen sie Rekrutierer sein.“

Bewerbersauswahl über Community

Während Personalforscher warnende Worte formulieren und Voraussetzungen definieren, haben manche Unternehmen längst den Sprung ge-

wagt: Onlineportale vereinfachen die Entscheidungsfindung und geben der Teamrekrutierung von der Suche bis zum Abschluss des Arbeitsvertrags neuen „Drive“. Öffentlichkeitswirksam hat zum Beispiel die Schweizer Fluggesellschaft Swiss eine Kandidatenauswahl praktiziert. Sie postete die Suche nach einem Explorer – jemandem, der weltweit Reiseziele erforscht und dazu bloggt – auf der amerikanischen Plattform „Dreamjobbing“. Der Knackpunkt: Das Auswahlverfahren übernimmt dort die Community, also jeder, der sich via Facebook anmeldet und einem Kandidaten seine Stimme gibt. Dazu lädt der Bewerber ein einminütiges Video hoch, in dem er sich vorstellt und möglichst überzeugend erklärt, warum er der Beste für den Job ist. Dann macht er in möglichst vielen sozialen Netzwerken von LinkedIn bis Facebook für sich Werbung und versucht seine Kontakte dazu zu

Dadurch wird der ganze Bewerbungsprozess demokratisiert.“ Allerdings glaubt Mäder, dass dieses Instrument noch lange eine Ausnahme bleiben wird. Deutlich häufiger kommt es vor, dass Teammitglieder beim Anwerben neuer Mitarbeiter einbezogen werden. „Vorausschauende Personaler versuchen verstärkt die persönliche Vernetzung der Mitarbeiter in ihren jeweiligen Fachkreisen zu nutzen“, erklärt Mäder. „Schwachpunkt dabei ist allerdings, dass die Experten ihre eigenen Netzwerke mit Fachkollegen oft nicht genügend pflegen“, so der Geschäftsleiter. Deshalb sind die Personalexperten gefordert, für Mitarbeiter Anreize zu schaffen, aktiver zu netzwerken. „Aufwind hat dieses eigentlich schon bewährte Mitarbeiterwerben-Mitarbeiter-Programm durch Startups erhalten, die es sehr vereinfachen, einen potenziellen Kollegen anzusprechen“, erklärt er.

Mitarbeiter werben in Social Media

Einige HR-Softwarefirmen haben ein Rundum-Sorglos-Paket für das Rekrutieren in den Social-Media-Kontakten



„Teams suchen nach Kollegen, die so sind wie sie selbst. Der Kuschelfaktor dieses Mitmachtheaters ist groß.“

Prof. Dr. Martin Kersting, Justus-Liebig-Universität Gießen

bringen, sich bei „Dreamjobbing“ einzuloggen und für ihn zu stimmen. Zum Interview eingeladen wird der Kandidat, den die meisten User per Klick küren.

Für Matthias Mäder, Geschäftsleiter des Schweizer Rekrutierungsspezialisten Prospective Media Services AG, können Manager von einer derart offenen Onlinesuche auch dann lernen, wenn sie gerade keine spektakulären Traumjobs zu vergeben haben: „Es werden viele weitere Personen einbezogen.

geschnürt. Die Schweizer Eqipia, die Österreicher Firstbird und Talentry aus Deutschland bieten vergleichbare Mitarbeiterempfehlungsplattformen an. Die Talentry GmbH in München will mit ihrer webbasierten Social-Recruiting-Software in Unternehmen nichts dem Zufall überlassen. Die Software informiert die Belegschaft systematisch über vakante Stellen. Gleichzeitig führt sie ein Matching bei den Mitarbeiterkontakten in den Social-Media-Kanälen durch. Findet

✓ UMFRAGE

Beziehen Sie Ihr Team beim Recruiting ein oder lassen Sie es selbst über Nachfolger entscheiden? Stimmen Sie in der Personalmagazin-App darüber ab, wie sinnvoll dies für Sie ist.

sich dann auf Xing, LinkedIn und Co. eine Übereinstimmung, schlägt die Software dem Mitarbeiter automatisch vor, den potenziellen Kandidaten anzusprechen. So werden ausgeschriebene Stellen sehr viel weiter gestreut. Und vor allem fungieren die Mitarbeiter als Botschafter ihres Arbeitgebers. In der Regel ist eine solche persönliche Ansprache

bungsgespräche versierten Personalprofis zu übergeben. „Das Team kann und soll dann entscheiden, ob es sich vorstellen kann, mit dem Neuen zu arbeiten.“

Software für den nötigen Überblick

Auch für Thomas Lindt, Produktmanager beim HR-Software-Anbieter Veda GmbH in Alsdorf, steht außer Frage,

arbeiter können sich in verschiedenen Stufen des Bewerbungsprozesses von potenziellen Kollegen einbringen.

Wie beim Textilunternehmen Leineweber GmbH & Co. KG in Herford mit 1.100 Mitarbeitern: Im Karriereportal hinterlegen die Bewerber die klassischen Unterlagen von Lebenslauf bis Zeugnis. Die Digitalisierung des ganzen Prozesses ermöglicht es den HR-Referenten Initiativbewerbungen sofort an die Fachabteilungen weiterzuleiten. Dort geben die Führungskräfte und besonders berechnete Mitarbeiter in Dropdown-Boxen ihre Einschätzung ab. Die reicht vom Anklicken vorgegebener Quotes wie „Interessante Bewerbung, bitte zum Einladungsgespräch“, „Kein Bedarf, aber Aufnahme in den Pool“ oder „Qualifikation ist nicht passend“ bis zum Freitext für eine kurze Begründung der Einschätzung. Dieses Vorgehen beschleunigt den kompletten Einstellungsprozess, wobei die Personalabteilung die Fäden in der Hand hält. So steuern die Personalreferenten das Monitoring, wissen also immer, wem welche Bewerbung vorliegt und wer womöglich noch kein Feedback abgegeben hat. Zudem werden die Verteiler dokumentiert, Datenschutzfristen eingehalten und die Daten werden nach Beendigung des Auswahlverfahrens anonymisiert.

Personalisierte Jobbeschreibungen

Genau daran arbeitet auch die Haufe-Umantis AG im schweizerischen St. Gallen. Der Talent-Management-Softwareentwickler vereinbart Datenschutz und Praktikabilität – für Kunden und fürs eigene Unternehmen. Die Teams schreiben die Stelle aus, das Talent Management



„Die Frage, ob einer ins Team passt, kann nur ein Zusatz sein neben eignungsdiagnostischen Instrumenten.“

Dr. Viktor Lau, Zeb

unter Fachkollegen oder Online-Freunden Erfolg versprechender als eine anonyme Stellenanzeige. Trifft dann tatsächlich eine Bewerbung ein, kann das Personalmarketing diese durch die Software im Bewerbermanagementportal nachverfolgen. Der Mitarbeiter wird mit einer Vermittlungsprämie belohnt.

Viktor Lau, früher Personalmanager bei Banken, heute Berater beim Finanzbranchenspezialisten Zeb in Frankfurt, stört an der Verlagerung ins Team, dass „es wieder in die Richtung geht, Personal kann jeder“. Die Frage, ob einer ins Team passt, könne „nur eine zusätzliche Variante sein neben eignungsdiagnostischen Instrumenten wie einem strukturierten Interview“. Auch eine mangelnde Kenntnis im Arbeitsrecht berge finanzielle Risiken, die gerade kleine Firmen in eine Existenzkrise treiben können.

Immer wieder ist es die Professionalität, die Personalfachleute fordern – und bei sich sehen. Rüdiger Hossiep, Wirtschaftspsychologe an der Ruhr-Universität Bochum, meldet Zweifel für die Unternehmensrealität an: „Das Rekrutieren wird zu oft Nachwuchslenten überlassen, die zu wenig von Personalentwicklung verstehen.“ Er rät, Biografiearbeit und strukturierte Bewerber-

passende Mitarbeiter nur in Zusammenarbeit von Personalspezialisten und Fachabteilung gefunden werden: „Die Verantwortung für die Personalbeschaffung verlagert sich stärker auf die Fachvorgesetzten und zum Teil auch auf das Team der Fachabteilungen“, erklärt er. Gefragt sei daher eine intuitiv nutzbare Software. Diese müsse einerseits von Mitarbeitern außerhalb der HR-Abteilung unkompliziert zu bedienen sein und andererseits den administrativen Prozess straffen. „Neben dem Tagesgeschäft bleibt den Mitarbeitern der Fachabteilungen nicht viel Zeit, um sich in den kompletten Bewerbungsprozess und noch dazu in HR-Software einzuarbeiten“, so Lindt. Die in einer Bewerbermanagementsoftware elektronisch erfassten und strukturierten Daten, wie Zeugnisse oder Referenzen eines Kandidaten, sind jederzeit verfügbar. Mit-



„Das Rekrutieren wird zu oft Nachwuchslenten überlassen, die zu wenig von Personalentwicklung verstehen.“

Dr. Rüdiger Hossiep, Ruhr-Universität Bochum



© BLOG.PROSPECTIVE.CH



© YOUTUBE

VIDEO

In der Personalmagazin-App finden Sie einige Videos zur Ausschreibung zum Traumjob „Swiss Explorer“.

unterstützt bei Bedarf, die Skills zu formulieren und postet die Stelle auf dem eigenen Tool. Die Mitarbeiter senden Begrüßungsbotschaften, auch als Video, ins Netz. Talent Managerin Laila Horsten sieht zwei Vorteile: „Es wird eine höhere Passung zwischen potenziellem Kandidat, Team und Position erreicht. Personalisierte Stellenausschreibungen senken zudem die Schwelle, sich zu bewerben und Bewerber bekommen gleich einen Eindruck von den neuen Kollegen.“ Das spart Zeit und Geld. „Entscheidet sich ein Team für einen neuen Mitarbeiter, tauschen sich alle meist schon vor dem ersten Arbeitstag intensiv aus und bleiben in regelmäßigem Kontakt, zum Beispiel via Skype“, berichtet Horsten. „Das hilft beim Onboarding.“

Deshalb steht für Ingolf Teetz, CEO des HR-Software-Lösung-Anbieters Milch & Zucker The Marketing & Software Company AG in Bad Nauheim, Datenschutz an oberster Stelle: „Ein System, bei dem generell der Bewerbungsprozess allen Mitgliedern einer Fachabteilung offensteht, sehe ich – zumindest in mittleren und großen Unternehmen – als äußerst problematisch an.“ Sensible Personal- daten, wie sie in einem Lebenslauf oder in Zeugnissen stehen, könne man nicht ohne Weiteres in einem Unternehmen herumschicken. Der Auswahlprozess

müsse nach seiner Meinung maßgeblich in der Verantwortung der Personaler und der Fachvorgesetzten bleiben. „In einem IT-System sorgt die Hierarchie der Zugriffsrechte für Datenschutz – mitunter ist sie sogar strenger, als die Unternehmen sich das wünschen.“

Dennoch können die Teammitglieder einer Fachabteilung den Bewerbungsprozess aktiv unterstützen. „Die Personaler müssen lediglich genau definieren, wer wann und wie lange in welchem Stadium am Bewerbungsprozess teilnehmen darf.“ In Bewerbermanagementsystemen ist das Handling sehr einfach. Berechtigte User setzen ein Häkchen – und geben einem anderen Nutzer so Zugriffsrechte.

Sternchen für Kompetenzen

In welcher Form die Beurteilungen dann abgegeben werden können, legen die HR-Profis vorab im Tool fest. Bei der Werbeagentur-Gruppe Serviceplan

werberrunden miteinander vergleichbare Ergebnisse zu erhalten“, so Teetz.

Die ideale Software hat Julian Vester noch nicht gefunden. Hilfsweise nutzt der Geschäftsführer der Hamburger Digitalagentur Elbdudler das Arbeitsorganisationstool Kanban, in dem er den Bewerbungsstatus einpflegt. Vester würde zwar gerne „mit möglichst wenig Aufwand möglichst viel Erfolg erzielen“, hält aber den organisch gewachsenen Einstellungsprozess mit und ohne Software für Elbdudler-relevant: „Wir suchen nach Leistung aus, da darf keiner erschrecken vor der harten Arbeit, zu der auch die Mitbestimmung und -verantwortung im Team gehört.“ Stellt ein Team Personalbedarf fest, fragt es erst in Nachbarteams, ob dort Ressourcen frei sind. Wenn nicht, wird geschaut, ob das Team die Kosten für einen weiteren Kollegen tragen kann. Erst danach beginnt die Suche, an der sich alle beteiligen. Stellenausschreibung, Bewerbungen sammeln



„Bei uns darf keiner erschrecken vor der harten Arbeit, zu der auch die Mitbestimmung im Team gehört.“

Julian Vester, Elbdudler

mit 1.500 Mitarbeitern durchlaufen die Kandidaten mehrere Bewerbungsrunden. Nach jedem Gespräch verteilen die Teilnehmer Sternchen für Fachkompetenz, Qualifizierungen und andere Merkmale des Kandidaten – ganz so wie Kunden von Amazon bei der Bewertung des Kaufprozesses. Die Kriterien, die zur Bewertung stehen, haben die HR-Fachleute genau definiert. Es handelt sich um einen Mix aus Hard- und Softskills. So wird nicht nur die fachliche Seite abgefragt, sondern es wird auch der Teamaspekt berücksichtigt. „Der differenzierte Bewertungsbogen ermöglicht es, von allen Teilnehmern der Be-

und sortieren, Bewerbungsgespräche, interessierte Teammitarbeiter klinken sich ein. „Für den Prozess setzt einer den Hut auf“, erklärt Vester. Entschieden wird gemeinsam, jeder Mitarbeiter und Manager kann sein Veto einlegen. Den Arbeitsvertrag setzt das Sekretariat auf, der Geschäftsführer unterschreibt – eine Formalie, denn die Diskussion ist zu diesem Zeitpunkt abgeschlossen. ■

RUTH LEMMER ist freie Journalistin und Fachautorin in Düsseldorf.

PIA WEBER ist freie Journalistin in Neufahrn bei Freising.

Trainee-Praxis im Theorietest

ANALYSE. Die Lufthansa Group hat 2014 ihr Traineeprogramm weiterentwickelt. Zwei Wissenschaftler analysieren es nach den in Studien ermittelten Erfolgsfaktoren.

Von **Christine Wegerich** und **Norbert Thom**

Wie viele andere Unternehmen stand auch die Lufthansa Group vor der Herausforderung, das Unternehmen an die aktuellen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen anzupassen. Darum hat das Unternehmen in den Jahren 2012 und 2013 einen Fokus auf ihre Unternehmenskultur gesetzt. Um herauszufinden, welches die zukunftsfähigen Werte der Führung sind, hat die Lufthansa Group in einem umfassenden Prozess die Stär-

ken und Schwächen der bestehenden Unternehmenskultur analysiert. Danach wurden fünf „Leadership Principles“ entwickelt, die einen Kulturwandel im Unternehmen bewirken sollen.

Daraus hat das Personalmanagement wiederum eine Talent-Management-Philosophie abgeleitet mit dem Leitsatz „Identifying, developing and retaining the right people“ (identifizieren, entwickeln und binden der richtigen Leute). Zudem wurde ein „Talent Management Framework“ erstellt, in dem alle Instrumente und Konzepte von HR während des gesamten Mitarbeiterzyklus' im Un-

ternehmen dargestellt sind. Ziel ist es, dass die Mitarbeiter den Kulturwandel in der Lufthansa Group (LH Group) positiv einschätzen und mittragen.

Teil des Kulturwandels

Ein Instrument des Talent Managements zur Gewinnung und Rekrutierung von Hochschulabsolventen ist das Traineeprogramm „Pro Team“. Um dem Kulturwandel zur Veränderungsfähigkeit gerecht zu werden, hat die Lufthansa das bestehende Nachwuchsentwicklungsprogramm neu konzipiert. Im Folgenden werden wir das Programm



Die Trainees der Lufthansa Group erhalten ein umfassendes Programm, das die meisten Erfolgsfaktoren abdeckt.

Internationaler Vergleich

Christine Wegerich, Norbert Thom und Kerstin Nesemann haben insgesamt drei Studien zu Traineeprogrammen durchgeführt. Auf ihnen basiert die Analyse im Artikel.

Die Wissenschaftler haben eine Befragung von 545 deutschen oder in Deutschland operierenden Unternehmen, eine Umfrage unter 552 Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum sowie unter 406 internationalen Unternehmen, die nicht ihren Hauptsitz in Deutschland haben, durchgeführt. Aus den Ergebnissen haben sie einen internationalen Vergleich von Nachwuchsförderungsprogrammen erstellt, der Erfolgsfaktoren für die Durchführung ergibt. Die Ergebnisse finden Sie unter www.haufe.de/personal. (end)

vorstellen. Die einzelnen Bausteine beleuchten wir dabei dahingehend, ob sie den Erfolgsfaktoren, die wir in verschiedenen Studien ermittelt haben (siehe nebenstehender Kasten), entsprechen.

Ziele des überarbeiteten Programms

Aus den Unternehmenszielen wurden zunächst drei strategische Ziele des Traineeprogramms „Pro Team“ abgeleitet. Das erste Ziel besteht darin, die Ausrichtung des Unternehmens zu stärken: Mit dem Entwicklungsprogramm sollen Nachwuchskräfte gewonnen werden, die neue Ideen, Ansätze und Perspektiven in das Unternehmen einbringen. Es geht darum, dass die Teilnehmer die unternehmerische Zukunft der LH Group aktiv mitgestalten und Impulse in das Unternehmen geben. Ziel ist es, mit einer strategischen Personalentwicklung die Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung im Unternehmen zu fördern.

Das zweite Ziel ist der Wandel der Unternehmenskultur: Der Wandel hin zu einer innovativen Unternehmenskultur findet sich durch die Gruppe der Trainees in der Form wieder, dass eine Vielfalt im Sinne von kulturellem Reichtum, Alter, Geschlechtern und Ausbildungen gewonnen werden sollen. Gleichzeitig kann damit die Attraktivität der Arbeitgebermarke für ungewöhnliche Talente gesteigert werden.

Das dritte Ziel liegt in der Förderung der Individuen: Der neue Ansatz der Personalentwicklung stellt die gesamte Persönlichkeit der Teilnehmer in den Mittelpunkt und verfolgt das Ziel, sie in ihren individuellen Persönlichkeiten weiter zu fördern. So sollen international mobile Talente gefunden werden, die ganz unterschiedliche fachliche Hintergründe haben und die künftig in internationalen Aufgaben für das Unternehmen tätig werden sollen.

„Wir möchten den Trainees ein ansprechendes Programm bieten und legen den Fokus auf ihre persönliche Entwicklung. Dabei ist uns ein klares Erwartungsmanagement sehr wichtig“, erklärt Annika

Saenger, Produktmanagerin für das Pro Team, Deutsche Lufthansa AG, die Ausgestaltung des Trainee-Programms. „Wir möchten unseren Teilnehmern nicht von Anfang an eine Führungskarriere in Aussicht stellen. Dies können wir gar nicht erfüllen. Vielmehr geht es darum, jungen Talenten einen Weg in unser Unternehmen zu bereiten – wohin der Weg dann führt, haben die Talente auch selbst in der Hand. Dabei werden sie durch intensives Coaching von uns begleitet.“ Den Teilnehmern sollen Erfahrungen in unterschiedlichsten Bereichen, das Aufbauen von Netzwerken, internationale Projekteinsätze und die persönliche Weiterentwicklung ermöglicht werden. Zudem dient die Entwicklung der Nachwuchskräfte der Nachwuchssicherung auf unterschiedlichsten Ebenen und in verschiedenen Jobfamilien.

Der Vergleich zu anderen Traineeprogrammen aus unseren internationalen Studien zeigt, dass gerade diese systematische Ableitung der Ziele des Traineeprogramms aus der Unternehmensstrategie sehr stringently umgesetzt wurde. Die „Leadership Principles“, die eine Kulturveränderung im Unternehmen ermöglichen, sind klar definiert und auch der Beitrag, den in diesem Zusammenhang das Konzept „Pro Team“ leisten soll. Damit sind diese Erfolgsfaktoren bei Lufthansa sehr gut umgesetzt.

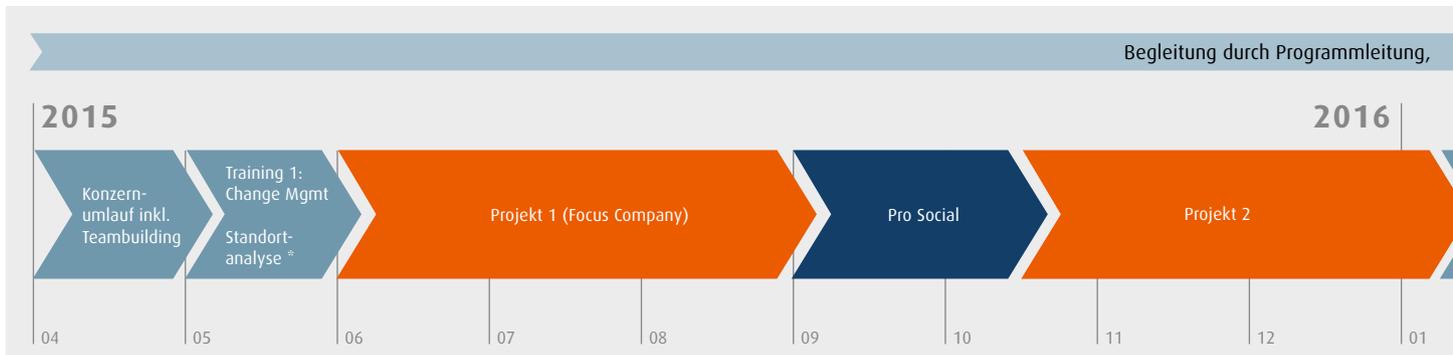
Die Entwicklungsinstrumente

Der eigentliche Ablauf des 18-monatigen Traineeprogramms besteht aus acht Schritten (siehe Grafik):

- Schritt 1, Konzernumlauf: Jeweils zu Beginn des Entwicklungsprogramms bekommen die Programmteilnehmer einen Überblick über die verschiedenen Fachbereiche des Lufthansa-Konzerns durch Vorträge von Unternehmensvertretern. Diese werden ergänzt um Besichtigungstermine bei den verschiedenen Konzerngesellschaften. Ein erstes, strukturiertes Treffen mit den Personalentwicklern des Zielbereichs, der sogenannten „Focus Company“, innerhalb des Lufthansa-Konzerns bildet die Grundlage für den weiteren Austausch mit der jeweiligen Gesellschaft. Während dieser ersten Phase finden auch ein zweitägiges Teambuilding sowie ein Training zum Thema Change Management statt. Innerhalb dieser ersten fünf Wochen wird mit den Teilnehmern auch eine individuelle Standortanalyse durchgeführt. Wesentliches Element des Programms ist der Aufbau einer Coachingkultur, die den Einzelnen bei der Integration im Unternehmen begleiten und unterstützen soll. Alle Teilnehmer werden in Peer-Coaching-Gruppen aufgeteilt. Diese Gruppen führen regelmäßig gegenseitige Coachinggespräche und Supervisionen durch.

- Schritt 2, Teilnahme an einem Workshop zur Persönlichkeitsentwicklung: Die Möglichkeit zur Selbsterfahrung bezieht die Bereiche des Persönlichkeitsprofils ein. Es geht um das Kennenlernen eigener Denk- und Verhaltensmuster, Werthaltungen und Grundüberzeugungen, den Kontrast von Selbst- und Fremdwahrnehmung sowie

PROGRAMMABLAUF



Der erste Jahrgang des neuen Traineeprogramms ist gerade im ersten Projekt angelangt. Aus dem Gesamtablauf kann man gut erkennen, dass die Grundausrichtung des Programms eine Projektstruktur ist. Die Projektphasen werden durch Trainings durchbrochen.

um die in Betracht kommenden Lebens- und Berufswege.

- Schritt 3, Projektarbeit in der „Focus Company“: Jeder Programmteilnehmer absolviert das erste Projekt in seiner „Focus Company“. Sie ist auch der Zielbereich im Konzern, in dem die Übernahme nach dem Programm eingeplant ist. Der Zielbereich ist in Absprache mit den Personalentwicklern frei wählbar.
- Schritt 4, Arbeit in einem Projekt mit sozialem Hintergrund: Die Teilnehmer arbeiten vier Wochen innerhalb eines „Social Business“, einer sozialen Einrichtung in Indien. Vor Projektbeginn werden die Programmteilnehmer intensiv auf die Zeit in Indien vorbereitet.
- Schritt 5, Projektarbeit in drei weiteren Projekten: In den darauffolgenden verschiedenen Projekten haben die Teilnehmer die Möglichkeit, die Lufthansa Group besser kennenzulernen. Dabei können sie ihre Projekte frei wählen. Die Unternehmensbereiche stellen die Projektangebote vor, unter denen die Teilnehmer auswählen können.

⊕ ADD-ON

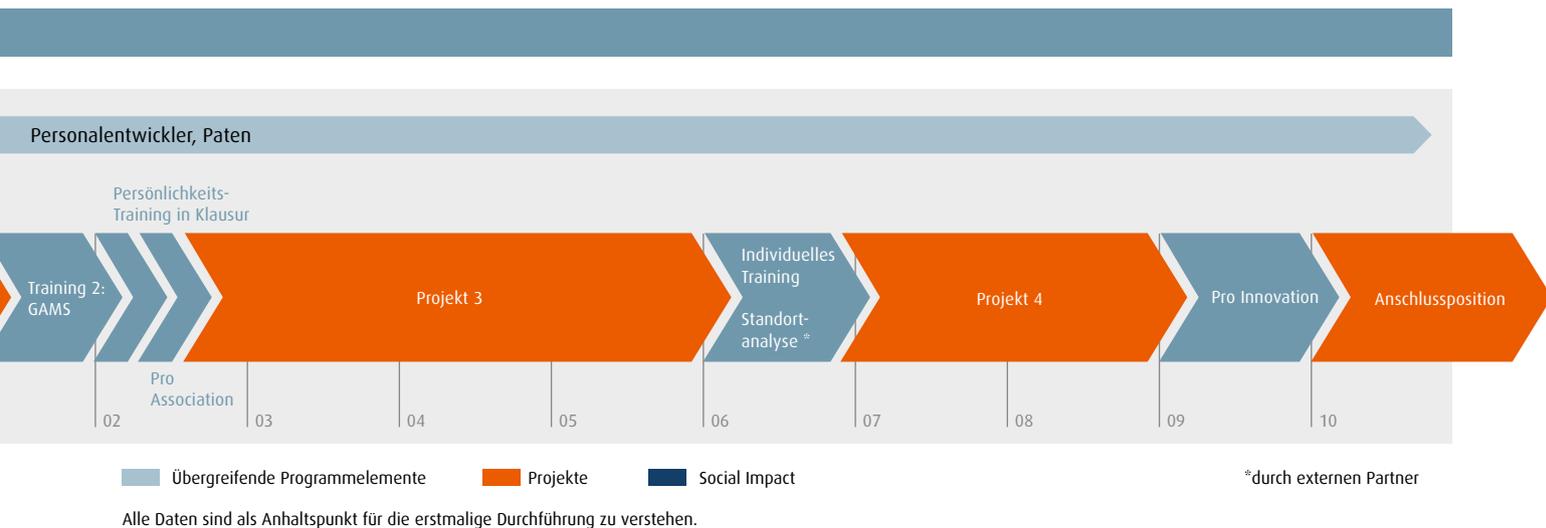
In der Personalmagazin-App können Sie weitere Grafiken abrufen – darunter die detaillierte Talent-Management-Philosophie und die aufgestellten „Leadership Principles“ der Lufthansa Group.

- Schritt 6, Teilnahme an einem Planspiel: Alle Programmteilnehmer arbeiten gemeinsam an dem branchenspezifischen Planspiel „General Aviation Management Simulation“. Ziel ist es, durch eigenständiges Treffen realistischer Managemententscheidungen ein Verständnis für die Zusammenhänge in einem Luftfahrtkonzern zu bekommen.
- Schritt 7, Gemeinschaftsprojekt aller Trainees „Pro Association“: Die Fachbereiche im Konzern können sich für dieses Gemeinschaftsprojekt bewerben. Bei der Umsetzung ist die jeweilige Leitungsebene eng einbezogen. Das ist auch die Voraussetzung für einen fachlichen Lernerfolg der Teilnehmer. Die Ergebnisse werden durch „Pro Team“ in einer Abschlusspräsentation vorgestellt.
- Schritt 8, Fokus Innovation: Um den Aspekt der Innovation und Kulturveränderung noch stärker hervorzuheben, werden alle Teilnehmer am Ende der Programmzeit an einem Projekt zum Thema Innovation arbeiten. Die Idee ist hier, dass sich die Teilnehmer mit innovativen Themen beschäftigen, um eventuell Produktinnovationen oder auch neue Felder im Onlinebereich für das Unternehmen zu entwickeln.

Wenn wir den Programmablauf mit den in den Studien erhobenen Erfolgsfaktoren vergleichen, zeigt sich, dass Lufthansa die wichtigsten Punkte schon erfüllt. Wir haben zum Beispiel ermittelt,

dass die relevanten Kompetenzfelder die Businessorientierung, die fachlichen und methodische Kompetenzen sowie die persönlichen Lernfelder sind. Dafür werden bei „Pro Team“ umfassende Lernangebote gemacht. Ergänzend dazu können für das Unternehmen über das Gemeinschaftsprojekt „Pro Association“ wertvolle Ergebnisse erzielt werden. Entscheidend ist hier die Begleitung des Projekts und der Teilnehmer selbst. Diese Form der Zusammenarbeit kann sehr gut mithilfe von „Action Learning“ genutzt werden. Welchen praktischen Nutzen die Projektarbeit namens „Pro Innovation“ für das Unternehmen haben kann, müsste noch explizit benannt und messbar formuliert werden.

Es ist allerdings auch hervorzuheben, dass sich das klassische Konzept des Mentorings in dem Pro-Team-Konzept nicht wiederfindet. Dieses Konzept sieht vor, dass eine erfahrene Führungskraft einen vertraulichen regelmäßigen Austausch mit einem jüngeren Mitarbeiter pflegt, um diesen bei seinen beruflichen Planungen zu unterstützen. Die Lufthansa Group geht hier neue Wege, indem sich unter den Teilnehmern selbst Coachingteams bilden, die sich während der Dauer des Programms unterstützen. Zusätzlich hat jeder Teilnehmer einen Paten, der Teilnehmer der Vorgängergeneration ist. Die Möglichkeit, Netzwerke innerhalb der Gruppe



QUELLE: LUFTHANSA GROUP

mit ehemaligen Trainees sowie mit dem Zielbereich des Unternehmens zu knüpfen, ist zudem gegeben. Da jedoch eine der größten Herausforderungen darin liegt, die Teilnehmer in das Unternehmen zu integrieren, wäre das Zusammenspiel von erfahrenen Managern und Trainees von Vorteil. So könnte die Akzeptanz der Trainees im Unternehmen steigen.

Systematisch geplante Entwicklung

Ein weiterer Schwerpunkt des Programms „Pro Team“ ist die Evaluation aller einzelnen Bausteine sowie die systematisch geplante Gesamtentwicklung der Teilnehmer: Zu Beginn wird mit dem Fachbereich, in dem der Trainee nach Abschluss des Programms in die Übernahmeposition geht, eine Zielvereinbarung abgeschlossen. Diese dient als Leitplanke für alle weiteren Maßnahmen. Durch die frühzeitige Planung der Übernahme und die Einbeziehung der Verantwortlichen aus dem Zielbereich im Unternehmen wird ebenso eine umfassende Unterstützung in der Endphase des Programms gesichert.

Auch diesen Teil des Programms können wir als positiv bewerten: Der im Konzept vorgesehene regelmäßige Austausch aller Teilnehmer sichert eine kontinuierliche Kompetenzentwicklung. Zum Start in die Übernahmeposition wird die Kompetenzentwicklung durch

ein 360-Grad-Feedback unterstützt, das sechs Monate nach Ende des Traineeprogramms vorgesehen ist.

Erfolgskriterien weitgehend erfüllt

Die wissenschaftliche Analyse des Programms zeigt abschließend, dass die Konzernleitung selbst noch stärker in den Programmablauf einbezogen werden sollte, um die Akzeptanz im Gesamtunternehmen zu erhöhen. Das Gemeinschaftsprojekt „Pro Association“ stellt einen ersten Schritt in diese Richtung dar, denn hier ist die Geschäftsführung der Gesellschaft, die das Projekt vergibt, beteiligt und es erfolgt eine Präsentation vor dem jeweiligen Fachbereich.

Gerade die Einbindung des Traineeprogramms in das bestehende Talent Management im Unternehmen mit seinen unterschiedlichen Instrumenten ist überzeugend. Die Übergangsphase kann durch die gegen Ende des Programms stattfindende Standortanalyse sehr gut vorbereitet werden. Ebenso bezieht das 360-Grad-Feedback die Trainees nach Abschluss des Programms in das Unternehmen ein und nutzt dabei die Standardtools im Führungsprozess.

Das Fallbeispiel „Pro Team“ zeigt darum insgesamt überzeugend den unternehmensindividuellen Spielraum bei der Gestaltung von Nachwuchsförderungsprogrammen. Prägnant zusammengefasst ist dieses Traineeprogramm

durch folgende Merkmale gekennzeichnet: Es liegt eine hohe Strategie-, Kultur-, Change-, Innovations- und Sozialkompetenzorientierung vor; die Stärkung interkultureller Kompetenzen wird auf originelle Weise mit Sozialsensitivität verknüpft; als Grundtypus der Programmgestaltung wird die Projektausrichtung eingesetzt; der Persönlichkeitsentwicklung wird ein ungewöhnlich hoher Stellenwert beigemessen.

Die Herausforderung bei der Einführung dieses neuen Ansatzes liegt darin, die bewusst unterschiedlichen Persönlichkeiten der Absolventen des Traineeprogramms in das Unternehmen zu integrieren, sie in ihrer täglichen Arbeit zu begleiten und sie im Unternehmen zu binden. Das sollte insbesondere bei der Übernahme berücksichtigt werden, indem die Trainees nach Abschluss des Programms in ihrer fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung intensiv unterstützt werden sollten. ■



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



PROF. EM. DR. NORBERT THOM ist emeritierter Professor für Organisation und Personal der Universität Bern.

Trotz Fehlschlägen: Weiter so!

SERIE. Ein US-Wissenschaftler belegt Überraschendes: Oft lernen Unternehmen nicht aus Fehlern, sondern machen weiter wie bisher – und das aus gutem Grund.

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

Der bekannte Lerntheoretiker Argyris meinte: „Lernen ist das Aufdecken und Verbessern von Fehlern“. David Maslach stellt dazu in seiner Studie eine wichtige Frage: Wann und wie lernen Organisationen aus Fehlern? Er gibt eine überraschende Antwort: Statt nach Fehlschlägen ihre Handlungsmuster anzupassen und dadurch zu lernen, kann es für Unternehmen ratsam sein, weiter so wie bisher zu agieren. Er stützt sich auf die Analyse von rund 15.000 Produktinnovationen im Medizinsektor der USA. Dabei untersuchte er, welche Produktneueheiten zu Fehlern führten, sprich zur Schädigung oder gar zum Tod von Patienten. Und er prüfte, ob Unternehmen dennoch an diesen Produkten festhielten und sie verbesserten.

Was man sich merken sollte

Zu unterscheiden sind inkrementelle Innovationen, die auf bestehenden Produkten aufbauen, von radikalen, die keine Vorläufer haben. Diese Unterscheidung ist wichtig, weil sich mit der Art einer Innovation die Art des Feedbacks nach Fehlern ändert: bei radikalen Innovationen ist die Rückmeldung aus der Umwelt schwer zu interpretieren, sie kommt später und seltener als bei inkrementellen Veränderungen.

Zunächst schließt sich der Autor der üblichen Sichtweise an: Bei Fehlschlägen ändern Organisationen ihr Suchverhalten. Sie haben gelernt, dass sie von fehlerbehafteten Produkten oder Technologien besser die Finger lassen. Konkret

heißt das: Je mehr Fehler bei radikalen Innovationen gemacht werden, desto weniger engagieren sich Unternehmen in Technologiesprüngen und fokussieren auf inkrementelle Innovationen. Anders verhält es sich bei kleinen Innovationschritten. Je mehr Fehler Organisationen hierbei machen, desto eher werden sie an diesen fehlerbehafteten Produkten festhalten und weiter in sie investieren. Obwohl Patienten also geschädigt wurden oder sogar starben, schwenken Firmen nicht auf einen komplett neuen technologischen Pfad um. Das kann laut Studie ein rationales Verhalten sein.

Zur Erklärung greift Maslach die unterschiedlichen Innovationsarten und das entsprechende Feedback auf: Firmen können Fehlschläge aus inkrementellen Innovationen und das sich daraus ergebende negative Feedback aus der Umwelt

einfacher verstehen als bei radikalen Innovationen. Einerseits kann das negative Feedback besser gedeutet werden, weil die Organisation schon einiges über das Produkt und die Tücken ihrer Technologie weiß. Andererseits kommen diese Mini-Innovationen häufiger vor, weshalb Unternehmen mehr Erfahrung mit dieser Innovationsart haben und lernen konnten, wie mit Fehlern und negativem Feedback umzugehen ist. Beides zusammen bedeutet, dass Firmen bei inkrementellen Innovationen mehr Wissen darüber anhäufen, was schiefgehen kann, wo Lösungen zu suchen sind und wie man auf negatives Feedback reagiert. Da zudem die möglichen Schäden bei kleinen Veränderungen oft gering sind, ist es eine rationale Strategie, bei Fehlschlägen nicht komplett umzuschwenken, sondern an inkrementellen Innovationen festzuhalten und peu à peu zu verbessern.

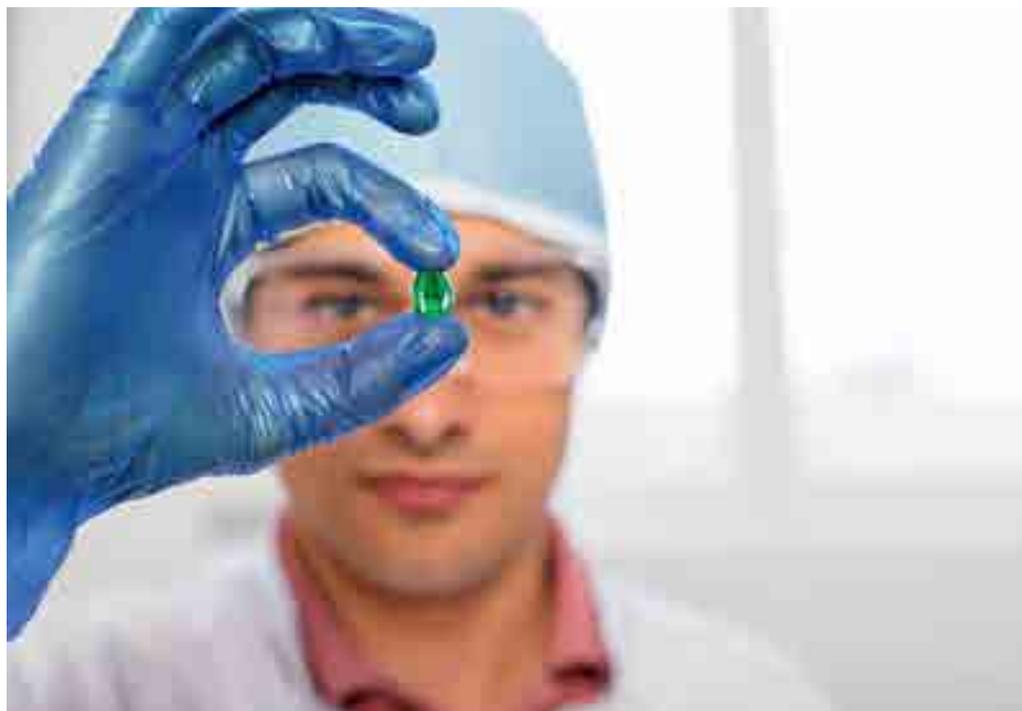
Fazit: Die Fähigkeit, das negative Feedback richtig zu interpretieren und die Ursachen für einen Fehlschlag auszumachen, basiert auf Erfahrung und ist entscheidend dafür, ob Organisationen sinnvollerweise einfach weitermachen sollten wie bisher oder nicht.

Für wen oder was das Ganze gilt

Grundsätzlich können die Aussagen auch für andere Felder gelten, wie etwa Prozessinnovationen – allerdings mit einer Einschränkung, wie der Autor in einem Nebensatz bemerkt: Es geht um Erfahrungen des Scheiterns bei komplexen Tätigkeiten. Bei simplen Routineaufgaben ist Fehlererfahrung aber weder rational noch effizient, sondern

SERIE

Zu oft hakt es immer noch am Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Praxis. Darum stellen der Berater Martin Claßen und der Wissenschaftler Christian Gärtner in den folgenden Ausgaben betriebswirtschaftliche Studien aus den USA mit ihren Kernergebnissen vor und ziehen Schlussfolgerungen für das deutsche Personalmanagement. In diesem Serienteil geht es um die Studie „Change and persistence with failed technological innovation“ von David Maslach, die 2015 im „Strategic Management Journal“ erschienen ist.



**Produktinnovationen im
Medizinsektor: Auch hier
führen Fehler nicht gleich
zum Projektabbruch.**

eine Nullfehlermentalität geboten. Man denke im HR-Bereich zum Beispiel an die Entgeltabrechnung.

Der wichtigste und der nachdenklichste Satz der Studie

Der wichtigste Satz in der Studie von Maslach: „Akteure brauchen viele und vielfältige Erfahrungen, um die Ursachen für Fehler zu verstehen“ (Seite 3). Der nachdenklichste Satz: „Unternehmen sollten mehr in Fehlschläge investieren, nicht weniger“ (Seite 7).

Konsequenzen für HR-Management

Der Umgang mit Fehlern und die Etablierung einer lernenden Organisation sind seit den 1990ern wichtige Themen im Personalbereich. Aus dem betrieblichen Vorschlagswesen wurde das Ideenmanagement, aus klassischer Fehlerdokumentation wurde mancherorts eine Feier. So zelebrierte BMW im Werk Regensburg den „Kreativen Fehler des Monats“. Dabei ist weniger relevant, die Fehler in einer Datenbank zu sammeln. Denn dort werden Probleme und Lösungen zu oft auf die lange Bank geschoben. Auch die bloße technische Fehlerbeseitigung greift zu kurz. Beide Strategien folgen einem Reiz-Reaktions-Schema: „Wer

einmal eine heiße Herdplatte berührt, sollte dies kein zweites Mal tun“.

Stattdessen zeigt die Studie, wie wichtig es ist, relevante Reize – also verwertbares negatives Feedback – vom irrelevanten Problemrauschen zu trennen und richtig zu deuten. Man denke nur an jene kleinen und großen, unternehmensinternen wie -externen Beschwerden, die Manager und Mitarbeiter als Unrat an sich vorbeirauschen lassen müssen, um aus alledem das wirklich relevante Problem auszumachen.

Deshalb sollte HR darauf achten, dass diese Interpretationskompetenz gestärkt wird. HR könnte beispielsweise die Dokumentation mit Kontextinformationen und Erfahrungswissen anreichern. Zu Fehlern gehören auch die jeweils spezifische Ausgangssituation und die Ziele sowie die Beteiligten mitsamt ihren Interessen. Ebenso wären alternative Lösungswege abzuspeichern – gerade diejenigen, die sich als Sackgasse erwiesen haben, um Gründe für das Scheitern im Licht von Alternativen klarer sehen zu können.

Aus Sicht der HR-Praxis weitergedacht

Wenn die Erfahrung mit Scheitern so wichtig für das erfolgreiche Managen

komplexer Aufgaben ist, gibt es eine große Herausforderung: Da meist jene Mitarbeiter befördert werden, die wenig Fehler machen, mangelt es im Management an Fehlererfahrung. Diese Manager unterschätzen oft die Eintrittswahrscheinlichkeit negativer Ereignisse und überschätzen die von positiven. In der Folge nehmen Risikofreude und Schadensausmaß zu. Solche Manager haben das Grundgesetz rheinischer Frohnaturen verinnerlicht: „Et hät noch immer jot jejange“.

HR muss sich überlegen, ob es diesen Jecken nicht auch ein paar Spaßverderber gegenüberstellen sollte. Dazu gilt es Leistungsbewertung und Beförderungskriterien so zu verändern, dass auch Menschen mit Fehlererfahrung unter den Entscheidern vertreten sind. ■



MARTIN CLASSEN führt seit 2010 sein Beratungsunternehmen People Consulting.



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



Schattenstrukturen in HR

Mit dem Phänomen, dass klassische HR-Prozesse in Unternehmen immer öfter außerhalb der Personalabteilung verantwortet werden, beschäftigt sich Haufe Online-Kolumnist Oliver Maaßen auf unserem **Personalportal**. Eine solche „Schatten-HR“, so Maaßen, sei meist das Ergebnis interner Machtspiele und Umverteilungen: Schwächle die zentrale Koordination und damit die strategische Steuerung durch eine übergreifende HR-Funktion, entwickelten die Fachbereiche und deren Führungskräfte Ersatzmechanismen und betrauten andere Mitarbeiter mit den HR-Aufgaben. Aus Sicht des jeweiligen „Bereichsfürsten“ – so Maaßen – erscheine das durchaus sinnvoll, da seine Vorgaben schnell und gezielt umgesetzt werden – aus Sicht des Gesamtunternehmens sei die Schattenfunktion jedoch teuer und strategisch kontraproduktiv. Denn schnell würden so Kamme gezogen, die für die Personal- und Organisationsentwicklung verheerend wirken, wie beispielsweise bereichseigene Talent-Management-Programme oder gesonderte Führungskulturen.



Im Mittelmanagement gerade großer Konzerne sind zu wenig Frauen.

Anteil der Frauen im Mittelmanagement steigt nur langsam

Im mittleren Management ist nur eine von drei Führungskräften weiblich – das ist zu wenig, um langfristig genügend Nachrückerinnen für die Einhaltung der gesetzlichen Frauenquote im Top-Management zu haben. Das zeigt die Studie „Frauen im Management 2015“ der Hochschule Osnabrück, die bei der Veranstaltung „Women Power 2015“ auf der Hannover Messe vorgestellt wurde. Der Anteil von Frauen im Mittelmanagement liegt zwar mit 30,3 Prozent deutlich höher als im Top-Management (11,5 Prozent) – er ist aber seit 2011 nur schwache 1,7 Prozentpunkte gewachsen. Deutliche Unterschiede zeigen sich je nach Größe: bei kleinen Unternehmen liegt der Anteil der Frauen im Mittelmanagement bereits bei 38,2 Prozent, bei den mittleren Unternehmen bei 29,2 Prozent und bei den großen Unternehmen bei 20,3 Prozent. Diese Abstände sind wesentlich höher als im Top-Segment. Deutliche Unterschiede zeigen sich auch zwischen Ost- und Westdeutschland. Die Mittelmanagerinnen in den östlichen Bundesländern (Anteil 38,7 Prozent) haben einen Vorsprung von knapp zehn Prozent gegenüber denen in den westlichen Bundesländern.

NEWS DES MONATS

Dialogbereitschaft Mit dem jetzt in Berlin vorgestellten Grünbuch zum Thema „Arbeiten 4.0“ will Andrea Nahles zum teils öffentlichen, teils fachlichen Dialog über die Zukunft der Arbeitsgesellschaft aufrufen. Das Buch skizziert bestimmende Trends, gewandelte Werte und wichtige Handlungsfelder der künftigen Arbeitsgesellschaft.

Änderungspläne Trotz hoher Wertschätzung plant jedes dritte Unternehmen, seine betriebliche Altersversorgung zu ändern oder durch ein neues Versorgungssystem abzulösen. Grund sind gestiegene Belastungen und Risiken für die Unternehmen. Das zeigt eine neue Studie von Lurze.

Kompetenzentwicklung Den Themen Talent Management, Technologie und Analytik wird 2015 in der strategischen Personalarbeit höchste Priorität zukommen. Die dazu benötigten Kompetenzen Strategisches Denken und Proaktivität müssen allerdings meist noch entwickelt werden. So die Ergebnisse der Hackett HR Key Issues Studie 2015.

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

Stressfreie Urlaubsverwaltung

Die Urlaubsplanung sorgt in vielen Unternehmen für Stress, Schuld daran sind meist die falschen Planungswerkzeuge. Bis heute hantieren etwa viele noch mit Zettel und Bleistift. Auch Excel-Tabellen bergen die Gefahr, dass falsche Einträge zu spät entdeckt oder richtige versehentlich gelöscht werden. Klassische Software verlangt meist komplizierte Interaktionen mit der IT-Abteilung, vor denen viele HR-Abteilungen zurückschrecken. Auch sind Standardlösungen aus dem ERP-Umfeld meist funktional beschränkt, da sie kaum

echte Urlaubsplanungsprozesse ermöglichen. Urlaubsverwaltung mithilfe einer Cloud-Lösung bietet der Aachener Microsoft Office-365-Spezialist Utilitas. Seine Browser basierende Urlaubs-App unterstützt bei der Urlaubsplanung, der digitalen Einreichung, Genehmigung und

Benachrichtigung. Alle Schritte, die eine Kommunikation mit Kollegen erfordern, erfolgen über automatisch erzeugte Mails. Ein Planungsboard, das den klassischen Wandkalender ersetzt, erlaubt die dynamische Übersicht über Urlaube und Urlaubsansprüche. www.utilitas.net



Urlaub wird digital beantragt, in der zentralen Übersicht sind alle Urlaube einsehbar.

Starthilfe in Deutschland

Starthilfe für ausländische Fachkräfte in Deutschland bietet die App „Jinger“ (kurz für „Jobs in Germany“). Mit Tipps zu den Bereichen Arbeit, Umzug oder Leben hilft sie, die deutsche Bürokratie und Unternehmenswelt zu verstehen, aber auch deutsche Eigenarten wie Mülltrennung oder Ladenöffnungszeiten. Die Wirtschaftswoche kürte die im Google Play Store erhältliche App zum Start-up der Woche. www.urban-surfers.com

HR-Arbeit aus der Cloud

Hilfe für KMU bei der Personalplanung und Leistungsbewertung verspricht die SaaS-Lösung Employee Central von Success Factors. Mittels der erfassten Personal- und Talentdaten lassen sich detaillierte Mitarbeiterprofile zum Abgleich mit passenden Unternehmenspositionen erstellen. Notwendige Analysen werden durch die Korrelation der Personaldaten ermöglicht. Die Erfassung von Arbeitszeiten und die Leistungserfassung sind über Verknüpfungen mit ebenfalls cloudbasierten Apps möglich. www.successfactors.de

Consic.:



Consic CAPS

Die Softwarelösung für Ihre **Qualifikationsmatrix**

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

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

Kostenlose Testversion
jetzt herunterladen!

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

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

Kampf den Bürokratiemonstern

MEINUNGEN. Die Regierung plant ein Gesetz zum Bürokratieabbau. Eine Studie und Praxisstimmen geben Aufschluss, wo in HR die größten Ressourcenfresser lauern.



Ressourcenfresser wie die Dokumentationspflichten beim Mindestlohn plagen viele HRler.

Von **Holger Schindler**

Die Bundesregierung will die Bürokratie abbauen – und hat dazu Mitte März den Entwurf für ein sogenanntes Bürokratieentlastungsgesetz vorgelegt. Diese Nachricht mag in den Ohren vieler Unternehmer und insbesondere auch vieler

Personalmanager und Personalsachbearbeiter geradezu wie ein schlechter Scherz klingen. Denn derartige Bestrebungen sind alles andere als neu. Der Kampf gegen die Bürokratie ist seit langer Zeit ein beliebtes Thema politischer Sonntagsreden in Deutschland, verstärkt seit Ende der 1990er-Jahre, als der damalige Bundespräsident Roman Herzog

das Übermaß an Vorschriften öffentlich anprangerte. Der frühere bayerische Ministerpräsident Edmund Stoiber machte sich später gar eigens nach Brüssel auf, um dort von 2007 bis 2014 auf EU-Ebene als Chef einer ganzen Arbeitsgruppe für Bürokratieabbau gegen den Wildwuchs von Regulierungen anzugehen.

Neun von zehn Firmen belastet

Angekommen im betrieblichen Alltag ist von alledem bisher allerdings wenig. Dies belegt eine aktuelle Studie im Auftrag des Softwareunternehmens Sage zur Bürokratiebelastung im Mittelstand mit 400 Teilnehmern, durchgeführt von TNS Emnid. Das Personalmagazin hat erste Ergebnisse vorab erhalten. Demnach betrachten insgesamt 92 Prozent der Unternehmen in Deutschland mit bis zu 500 Beschäftigten ihre Belastung durch bürokratische Vorschriften als hoch (62 Prozent) oder sogar sehr hoch (30 Prozent).

Zur Entwicklung dieser Belastung durch überbordende Verwaltungsaufgaben liefert die Studie ebenfalls ernüchternde Erkenntnisse. So geben in der Summe 69 Prozent der Befragten an, dass die Belastung im Lauf der zurückliegenden zwölf Monate weiter gestiegen (51 Prozent) oder sogar stark gestiegen (18 Prozent) sei. Lediglich in einem von 100 Unternehmen hat demnach die bürokratische Belastung im betreffenden Zeitraum nachgelassen. Der Rest der Befragten berichtet von einer konstanten Belastung (29 Prozent) oder kann die Entwicklung nicht einschätzen (zwei Prozent).

Am stärksten empfinden die Unternehmen den Druck durch übermäßige

Bürokratie und übertrieben komplexe Vorschriften im Bereich der Besteuerung. 88 Prozent der Firmen sehen sich an diesem Punkt stark oder sehr stark belastet. Aber schon auf den Plätzen zwei und drei folgenden Themen, die direkt mit dem Personalmanagement verknüpft sind, nämlich der Umgang mit der Sozialversicherung (80 Prozent) und die Handhabe des Arbeitsschutzes und der Arbeitssicherheit (78 Prozent). Es schließen sich dann allgemein die Statistik- und Dokumentationspflichten an (73 Prozent), gefolgt vom Arbeits- und Sozialrecht (70 Prozent), wiederum einer klassischen Domäne des Personalwesens.

Ab 50 Beschäftigten wächst der Druck

Bemerkenswert ist ebenfalls, inwieweit sich die Größe eines Unternehmens bei der empfundenen Bürokratiebelastung auswirkt. Von der Größe her gesehen sind die größten Bürokratieverlierer klar jene Betriebe, die 50 bis 249 Mitarbeiter beschäftigen. Wer über die Grenze des 50. Mitarbeiters hinauswächst, ist nahezu in allen Bereichen am stärksten belastet. Insgesamt bewerten Unternehmen dieser Größe die allgemeine Bürokratiebelastung mit 94 Prozent am

zen auch hier 91 Prozent die Bürokratiebelastung als hoch oder sehr hoch ein.

Bürokratie als Jobkiller?

Mit den Folgen der Bürokratiebelastung setzen sich die Autoren der Sage-

se Angaben. „Wenn rund jeder vierte Unternehmer angibt, dass er sich durch Bürokratie und staatliche Regulierung an der Einstellung neuer Mitarbeiter behindert fühle, dann ist die deutsche Gesetzgebung ein wahrer Jobkiller“,



„Komplizierte Regelungen sorgen für einen enormen, eigentlich unnötigen Aufwand.“

Robert Knemeyer, Inhaber des Beratungsunternehmens KPI

Studie ebenfalls auseinander. Demnach besteht bei drei Vierteln der Befragten (74 Prozent) der Eindruck, dass ihr Betrieb durch Bürokratie und staatliche Regulierungen in mindestens einem Aspekt seines unternehmerischen Handelns spürbar ausgebremst und behindert wird. Am dramatischsten ist der Effekt beim Thema „Personaleinstellungen“: Hier sagt jeder Dritte der befragten Entscheider (37 Prozent), er fühle sich wegen bürokratischer Regulierungen daran gehindert, neues

kommentiert Sage-Geschäftsführer Peter Dewald dieses Ergebnis.

Mindestlohn ist ein Dauerproblemfall

Nicht zuletzt ist auch das zum Jahreswechsel eingeführte Mindestlohngesetz laut der Untersuchung für viele Betriebe ein Bürokratiemonster: Zu den Auswirkungen des Gesetzes zählen die umfassenden Dokumentationspflichten sowie die Generalunternehmerhaftung, wonach stark verkürzt gesagt auch Auftraggeber haften können, sollte der von ihnen beauftragte Dienstleister keinen Mindestlohn zahlen.

Fragt man Praktiker danach, welche Aufgaben in ihrem Alltag die meisten Ressourcen binden, bestätigen sie dies: Die Dokumentationspflichten rund um den Mindestlohn gehören bei ihnen zu den Spitzenreitern unter den Ressourcenfressern. Andreas Berger, Prokurist und HR-Chef bei der Space-Net AG in München, einem auf Firmenkunden spezialisierten Internetprovider mit rund 100 Mitarbeitern, berichtet davon, dass sich in seinem Unternehmen aus den neuen Arbeitszeitrachweispflichten auch schlechte Stimmung ergebe. „Die Nachweispflichten betreffen bei uns nur zwei Mitarbeiter, die sich jetzt jedoch regelrecht gegängelt fühlen“, so Berger, „und wir haben den Aufwand, sie an das Ausfüllen der Nachweise zu erinnern.“



„Durch die neuen Arbeitszeitrachweispflichten beim Mindestlohn fühlen sich die Mitarbeiter regelrecht gegängelt.“

Andreas Berger, Leiter HR Space-Net AG

höchsten. Gerade in den Bereichen Sozialversicherung und Sozialabgaben, Arbeitsschutz und -sicherheit sowie Arbeits- und Sozialrecht zeigt sich eine klare Tendenz, dass hier die Bürokratiebelastung ab dem 50. Mitarbeiter als höher empfunden wird. Die Kleinunternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitern weisen in diesen Bereichen eine deutlich geringere Belastung auf. Dennoch schät-

Personal einzustellen. Die kleinen Unternehmer sind bei diesem Punkt sogar noch stärker gehemmt: 42 Prozent der Befragten aus Unternehmen mit bis zu neun Mitarbeitern sagen, sie würden durch Bürokratie und staatliche Verordnungen daran gehindert, neues Personal einzustellen. Bei den großen Unternehmen (250 bis 499 Mitarbeiter) machen immerhin noch 30 Prozent die

HINTERGRUND

Darum geht's im Gesetzentwurf

Das Kabinett hat ein Gesetz zur Bürokratieentlastung beschlossen. Neben Einzelmaßnahmen steht die sogenannte „Bürokratiebremse“ im Mittelpunkt des Entwurfs.

Der Name ist ein Wortungetüm: Bürokratieentlastungsgesetz heißt der jüngste Wurf der Bundesregierung zum Thema. Inhaltlich beschlossen hat das Kabinett dabei Ende März rund ein halbes Dutzend Einzelmaßnahmen und zudem eine sogenannte „Bürokratiebremse“, die von Juli an greifen soll. Das Grundprinzip soll dabei lauten: „One in, one out.“ Auf Deutsch: Für jede neue Vorschrift fliegt eine alte raus. Die vereinbarten Einzelmaßnahmen betreffen unterschiedliche Vorschriften: So sollen mehr kleine Unternehmen als bisher von Buchführungs- und Aufzeichnungspflichten des Handelsgesetzbuchs und der Abgabenordnung befreit werden. Die Grenzbeträge für Umsatz und Gewinn werden hierzu um jeweils 20 Prozent auf 600.000 beziehungsweise 60.000 Euro angehoben. Davon sollen rund 140.000 Unternehmen profitieren und die Wirtschaft um eine halbe Milliarde Euro jährlich entlastet werden. Weitere konkrete Entlastungen sind für Existenzgründer bei der Wirtschaftsstatistik vorgesehen sowie im Bereich der Umweltstatistik und der Intrahandelsstatistik – jeweils durch neue oder höhere Schwellenwerte.

Der Gesetzentwurf enthält auch drei Maßnahmen im Steuerrecht: Die Mitteilungspflichten für Kirchensteuerabzugsverpflichtete werden reduziert, die Lohnsteuerepauschalierungsgrenze für kurzfristig Beschäftigte wird auf 68 Euro angehoben und das Faktorverfahren beim Lohnsteuerabzug bei Ehegatten oder Lebenspartnern wird vereinfacht.

Das Prinzip des „One in, one out“ erlaubt allerdings einige Ausnahmen. So ist laut Kabinettsbeschluss die zeitliche Entkopplung zwischen der Einführung der neuen und der Abschaffung der alten Regulierung grundsätzlich möglich.

Noch negativer äußert sich Dieter Hege zu den Folgen des Mindestlohngesetzes. Der Unternehmer führt seit 1987 den Obst- und Gemüseanbaubetrieb Hege-Hof in Ladenburg zwischen Mannheim und Heidelberg – und beschäftigt in der Hauptsaison 300 bis 400 Menschen. „Ich musste eigens eine zusätzliche Arbeitskraft im Personalbereich einstellen, um die ganzen Arbeitszeitnachweise abzuwickeln – eine Katastrophe.“

Bei manchem HRler ist die Stimmung seit Einführung des Mindestlohns auch aus anderem Grund gedrückt: Fast jeder Dritte fühlt sich auch Monate nach Inkrafttreten des Gesetzes noch schlecht oder sehr schlecht vorbereitet auf die Neuerung, so die Sage-Studie. Diese Selbsteinschätzung trifft offenbar zu, denn ähnlich wie bei der E-Bilanz verlief die Mindestlohneinführung demnach alles andere als optimal: Die Regelung konnte nur von knapp der Hälfte der Unternehmen problemlos umgesetzt werden, lediglich vier von zehn Betrieben sahen sich als ausreichend sowie rechtzeitig informiert und ähnlich viele bemängeln einen Mehraufwand in der Lohnbuchhaltung (41 Prozent).

Zusätzlich wurde beim Thema Mindestlohn nach Zeiterfassung und Generalunternehmerhaftung gefragt: Danach musste ein Viertel der Betriebe (27 Prozent) eigens Maßnahmen zur Arbeitszeiterfassung umsetzen, die Generalunternehmerhaftung führt für ein Fünftel (19 Prozent) zu Problemen.

Misstimmung in der Belegschaft

Doch auch andere Neuerungen bringen eine höhere Arbeitsbelastung für die HR-Manager mit sich. Berger berichtet

davon, dass seinem Unternehmen auch das neue Elterngeld-Plus zu schaffen mache – „denn das bedeutet viele zusätzliche, nicht planbare Abwesenheiten für uns, die wir irgendwie kompensieren müssen“, so der Personalmanager. „Dies führt bei uns im HR-Bereich nicht nur zu zusätzlichem Aufwand, sondern sorgt in der Belegschaft auch für Misstimmung, wenn die Arbeitslasten zur Überbrückung umverteilt werden.“

Auch Änderungen im Steuerrecht erschweren den Personalern das Leben. So sieht sich Personalexperte Robert

Knemeyer, Inhaber des Personalberatungsunternehmens KPI mit Sitz im hessischen Friedrichsdorf, insbesondere beim Thema Reisekostenabrechnung als gebeuteltes Bürokratieopfer. Sein Büro mit fünf Beschäftigten verbringe einfach unverhältnismäßig viel Zeit damit, etwa alle Hotelrechnungen gesplittet zu verbuchen, seit der Gesetzgeber unterschiedliche Umsatzsteuersätze für die Übernachtung und die Verpflegung im Hotel eingeführt habe. „Bei der Reisekostenabrechnung sorgen die komplizierten Regelungen für enormen, eigentlich unnötigen Aufwand“, erklärt Knemeyer. Die Komplexität der Vorschriften stehe in keinem vernünftigen Verhältnis mehr zu den Beträgen, um die es eigentlich gehe, lautet Knemeyers Fazit. ■



„Ich musste eigens für die Arbeitszeitnachweise eine Arbeitskraft in HR einstellen – eine Katastrophe.“

Dieter Hege, Geschäftsführer Hege-Hof

HOLGER SCHINDLER ist freier Journalist in Freiburg.



Soll dieses Kalb zum Schnitzel werden? Kantinenbesucher haben die Wahl.

Der Streit ums Kalb

GRENZEN. Wegen eines „Nein“ zum Fleisch in VW-Kantinen drohten Bauern mit Boykott. Auch in anderen Betrieben erfordert das Kantinenangebot Fingerspitzengefühl.

Von **Katharina Schmitt** (Red.)

Fleischlos glücklich ist im Trend – doch was der VW-Konzern in den Betriebskantinen der Autostadt Wolfsburg veranstaltete, war manchem doch zu viel: Unter dem Motto „vital, vegetarisch und vegan“ wollte die Autostadt Mitarbeitern und Besuchern die Ernährungsphilosophie ihrer Restaurants näher bringen. Doch die sehr pauschalen Aussagen auf der Internetseite des Unternehmens zu gesundheitlichen Gefahren beim Verzehr von Fleisch und Umweltschäden durch Tierhaltung erregten den Zorn des Bauernverbands derart, dass Bauernver-

bandspräsident Werner Hilse indirekt zum Boykott des Autokonzerns aufrief.

Unternehmen, die ihre Betriebskantine auch zum Aufbau einer firmeninternen (Ess-)Kultur nutzen, bleiben angesichts solcher Vorfälle ratlos zurück: Was also soll nun auf die Kantine, ohne einzelne Mitarbeitergruppen zu verprellen? „Eine vegetarische Menülinie gehört längst als Mindestanforderung in jedes Betriebsrestaurant“, erklärt Jeannine Haberich, Leiterin der Unternehmenskommunikation bei Sodexo. Das bedeute kreative vegetarische und vegane Gerichte anzubieten, die auch Nicht-Vegetarier auf den Geschmack bringen.

Auch Dr. Hans-Ulrich Sachenbacher, Geschäftsführer Sales, Marketing und Business Development bei Eures, stellt einen Trend zur fleischlosen Kost nicht nur bei Vegetariern aus Überzeugung fest, sondern auch bei Gästen, die sich einfach gerne flexibel für eines der vegetarischen Gerichte entscheiden. „Das Einräumen von Wahlmöglichkeiten, ob und wann sie vegetarisch essen möchten, ist für die Mitarbeiter sehr wichtig“, bestätigt Michael Tschsch, Marketingleiter der Apetito AG. Auch die meisten Kunden von Dussmann hätten in den Betriebsrestaurants mehrere fleischfreie Alternativen fest im täglichen Angebot integriert, erklärt Dussmann-Sprecherin Bianca Krömer.

Veggie Days sind Einzelfälle

Wäre ein „Veggie Day“ als regelmäßiger fleischfreier Tag ein Kompromiss? Sebastian Zösch, Vorsitzender des Vegetarierbunds Deutschland, der die Kampagne „Donnerstag ist Veggie Tag“ 2010 nach Deutschland geholt hat, sieht durchaus gute Gründe dafür. Viel wichtiger sei aber, dass es in den Betriebsrestaurants jeden Tag eine gute Auswahl an vegetarischen und veganen Speisen gebe.

Denn reine Veggie-Days stießen nicht auf Akzeptanz bei den Kantinenbesuchern, erklärt Ulrike Möbner, Diplom-Oecotrophologin bei Aramark: „Unser Credo lautet, die Gäste bei einer gesunden Ernährung zu unterstützen anstatt sie zu bevormunden.“ Der Gast solle selbst entscheiden können, was er genießen möchte, „ohne erhobenen Zeigefinger“ – das ist auch die Überzeugung von Christian Eick, Head of Marketing & Sales Support bei der SV (Deutschland).

Regelmäßig Anfragen für einen Veggie-Day bekommt dagegen Ulrich Höngen, Geschäftsführer von Wisag Catering. Trotzdem plädiert auch er für flexible Angebote: „Will man die Akzeptanz für fleischlose Küche insgesamt erhöhen, muss man Gästen die Wahlfreiheit lassen. Erzwungener Verzicht schreckt ab.“

Nicht nur die Pflicht erfüllen

HANDLUNGSANLEITUNG. Eine psychische Gefährdungsbeurteilung hilft, nachteiligen Entwicklungen rechtzeitig vorzubeugen. Wir zeigen, wie sie richtig angewandt wird.

Von **Claudia Olejniczak**

P psychische Belastungen sind immer häufiger Gegenstand öffentlicher Wahrnehmung und Diskussion. Unterschiedliche Faktoren wie die Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit, die Arbeitsintensität und die soziale Unterstützung am Arbeitsplatz beeinflussen die psychische Belastung bei der Arbeit. Und auch Umgebungsfaktoren wie Lärm, Beleuchtung und Klima wirken auf sie ein. Vor diesem Hintergrund verdient die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen mehr Aufmerksamkeit als sie zurzeit erhält. Sie wird in vielen Unternehmen noch immer ungern in Angriff genommen. Oftmals befürchten die Verantwortlichen im Unternehmen, dass sie die Büchse der Pandora öffnet und die Beurteilung zu einer Verschlechterung des Betriebsklimas und der Leistungsfähigkeit führt.

Hemmende und förderliche Umsetzungsbedingungen

Diese Sorgen sind durchaus nachvollziehbar, denn bereits mit der Diskussion zur Vorgehensweise werden psychische Belastungen zu einem betriebsöffentlichen Thema. Die strukturierte Analyse psychischer Belastungen macht verborgene Themen sichtbar und fordert zum Handeln auf. Als umsetzungshemmende Bedingungen werden meist fehlendes Wissen oder fehlende Qualifikationen, fehlende Zeit- und Personalressourcen oder auch mangelndes Problembewusstsein genannt. Auch wird unter Arbeits-

schutzexperten vermutet, dass festgefahrene Konfliktstrukturen zwischen den betrieblichen Sozialpartnern die Umsetzung des Beurteilungsprozesses erschweren können. Als förderlich zeigt sich dagegen ein bereits bestehender Grundkonsens der betrieblichen Akteure über Zielsetzung und Vorgehensweise. Im Optimalfall wird die Gefährdungsbeurteilung als ein Verständigungs- und Lernprozess zur Weiterentwicklung der Organisation verstanden. Weitere Erfolgsfaktoren sind außerdem

- die Unterstützung durch die Unternehmensleitung,
- die Einrichtung einer Steuerungsgruppe mit Entscheidungsträgern,
- der Einsatz von pragmatischen auf das konkrete Unternehmen abgestimmten Verfahren und Instrumenten,
- die Einbindung möglichst aller betrieblichen Ebenen und Akteursgruppen,
- eine Pilotphase zur Einführung der Gefährdungsbeurteilung,
- die Festlegung von Verantwortlichkeiten für die Umsetzung der Maßnahmen,
- die Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen und Kompetenzen.

ABLAUFSHEMA

1. Festlegen von Tätigkeiten/Bereichen, für die die Gefährdungsbeurteilung durchgeführt werden soll
2. Ermittlung der psychischen Belastung der Arbeit (mit einem zum Unternehmen passenden Verfahren)
3. Beurteilung der psychischen Belastung
4. Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen (falls erforderlich)
5. Kontrolle der Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen
6. Aktualisierung/Fortschreibung der Gefährdungsbeurteilung im Falle geänderter Gegebenheiten
7. Dokumentation

Die Initiative „Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie“ hat erforderliche Prozessschritte idealtypisch dargestellt.

Inhalt und Verlauf einer psychischen Gefährdungsbeurteilung

Bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen im Sinne des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG) steht die Beurteilung und Gestaltung von Arbeit im Fokus. Es werden nicht die psychische Verfassung oder Gesundheit der Beschäftigten betrachtet, sondern ausschließlich die Arbeits- und Ausführungsbedingungen von Tätigkeiten, beispielsweise die Arbeitsintensität, Handlungsspielräume bei der Arbeit oder die Arbeitszeit. Sie zielt auf einen möglichst sicheren und gesunden Arbeitsplatz, der die Motivation und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten und damit den unternehmerischen Erfolg sichert.

Die inhaltliche Gestaltung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen unterliegt der betrieblichen Mitbestimmung. Der Betriebsrat ist bei der Auswahl eines Verfahrens einzubinden. Eine frühzeitige und ergebnisoffene



Stressoren müssen frühzeitig erkannt werden – sonst droht der Zusammenbruch.

urteilung psychischer Belastungen zu beginnen?

Der Nutzen einer Gefährdungsbeurteilung liegt in der systematischen Betrachtung und Reduzierung von Belastungen. Eine ernsthaft durchgeführte Gefährdungsbeurteilung führt in der Regel zu einer Steigerung der Leistungsfähigkeit und Produktivität des Unternehmens. Studien belegen beispielsweise die Steigerung der Produktqualität, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft, Arbeitszufriedenheit und Kommunikation sowie die Reduzierung von Fehlerquoten und Ausfallkosten. In den Untersuchungen standen die allgemeine Gefährdungsbeurteilung beziehungsweise allgemeine Präventionsmaßnahmen im Fokus, nicht die spezifischen Auswirkungen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Eine Übertragbarkeit darf aber sicher von der Gesamtrendenz her angenommen werden.

Der Zweck bestimmt Verfahrensarten und Instrumente

Wie bereits dargestellt, gibt es keine gesetzlichen Vorgaben zu den einzusetzenden Verfahren beziehungsweise Instrumenten. Das Unternehmen ist frei, sich – in Abstimmung mit dem Sozialpartner – für ein Verfahren zu entscheiden, das zum Unternehmen passt. Es gibt verschiedene Systematiken von Verfahrensarten. Die DIN EN 10075-3 beispielsweise unterscheidet zwischen orientierenden Verfahren, Screening- und Expertenverfahren. Die BAUA-Tool-Box, auf die zuweilen noch Bezug genommen wird, enthält etwa 100 Verfahren zur Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Leider bietet sie jedoch keine systematische Unterstützung bei der Auswahl eines Verfahrens, sodass vielen Unternehmen diese Zusammenstellung bei der Auswahl eines für sie geeigneten Verfahrens nicht hilft.

Die BAD GmbH bietet drei der gängigsten vier Verfahrensarten an (siehe Kasten Seite 48), und zwar das

Einbindung ist sinnvoll. Hilfreich kann auch die Beteiligung eines externen Dienstleisters sein, der im Bedarfsfall zwischen den Sozialpartnern vermittelt und ergebnisoffen die Verfahrensauswahl berät (einen Überblick über die verschiedenen Vefahrensarten finden Sie auf Seite 48). In sehr konflikthafter Konstellationen können Kompromisse in Form eines Methodenmixes hilfreich sein. Eine generell bessere Basis für die Zusammenarbeit der Sozialpartner liegt mittlerweile mit den gemeinsamen „Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen“ vor, auf die sich Aufsichtsdienste der Unfallversicherungsträger und Länder in Abstimmung mit Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden 2014 geeinigt haben.

Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ist fachkundig zu erstellen. Verfügt das Unternehmen selbst nicht über das erforderliche Know-how, muss es sich fachkundig beraten lassen, zum Beispiel durch Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärzte oder andere Experten. Sie muss tätigkeitsbezogen erstellt werden und der Maßnahmenfindung und -umsetzung dienen. Eine Gefährdungsbeurteilung erfüllt erst dann das Kriterium der Vollständigkeit, wenn Maßnahmen umgesetzt und im Hinblick

auf ihre Wirksamkeit geprüft wurden. Allerdings werden seitens des Gesetzes keine besonderen (wissenschaftlichen) Anforderungen an die Instrumente gestellt. Es fehlt eine konkretisierende Verordnung zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen.

Leistungssteigerung als unternehmerischer Mehrwert

Auch wenn häufig die rechtliche Notwendigkeit in vielen Unternehmen den Ausschlag gibt, eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen in Angriff zu nehmen, ist es aus Sicht der Praxis sinnvoll, sich im Unternehmen zu vergewissern, welchen konkreten Nutzen das Unternehmen durch die Gefährdungsbeurteilung erzielen kann und möchte.

Als Ausgangspunkt einer solchen Betrachtung eignet sich beispielsweise die Analyse vorliegender Informationen, wie etwa die allgemeine Gefährdungsbeurteilung, die sich aus dem Arbeitsschutzgesetz ergibt, eine Mitarbeiterbefragung und Ähnliches. Welche Anzeichen für mögliche psychische Belastungen ergeben sich bereits aus diesen Informationen? Verweisen diese Hinweise bereits darauf, in welchen Arbeitsbereichen es sinnvoll ist, mit einer Gefährdungsbe-

INSTRUMENTENWAHL

Welches Verfahren für welchen Zweck

Aus Perspektive der Praxis lassen sich die Verfahrensarten am sinnvollsten nach Art und Weise der Informationsgewinnung sowie Erkenntnisreichweite unterscheiden.

- **Checklistenverfahren:** Erfasst werden Sachverhalte, vor allem auf der organisatorischen oder technischen Ebene, die psychische Belastungen zur Folge haben können (zum Beispiel Arbeitsmenge, Arbeitszeiten, besondere Gefahren). Die Erhebung erfolgt meist durch die Begehung typischer Arbeitsplätze. Abgeleitet werden mögliche Gefährdungen und geeignete Maßnahmen, die im weiteren Prozess zu konkretisieren sind. Belastungen, die sich aus den sozialen Beziehungen ergeben, werden nur sehr allgemein erhoben, weshalb bei Anzeichen von größeren Belastungen vertiefende Verfahren erforderlich sein können.
- **Mitarbeiterbefragungen:** Mit dieser Verfahrensart werden in der Regel alle Mitarbeiter und Führungskräfte in die Informationsermittlung einbezogen. Sie werden je nach Instrument zu Aspekten ihrer Tätigkeit standardisiert befragt. Oft können spezifische Belastungsaspekte gezielt von Anfang an einbezogen werden (zum Beispiel Präsentismus). Im Anschluss an die Befragung erfolgen eine Auswertung für definierte Arbeitsplatztypen und Organisationseinheiten sowie Workshops für die Interpretation der Daten und die Ableitung von Maßnahmenvorschlägen.
- **Moderationsverfahren:** Hier erfolgt die Erhebung der psychischen Belastungen in moderierten Workshops für zuvor definierte Arbeitsplatztypen (APT). Der Teilnehmerkreis umfasst nach Möglichkeit einen Vertreter aus dem Bereich HR, einen Betriebsratsvertreter, jeweils zwei bis drei Mitarbeiter und Führungskräfte des jeweiligen APT, die Fachkraft für Arbeitssicherheit sowie den Betriebsarzt. Die Maßnahmenvorschläge werden im Workshop entwickelt.
- **Expertenverfahren:** Diese Verfahren werden durch besonders geschulte Fachkräfte oder Experten in Form von Arbeitsplatzbeobachtungen oder Beobachtungsinterviews durchgeführt. Sie sind besonders geeignet für spezifische Tätigkeitsbereiche, da sie sehr aufwendig sind.

Basismodul Psychischer Gefährdungen (Checkliste), KFZA und COPSOQ (Mitarbeiterbefragungen) sowie Move (Moderationsverfahren). Praxiserfahrungen belegen, dass mit diesen Verfahren für viele kleine und größere Unternehmen eine sinnvolle Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen möglich ist.

Worauf Entscheider bei der Verfahrensauswahl achten sollten

Da es keinen schematischen Weg gibt, um das fürs Unternehmen passende Verfahren zu finden, sind individuelle Lösungen gefragt. Die Voraussetzungen sind von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich und beeinflussen die Wahl des Verfahrens. Bewährt haben sich in der Praxis die Beschäftigung mit den unterschiedlichen Verfahrensarten (beispielsweise im Arbeitsausschuss) und ein Abwägen der jeweiligen Vor- und Nachteile für das konkrete Unternehmen. Kriterien, die unter anderem die Auswahl beeinflussen, sind beispielsweise die Vorerfahrungen mit Erhebungen: So kann in einem Unternehmen die Mitarbeiterbefragung das richtige Verfahren sein, weil die Akzeptanz für Befragungen im Unternehmen generell hoch ist. Dagegen können in anderen Unternehmen Ermüdungsercheinungen bei einer solchen Befragung auftreten. Auch die Praktikabilität und die Ressourcen sind von hoher Relevanz bei der Verfahrensauswahl.

Bereits bei der Verfahrensauswahl ist auch zu beachten, dass sich gerade für kleinere Unternehmen im ersten Schritt einfache Checklistenverfahren eignen können. Eine externe Unterstützung muss oft erst hinzugezogen werden, wenn größere Belastungsthemen offenbar werden oder es keine oder zu wenige Ideen für sinnvolle Maßnahmen gibt. Und ein weiterer wichtiger Punkt: Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen endet nicht mit der Erfassung der psychischen Belastungen. Ihre Beurteilung sowie die Ableitung

von Maßnahmen sind unerlässlich und müssen formell durch den Arbeitsschutzausschuss beschlossen werden. Doch auch damit endet sie noch nicht: Sie umfasst auch die Umsetzung der Maßnahmen sowie die Wirkungskontrolle.

Professionelle Umsetzung kann langfristig Belastungen reduzieren

Mittlerweile gibt es eine Reihe von guten und übersichtlichen Publikationen, die den Einstieg in die Thematik erleichtern sowie Beratung und Unterstützung durch die Unfallversicherungsträger, die zuständige Arbeitsschutzbehörde, Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften und Dienstleister des Arbeits- und Gesundheitsschutz. Je früher diese Angebote genutzt werden, umso eher gelingt

dem Unternehmen eine professionelle Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Richtig angewandt hilft diese Gefährdungsbeurteilung Unternehmen, psychische Belastungen systematisch zu erkennen und gegebenenfalls mit geeigneten Maßnahmen zu reduzieren. Sie stellt einen Lernprozess dar, der im Unternehmen insgesamt das Verständnis für psychische Belastungen und ihre möglichen Folgen erhöht. ■



DR. CLAUDIA OLEJNICZAK
ist Referentin in der Abteilung Produktmanagement in der BAD Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH.

Arbeitsschutz als Chefsache

TIPP. Führungskräfte, die sich frühzeitig in die Gefährdungsbeurteilung einbringen, können sie zur Verbesserung der betrieblichen Strukturen nutzen.

Von **Björn Bücks**

Gefährdungsbeurteilungen sind immer auch ein Frühindikator für Schwierigkeiten in Sachen Leistungsfähigkeit. Das macht sie zur wertvollen Ergänzung von gebräuchlicheren Messsystemen, die erst sehr spät auf Probleme verweisen, wie Kennzahlen zu Kundenbeschwerden oder Krankmeldungen. Und richtig gelesen, decken Gefährdungsbeurteilungen auch fast immer Mängel in Strategie, Zielen, Aufgabenverteilung und Aufbau- und Ablauforganisation auf. Führungskräfte, die den größtmöglichen Nutzen aus einer Gefährdungsbeurteilung ziehen wollen, sollten deshalb vor allem deren Umsetzung strukturieren.

Steuerungskreis und Prozessstruktur

Als zentrales Steuerungsorgan sollte deshalb ein mit Führungskräften, Betriebsratsmitgliedern und Mitarbeitern besetzter Steuerungskreis eingerichtet werden. Er gewährleistet, dass alle Beteiligten von Anfang an zusammenarbeiten und erleichtert die zielführende Umsetzung des Projekts.

Wichtig ist auch eine klare Vorstruktur des Untersuchungsprozesses: Achten Sie darauf, dass bei der Auswahl der zu untersuchenden Geschäftsbereiche und der Erhebungsverfahren der für das Unternehmen wichtige Gesamteindruck erhoben wird. Bleibt die Gefährdungsbeurteilung auf Brennpunkte beschränkt (etwa Bereiche mit hohem Krankenstand), geht die Wirkung des Frühwarnsystems verloren. Und auch beim Ausgestalten der

Untersuchungsfelder und -werkzeuge sollten Sie sich einmischen. Es ist keineswegs unstrittig, was genau Stressoren sind. Entsprechend wichtig ist ein gemeinsames Verständnis dafür, was genau in der Gefährdungsbeurteilung eigentlich bewertet werden soll. Arbeiten Sie darauf hin, dass die Beurteilung sowohl von Prozessen verursachte Belastungen umfasst, als auch Belastungen, die in der Zusammenarbeit entstehen – also beispielsweise durch ungenügenden Umgang von Mitarbeitern miteinander.

Kommunikation verhindert Gerüchte

Um die Bedeutung der Beurteilung für das Gesamtunternehmen zu unterstreichen, sollten Sie alle Mitarbeiter über deren Ziele und Ablauf informieren. Unterbleibt dieser Schritt, entstehen schnell Unsicherheiten und Ängste – und im schlimmsten Fall Gerüchte, hinter den Untersuchungen steckten ganz andere Ziele. Fast genauso wichtig: Beziehen Sie alle projektnahen Stakeholder wie Betriebsräte und Betriebsmediziner früh und immer wieder mit ein. Sonst drohen Missverständnisse, das Entstehen von Nebenschauplätzen und zeitraubendes Kompetenzgerangel. Auch Unterstützung von außen kann das Umsetzen einer Gefährdungsbeurteilung erheblich vereinfachen. Denn Berater kommen als neutrale Dritte ins Unternehmen und stehen deshalb weniger stark unter Verdacht, ausschließlich Unternehmens- oder Mitarbeiterinteressen zu vertreten. Das erleichtert die Gespräche zur Sache erheblich. Prüfen

Beziehen Sie alle projektnahen Stakeholder frühzeitig mit ein. Sonst drohen Missverständnisse, Nebenschauplätze und zeitraubendes Kompetenzgerangel.

Sie daher, ob externe Unterstützung sinnvoll sein könnte.

Resultate sinnvoll verknüpfen

Wirklich aussagekräftig werden die Resultate Ihrer Gefährdungsbeurteilung, wenn Sie sie mit Gesundheitsdaten aus anderen Quellen verknüpfen, beispielsweise mit Zahlen aus der Finanz- und Personalabteilung oder dem Gesundheitsmanagement. Denn dann können Sie relevante Zusammenhänge besser nachvollziehen und die Wirkzusammenhänge zwischen Gefährdungsbeurteilung und Unternehmensleistung noch besser darstellen. Das wiederum trägt dazu bei, die Beurteilung sowie die daraus später abzuleitenden Maßnahmen wirklich nachhaltig im Unternehmen zu verankern. ■



BJÖRN BÜCKS ist Spezialist für Health-Management und Mitarbeiter bei der Beratungsfirma „Raum Für Führung“.

„Mit gutem Beispiel voranfahren“

INTERVIEW. Der jährliche Dienstwagen-Check misst das Umweltbewusstsein von KMU. Studienautor Jürgen Resch sieht die Führungskräfte in der Pflicht zum Umdenken.

personalmagazin: *Ihr Verband untersucht jährlich die Umweltverträglichkeit von Dienstwagen – bei Politikern, kirchlichen Repräsentanten und Firmenleitern. Wie umweltbewusst zeigen sich die deutschen Unternehmen beim Thema Dienstwagen?*

Jürgen Resch: Die bisherigen Abfragen unter börsennotierten und ausgewählten mittelständischen Unternehmen haben gezeigt, dass sich das Klimabewusstsein in der deutschen Wirtschaft bei der Fahrzeugwahl leicht verbessert hat. Die Diskussion über CO₂-Emissionen und nachhaltige Mobilität hat längst die Flottenmanager und Umweltschutzbeauftragten in den Betrieben erreicht. Immer mehr Unternehmen führen Umweltstandards für ihre Fahrzeugflotte ein. Dennoch: der Wechsel hin zu klimaschonenden Dienstwagen verläuft viel zu langsam. Gerade Geschäftsführer und Vorstandsvorsitzende müssen mit gutem Beispiel vorangehen und damit ein Signal für die Glaubwürdigkeit des Klimamanagements ihres Unternehmens setzen.

personalmagazin: *Woran messen Sie Ihre Bewertungen?*

Resch: Wir stützen unsere Bewertung auf den durchschnittlichen CO₂-Ausstoß der Dienstwagen und fragen nach dem Fahrzeug des Vorstandsvorsitzenden, da er eine Sonderstellung für das Unternehmen einnimmt. Außerdem bewerten wir den durchschnittlichen CO₂-Ausstoß der Vorstandsflotte und der Pkw-Flotte des gesamten Unternehmens. Viertes Kriterium ist die Mobilitätsstrategie, die das Unternehmen ver-



JÜRGEN RESCH ist Bundesgeschäftsführer der Deutschen Umwelthilfe e.V. (DUH)

folgt. Am Ende erhält das Unternehmen eine Gesamtpunktzahl, die entweder für eine grüne, gelbe oder rote Karte steht.

personalmagazin: *Welche Firmen fallen positiv im Fuhrparkmanagement auf – welche bekamen von Ihnen bisher eine rote Karte?*

Resch: Unternehmen wie die Allianz, die Deutsche Telekom, Kaiser's Tengelmann oder Frosta AG übernehmen mit besonders positiven Regelungen eine Vorbildfunktion für andere Betriebe. Im letzten Jahr erhielten zehn Unternehmen mit besonders guten und umfassenden Mobilitätsstrategien die höchst mögliche Punktzahl dafür. Wir sind neugierig, welche Unternehmen in diesem Jahr

hinzukommen. Unternehmen, die zu hohe CO₂-Werte bei den Fahrzeugen haben und keine Anreize bei der Mobilitätsstrategie setzen oder sogar ganz die Auskunft verweigern, erhalten von uns die rote Karte.

personalmagazin: *Sprechen Sie hier eine besondere Branche an?*

Resch: Allen voran ist hier die deutsche Automobilindustrie zu nennen, die sich selbst zur Leitindustrie ernannt hat. Jahr für Jahr verweigert der Verband der Automobilindustrie gesammelt für seine Mitglieder die Teilnahme an unserer Umfrage – angeblich aufgrund von wettbewerbsrelevanten Betriebsgeheimnissen. Wir erwarten aber eigentlich gerade von diesen Unternehmen eine Spitzenposition bei den CO₂-Werten und ambitionierte, transparente Strategien.

personalmagazin: *Sie führen den Dienstwagen-Check aktuell zum sechsten Mal durch – lässt sich über die Jahre ein Trend zu mehr Klimaschutz und Umweltbewusstsein erkennen?*

Resch: Positiv ist die zunehmende Zahl an Firmen, die es schaffen, mit ihrer Gesamtflotte den CO₂-Grenzwert der EU von 130 Gramm CO₂ pro Kilometer zum Teil deutlich zu unterschreiten. 2014 waren es insgesamt 20 Unternehmensflotten, 2013 gelang dies nur 13 der befragten Unternehmen. Wir glauben, dass die Unternehmensflotten in den kommenden Jahren zunehmend den EU-Grenzwert einhalten werden, doch die Werte für 2015 liegen noch nicht vor. Da sind wir sehr gespannt.

personalmagazin: *Wie sieht das bei den Vorständen aus? Was sind aktuell die beliebtesten Dienstwagen bei den Chefs?*

Resch: Im Vergleich zum Dienstwagen-Check bei den Politikern, der bei den Bundesministern einen eindeutigen Hang zum Audi A8 feststellen ließ, konnten wir bei den Unternehmen letztes Jahr kein eindeutiges Lieblingsmodell erkennen. Mercedes Benz, BMW und Audi waren gleichermaßen vertreten. Ob sich das dieses Jahr ändern wird, kann ich noch nicht sagen.

personalmagazin: *Also werden die Dienstwagen der Unternehmenslenker weiterhin meist nach PS-Stärke oder anderen Statussymbolen ausgesucht. Was ist mit der vielgepriesenen Vorbildfunktion der Führungskräfte?*

Resch: Zu Beginn unserer Umfrage 2010 hat sich die Mehrheit der Unternehmen gar keine Gedanken über die Vorbildfunktion der Autos ihrer Vorstandsrepräsentanten gemacht. Mittlerweile gibt es einzelne positive Vorreiter, aber viele Unternehmenslenker tun noch immer so, als gehe sie der Klimaschutz nichts an und sind weiterhin mit übermotorisierten Limousinen unterwegs. Das ist ein Skandal. Aber auch sie werden sich nicht dauerhaft dem Klimaschutz verweigern können.

personalmagazin: *Sie sprechen von einzelnen positiven Vorreitern. Was fahren diese denn für Wagen?*

Resch: Es sind nur wenige Vorstandsvorsitzende, die beim Klimaschutz mit gutem Beispiel voranfahren. Im letzten Jahr konnten wir vier Vorstandsvorsitzende ermitteln, deren Dienstwagen den von der EU festgelegten Grenzwert für den Kohlendioxid-Ausstoß unterschritten hatte. Zu nennen wäre da beispielsweise Felix Ahlers, der Vorstandsvorsitzende der Frosta AG. Er war letztes Jahr in einem VW up mit 98 Gramm CO₂ pro Kilometer unterwegs. Ebenfalls lobenswert ist der Mercedes Benz E300 Blue-Tec Hybrid Kombi des

Vorstandschefs der Pfeiffer Vacuum GmbH Manfred Bender mit 116 Gramm CO₂ pro Kilometer.

personalmagazin: *Und stimmen Firmenflotte und die Fahrzeuge der Führungskräfte*

brauch regelmäßig auf ihre Wirksamkeit hin überprüft und gegebenenfalls verschärft werden. Nur ambitionierte Vorgaben können eine klimafreundliche Umstellung der Flottenfahrzeuge wirkungsvoll beschleunigen.

„Viele Unternehmenslenker tun noch immer so, als gehe sie der Klimaschutz nichts an und fahren weiterhin übermotorisierte Limousinen. Aber auch sie werden sich nicht dauerhaft verweigern können.“

immer überein – oder zeigen sich da auch interne Grabenkämpfe?

Resch: Es gibt alle Kombinationen. Einerseits wissen wir von Unternehmen, deren Konzernspitze ökologisch vorbildlich im Auto unterwegs ist und damit auch ein klares Signal an die Mitarbeiter und die Fuhrparkmanager sendet, entsprechende Autos einzusetzen. Andere Unternehmen besitzen eine klimaverträgliche Flotte, während die Chefetage immer noch meint, gegen den Klimaschutz Schaufahren zu müssen.

personalmagazin: *Wie haben sich die Mobilitätsstrategien in den letzten Jahren verändert?*

Resch: Einige Unternehmen setzen ambitionierte Kohlendioxid-Obergrenzen für ihre Dienstwagen fest. Die SMA Solar Technology AG hat beispielsweise im letzten Jahr den CO₂-Ausstoß der Betriebsfahrzeuge in der Fuhrparkordnung auf 120 Gramm pro Kilometer beschränkt. Die Deutsche Telekom AG hat ein CO₂-basiertes Auswahlverfahren für die Beschaffung neuer Dienstwagen eingeführt und dies mit einem Bonus-/Malussystem verbunden. Hier zeigt manches Unternehmen große Kreativität und Verantwortungsbewusstsein. Wichtig ist aber auch, dass solche Ansätze und Anreizstrategien zur Reduzierung von Emissionen und Spritver-

personalmagazin: *Mit welchen Argumenten kann man Ihrer Erfahrung nach Fuhrparkverantwortliche und Geschäftsführer am ehesten davon überzeugen, auf klimaschonendere Dienstwagen umzurüsten?*

Resch: Zum einen ist es so, dass die Unternehmen mit der Umrüstung ihrer Flotte aktiv zum Klimaschutz beitragen und durch den Einsatz umweltverträglicher Fahrzeuge auch den eigenen Nachhaltigkeitsstrategien nachkommen und sie mit Glaubwürdigkeit untermauern können. Zum anderen sparen die Unternehmen durch den Einsatz klimaschonender und spritsparender Dienstwagen natürlich auch Geld.

Und zudem sollten sich Unternehmen beim Travelmanagement auch ihrer Macht auf dem gesamten Fahrzeugmarkt bewusst sein: Über 60 Prozent aller Neuzulassungen in Deutschland sind heute gewerblich, in der oberen Mittelklasse und der Oberklasse sind sogar 80 bis 85 Prozent der Neufahrzeuge in gewerblicher Hand. Die Nachfrage umweltfreundlicher Modelle von Seiten der Unternehmen wird deshalb mittelfristig entscheidend sein für die Modellpolitik der Autohersteller. Hier könnten noch wesentlich mehr positive Signale gesetzt werden. ■

Das Interview führte **Katharina Schmitt**.

Der Weg zur intelligenten Fabrik

SERIE. Industrie 4.0 soll Mitarbeitern neue Spielräume eröffnen. Funktionale Software unterstützt diese Flexibilität und ermöglicht selbstorganisierte Teams.

SERIE

In Zusammenarbeit mit



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

Von **Burkhard Röhrig**

Die Auswirkungen von Industrie 4.0 werden revolutionär sein, sich jedoch evolutionär bemerkbar machen. Aber was bedeutet dies konkret? Wie wird die Produktionsarbeit der Zukunft aussehen? Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation IAO fasst die Erwartungen an die künftige Ausgestaltung der Produktion in der Studie „Produktionsarbeit der Zukunft – Industrie 4.0“ in sechs Hauptaussagen zusammen:

- Automatisierung wird für immer kleinere Serien möglich – dennoch bleibt menschliche Arbeit weiterhin ein wichtiger Bestandteil der Produktion.
- Flexibilität ist nach wie vor der Schlüsselfaktor für die Produktion – in Zukunft noch kurzfristiger als heute.
- Flexibilität muss zielgerichtet und systematisch organisiert werden – „Pauschal-Flexibilität“ reicht nicht mehr aus.
- Industrie 4.0 heißt mehr als Vernetzung cyber-physischer Systeme. Die Zukunft umfasst intelligente Datenaufnahme, -speicherung und -verteilung durch Objekte und Menschen. Dezentrale Steuerungsmechanismen nehmen

zu. Vollständige Autonomie dezentraler, sich selbst steuernder Objekte gibt es aber auf absehbare Zeit nicht. Sicherheitsaspekte (Safety und Security) müssen schon beim Design intelligenter Produktionsanlagen berücksichtigt werden.

- Aufgaben traditioneller Produktions- und Wissensarbeiter wachsen weiter zusammen. Produktionsarbeiter übernehmen vermehrt Aufgaben für die Produktentwicklung.
- Mitarbeiter müssen für kurzfristigere, weniger planbare Arbeitstätigkeiten On-the-Job qualifiziert werden.

In diesem Kontext beschäftigen wir, die GFOS und der VDMA Fachverband Software, uns mit folgenden Fragestellungen für die betriebliche Praxis: Welche Folgen hat das für die Menschen, die in der Produktion tätig sind? Wie kann diese Flexibilisierung geschaffen werden? Wie sehen diese künftigen Arbeitswelten aus? Kann Industrie 4.0 vielleicht sogar eine Antwort auf den Fachkräftemangel und den demografischen Wandel sein?

Neue Arbeitswelten

Industrie 4.0 soll den Mitarbeitern neue Spielräume eröffnen. In Zeiten des demografischen Wandels soll es möglich

werden, ältere Mitarbeiter, die über eine Menge Know-how verfügen, länger in das Berufsleben einzubinden. Dies ist zum Beispiel realisierbar, indem Abläufe genau auf die Möglichkeiten der Belegschaft abgestimmt werden. Zugleich lässt sich Arbeit damit künftig auch in der Industrie flexibler gestalten. Davon profitieren Arbeitnehmer, die auf diese Weise Beruf und Familie besser in Einklang bringen können.

Industrie 4.0-Betriebe sind weniger starr organisiert. Anstatt rigiden Vorga-



ben folgen zu müssen, organisieren die Mitarbeiter aktiv eine flexible Produktion. Denn Industrie 4.0 fördert und fordert die Selbstorganisation in kleineren Einheiten in hohem Maße. Dies wiederum macht den Arbeitsalltag abwechslungsreicher und auch verantwortungsvoller. Ziel von Industrie 4.0 ist also auch die Schaffung von qualifizierten Arbeitsplätzen beziehungsweise die Aufwertung von Produktionsarbeit. Dies stellt sicherlich eine Herausforderung an die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter dar. Es erhöht aber auch deutlich die Attraktivität dieser Arbeitsplätze.

Die intelligente Fabrik stellt ein hochkomplexes, wandlungsfähiges und flexibles System dar. Daher wird es notwendig sein, dass die Mitarbeiter als Entscheider und Steuerkräfte agieren können. Denn sie müssen in der Lage sein, in die Produktion eingreifen zu können – in Echtzeit und standortunabhängig. Daher müssen Unternehmen,

die sich fit für Industrie 4.0 machen wollen, Weiterbildungskonzepte erarbeiten, die selbstständiges Arbeiten fördern, und diese als aktives Instrument systematischer Personalentwicklung nutzen.

Maßnahmen zur Flexibilisierung

Workforce-Management-Systeme mit integrierter Personaleinsatzplanung, Mobile Modulen und Qualifikationsmanagement sind für die Umsetzung dieser neuen Konzepte essenziell. Nur mit einer funktionalen, ausgereiften Software zur Personaleinsatzplanung kann das Management eine einfache, exakte, transparente Planung der Mitarbeiter gewährleisten, sodass immer Mitarbeiter mit den richtigen Skills zur richtigen Zeit am richtigen Arbeitsplatz sind. Zudem bieten gute Workforce-Management-Systeme vielseitige Auswertungsmöglichkeiten, die die Software dann auch zu einem wichtigen Instrument für die Unternehmensstrategie machen.

Je flexibler die Arbeitszeiten und je mobiler die Mitarbeiter werden, desto wichtiger wird es, Prozesse orts- und zeitunabhängig zu kontrollieren – dies gilt natürlich auch für das Workforce Management. Der Einsatz eines mobilen Workforce Managements erhöht die Transparenz, indem Informationen den Mitarbeitern immer in Echtzeit zur Verfügung stehen. Dies fördert wiederum die Flexibilität.

Der Einsatz eines Qualifikationsmanagements unterstützt bei der zielorientierten, geplanten und systematischen Messung, Planung sowie Steuerung der erforderlichen, gegenwärtigen und zukünftigen Mitarbeiterqualifikationen. Das Modul bietet vielfältige Möglichkeiten zur Verwaltung von Qualifikationen, zum Beispiel durch das Ausweisen von mitarbeiterbezogenen Qualifikationslücken, das Aufdecken von Risiken wie Unterqualifizierungen oder durch den Hinweis auf den Verlust einer Qualifikation wegen ausstehenden Besuchs eines Regelseminars.

Zudem kann der Bedarf für externes Know-how ermittelt und Zielqualifikationen können mitarbeiterbezogen zugeordnet werden. Die Gültigkeit von Qualifikationen wird überwacht und durch das Hinterlegen von Zusatzinformationen (Bescheinigungen, Zeugnisse et cetera) kann eine Weiterbildungsplanung erfolgen. Darüber hinaus können der Erwerb von zusätzlichen Qualifikationen und die dafür notwendigen Seminare geplant werden.

Funktionales, ausgereiftes, interaktives Workforce Management unterstützt auf diese Weise Industrieunternehmen, sich fit für Industrie 4.0 zu machen und dabei die Qualität und Sicherheit aller Prozesse zu gewährleisten. ■

Industrie 4.0 heißt nicht, dass Maschinen Menschen ersetzen. Die Produktionsarbeit wird aufgewertet.



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

Vom Verwalter zum Gestalter

PRAXIS. Der Bezirk Oberbayern hat seine Führungskultur zeitgemäß angepasst und weiterentwickelt. Ein Führungskräfte-Feedback hat dafür den Grundstein gelegt.

Von **Stephan Gerber** und **Kirsten Wallmichrath**

Längst hat der Bezirk Oberbayern den Anspruch definiert, sich seinen Bürgerinnen und Bürgern als moderner Dienstleister zu präsentieren. Doch um dies zu erreichen, gilt es, dieses Verständnis auch intern zu leben. Dabei kommt den Führungskräften aufgrund ihrer Vorbildfunktion eine tragende Rolle zu.

Im Sommer 2014 startete der Bezirk mit seinen gut 1.000 Mitarbeitern darum ein Führungskräfte-Feedback als Baustein auf dem Weg zu einer modernen Führungskultur. Damit sollten alle Führungskräfte in ihrer Entwicklung unterstützt und ein gemeinsames Verständnis von Führung erreicht werden. Ferner sollte die Zusammenarbeit der Führungskräfte und Mitarbeiter in den Referaten und Arbeitsgebieten gefördert werden. Um diese Ziele unter Berücksichtigung der Besonderheiten im Öffentlichen Dienst erreichen zu können, arbeitete der Bezirk Oberbayern mit dem Beratungsunternehmen Meta Five zusammen.

Da der Zweck einer Behörde nicht darin besteht, Gewinne zu erwirtschaften, können Motivatoren wie Produktstolz oder eine Erfolgsbeteiligung im Öffentlichen Dienst nur bedingt zum Tragen kommen. Eine personenbezogene Führung und Beziehungsarbeit ist für die Führungskräfte damit noch wichtiger als in Wirtschaftsunternehmen. Außerdem beinhalten die Arbeitsinhalte an sich auf den ersten Blick weniger Spielraum, gilt es doch vor allem, geltende Gesetze umzusetzen. In eng abgegrenzten Ar-

beitsbereichen mit vergleichsweise wenigen Schnittstellen haben Mitarbeiter oft ähnliche Aufgaben, die sie jedoch nicht gemeinsam bearbeiten. Die Anforderungen im Alltag machen es per se also nicht erforderlich, Mitarbeitern horizontale Entwicklungsmöglichkeiten einzuräumen und Teamlernen zu forcieren. Entsprechend aufmerksam muss eine Führungskraft sein, um zu erkennen, inwieweit diese Optionen für ihr Team hilfreich sein können.

Für diese Rahmenbedingungen galt es die Ziele des Führungskräfte-Feedbacks im Bezirk Oberbayern zu schärfen: Die Führungskraft sollte darin unterstützt werden, ihren Gestaltungsspielraum zu erkennen und wahrzunehmen. Dabei setzte der Bezirk in der Umsetzung auf eine enge Begleitung der Führungskräfte in allen Projektschritten.

Vorab-Kommunikation ist wichtig

Auf der Basis seiner Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit gestaltete der Bezirk einen spezifisch auf seine Situation zugeschnittenen Fragebogen. Über das Online-Tool „Meta 360“ bewertete jeder Mitarbeiter, inwieweit die Aussagen zu den Bereichen „Information“, „Kommunikation und Motivation“, „Leiten und Führen“ sowie „Vorbild“ auf seine Führungskraft zutrafen. Alle Führungskräfte wurden außerdem von ihren Vorgesetzten eingeschätzt.

Erfolgsfaktor für eine rege Beteiligung an Befragungen ist die transparente Kommunikation im Vorfeld. Dass Mitarbeiter nur an den Umfragen teilnehmen, von denen sie wissen, dass es sie gibt,

liegt auf der Hand. Darüber hinaus zeigt sich aber auch, dass die Qualität und die Differenziertheit des Feedbacks dann größer sind, wenn den Feedback-Gebnern klar ist, wofür ihre Aussagen genutzt werden. Wichtig war deshalb, bereits im Vorfeld über die Nutzung der Ergebnisse zu informieren und auf die Betroffenen zuzugehen. Diesen erfolgskritischen vorbereitenden Schritt haben die Führungskräfte aktiv mitgestaltet. Mit einem umfangreichen Kommunikationskonzept involvierte der Bezirk die Beteiligten frühzeitig und erzielte darüber hohe Rücklaufquoten von über 80 Prozent. Zuerst hatten die oberste Führungsebene und der Personalrat Einblick in



das geplante Vorgehen und damit einen Informationsvorsprung bezüglich des Prozessablaufs. Bei einer Präsentation wurde die tragende Rolle der Referatsleitungen in dem Projekt geklärt: Als Ebene, die Führungskräfte führt, haben diese Personen eine besondere Vorbildfunktion für den konstruktiven Umgang mit dem Instrument und sollten als positives Beispiel vorangehen. Unterstützt mit Präsentationsmaterialien und Informationsflyern hatten die Referatsleiter die Aufgabe, ihre Mitarbeiter für eine Teilnahme zu gewinnen.

Um darüber hinaus allen Mitarbeitern die Gelegenheit zu geben, ihre Fragen zu klären und sich auch eigenständig über die Ziele, den Ablauf sowie den Umgang mit ihren Daten zu informieren, bot der Bezirk einen Info-Markt an. Nach der Begrüßung durch die Abteilungs- und Referatsleitung suchten die Mitarbeiter die Informationsstände auf, die sie interessierten. An vier Ständen standen der interne Projektverantwortliche und Leiter der Personalentwicklung Stephan Gerber sowie Berater der Meta Five GmbH für individuelle Fragen zur Verfügung

und gaben detaillierte Informationen zum Prozessablauf, zum Fragebogen, zur Auswertung und zum Datenschutz.

Über den gesamten Prozessverlauf hinweg wurde außerdem mit Informationen im Intranet und in der Mitarbeiterzeitung dafür gesorgt, dass das Führungskräfte-Feedback Gesprächsthema blieb.

Auch bei der Nachbereitung stand die Begleitung des Prozesses im Vordergrund. Jede Führungskraft erhielt die Gelegenheit, ihre individuellen Ergebnisse mit einem neutralen Berater von Meta Five in einem Vier-Augen-Gespräch zu analysieren.

Viel Fürsorge, wenig Konflikte

Inhaltlich konnten im Vergleich zu ähnlichen Projekten in Wirtschaftsunternehmen folgende Unterschiede beobachtet werden: Beziehungskonflikte im Team und mit Schnittstellen sowie der Umgang mit Absentismus und Minderleistung spielten häufiger eine Rolle. Neben der insgesamt hoch ausgeprägten Bereitschaft zur Selbstreflexion und dem großen Interesse an Feedback war

Das Feedback zeigte, dass eine hohe Bereitschaft zur Selbstreflexion vorhanden war. Es mangelte aber an der Bereitschaft, Konflikte konstruktiv zu nutzen.

ferner eine sehr fürsorgliche Einstellung gegenüber den Mitarbeitern zu erkennen. Demgegenüber stand ein nicht immer klares Führungsverständnis und eine verminderte Bereitschaft, Veränderungen einzuleiten sowie Konflikte als konstruktives Element zu nutzen.

Nächster Schritt im Nachbereitungsprozess war ein Teamworkshop, bei dem die Führungskraft mit ihren Mitarbeitern die Ergebnisse des Führungskräfte-Feedbacks besprach. Begleitet durch den Moderator von Meta Five, der die Führungskraft auch bei den Vier-Augen-Gesprächen unterstützt hatte, konnte hier gezielt an individuellen Schwerpunkten weitergearbeitet werden. In der Mehrheit wurde dieses Treffen dazu



© BEZIRK OBERBAYERN

Sehr wichtig ist bei jedem Feedback-Prozess, dass alle Teilnehmer vorab informiert werden. Ein Info-Markt war im Bezirk Oberbayern ein wichtiger Baustein dafür.

genutzt, gegenseitige Erwartungen abzugleichen. Inhaltlich wurde eine Vielzahl von Themen bearbeitet, von der veränderten Informationspolitik bis hin zu individuellen Verhaltensänderungen. Je nach Thema vereinbarte jedes Team Maßnahmen, die sich auf die Gesamtheit der Teammitglieder bezogen.

Feedback beiderseits positiv

Die Erkenntnisse aus allen Vier-Augen-Gesprächen und allen Teamworkshops flossen ein in eine Gesamtauswertung. Hierfür aggregierte Meta Five die gesammelten Daten und Informationen für den Bezirk und für jedes Referat in anonymisierter Form. Dimensionsübergreifend traf eine positive Selbsteinschätzung auf eine ebenso positive Fremdeinschätzung.

Einen wichtigen Hinweis auf ein übergreifendes Verbesserungspotenzial gab jedoch eine auffällig hohe Bandbreite an Antworten: In fast jedem Team waren große Unterschiede in der Einschätzung durch die Mitarbeiter zu verzeichnen. Hier spiegelte sich die Erwartung der Mitarbeiter an eine Individuen-zentrierte Führung wider. Häufig auftretende Themen und Beobachtungen geben der Personalentwicklung den Hinweis auf kollektive Entwicklungsmöglichkeiten und sinnvolle Schwerpunktsetzungen für Folgeaktivitäten.

Auch in den folgenden Prozessschritten spielte das Commitment der Führungskräfte und die Mitgestaltung eine zentrale Rolle: In regulären Referatsbesprechungen wurden die Durchschnittsergebnisse jedes Referats von der Personalentwicklung den Referats- und Arbeitsgebietsleitungen vorgestellt und diskutiert. Im Anschluss daran werden die Referatsergebnisse jetzt mit den Mitarbeitern besprochen, um den Dialog zum Thema Führung aufrechtzuerhalten. Für jedes Referat haben die Führungskräfte darüber hinaus die Aufgabe, aus ihren gemeinsamen Ergebnissen Schwerpunkte für den weiteren Ausbau ihrer Führungskompetenzen abzuleiten.

PROZESSABLAUF



Im Ablauf des Feedback-Prozesses ist es in der Phase der Feedback-Sammlung besonders wichtig, dass eine Hotline für die Teilnehmer zur Verfügung steht.

QUELLE: META FIVE

Auf diese Weise soll dem Anspruch an eine individuelle Förderung Rechnung getragen und gleichzeitig darauf hingewirkt werden, dass die Führungskräfte gemeinsame Ziele verfolgen. Indem „Alignment“ geschaffen und ein Rahmen für einen offenen Austausch gegeben wird, unterstützt der Bezirk seine Führungskräfte, die Führungskultur gemeinsam weiter auszubauen.

Wertvolle Zukunftsimpulse

In einem moderierten Workshop werden die Referate ihre jeweiligen Schwerpunkte vorstellen. Ziel dieses Vorgehens ist zum einen, Transparenz herzustellen und die jeweiligen Schwerpunkte auf übergeordnete, gemeinsame Ziele auszurichten. Zum anderen soll das „Commitment“ der Referatsleitungen gewonnen werden, indem sie eigenständig

Prioritäten setzen und an ihren konkret anfallenden Aufgaben ansetzen können. Dieses gemeinsame Ziel gilt es anschließend für jede Führungskraft zu kaskadieren. In individuellen Gesprächen zwischen Führungskraft und ihrem Vorgesetzten vereinbaren diese einen konkreten Entwicklungsplan. So entsteht ein kontinuierlicher Prozess, bei dem individuelle Ziele auf Organisationsziele ausgerichtet werden und die Führungsrolle der Arbeitsgebietsleitungen (operative Führungsebene) gestärkt wird.

Die einzelnen Führungskräfte profitierten davon, herausfordernde Führungssituationen in einem geschützten Rahmen zu reflektieren und unterstützt von ihrem Gesprächspartner Impulse für alternative Herangehensweisen zu durchdenken.

Der transparente Umgang mit den Ergebnissen seitens der Führungskraft

stieß auf Anerkennung der Mitarbeiter – zumal die Führungskräfte selbst entscheiden konnten, was und wie viel sie offen zeigen wollten. Die meisten Teams profitierten von einem Perspektivenwechsel und dem gewachsenen Verständnis für einander. Vor allem der offene Austausch und die Reflexion der Zusammenarbeit wurden von Mitarbeitern positiv bewertet.

Die Gesamtorganisation hat mit dem Führungsfeedback wertvolle Impulse für die weitere Ausrichtung ihrer Personalentwicklung erhalten. Die Rückmeldungen zeigen Handlungsbedarfe auf übergeordneter Ebene auf und ermöglichen, den Impetus der Führungskräfte

zu nutzen, um eine bedarfsorientierte Förderung anzubieten.

„Das Führungskräftefeedback für alle Führungskräfte des Bezirks Oberbayern durchzuführen, war ein wichtiger Schritt, um ein Gesamtbild der Führungssituation des Hauses zu erhalten“, erklärt dazu Wolfgang Bruckmann, Direktor der Bezirksverwaltung. „Darüber hinaus war uns wichtig zu erkennen, inwiefern die ‚Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit‘ im Führungsalltag gelebt werden. Die Erkenntnisse für unsere Führungskräfteentwicklung ermöglichen es uns jetzt, unsere Führungskultur so zu gestalten, dass wir den Herausforderungen bei der Personalbindung und dem Erhalt

unseres qualifizierten Personals begegnen können. Schließlich muss sich auch der öffentliche Dienst den veränderten Bedingungen am Arbeitsmarkt stellen. Dabei spielen unsere Führungskräfte eine entscheidende Rolle.“ ■



STEPHAN GERBER ist Leiter der Personalplanung und -entwicklung beim Bezirk Oberbayern, München.



KIRSTEN WALLMICHRATH ist Beraterin für Personal- und Organisationsentwicklung, Meta Five GmbH, Köln.

Stiften Sie Bildungserfolg!

Das Deutschlandstipendium: Talent trifft Förderung.



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

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

Uwe Joas, HR Business Partner, fördert Sabrina Huth.

Erfahren Sie mehr unter
www.deutschlandstipendium.de



Deutschland
STIPENDIUM

Neue Horizonte für Frauen

PRAXIS. Den Anteil von Frauen im Management zu steigern, ist auch ein Ziel im öffentlichen Dienst. Die niedersächsische Polizei hat dafür ein Programm konzipiert.



Die Polizeidirektion Hannover will mit „Horizonte“ Frauen das Aufsteigen erleichtern.

Von **Marion Dix** und **Karola Hagemann**

Die niedersächsische Polizei will den Anteil von Frauen im gehobenen Management steigern. Hierfür hat die Polizei Niedersachsen ein Führungskräfteprogramm entwickelt, das dieses Ziel massiv unterstützt: Horizonte. Horizonte bezieht seine Qualität zum Teil aus einer guten personellen Mischung von Wirtschaft, Polizei und anderen Organisationen. Ein Programm der Polizei, gemeinsam mit der Wirtschaft? Das wirft

Fragen auf. Doch Dienstleistungssektor und Verwaltung haben mehr gemeinsam als man denkt, zum Beispiel ein geringer Frauenanteil in den höheren Positionen und im gehobenen Management.

Zunächst zur Polizei: Obwohl die niedersächsische Polizei als traditionell männlich geprägte Organisation seit den Achtzigerjahren massiv Frauen für den Polizeiberuf eingestellt hat und einen nahezu ausgeglichenen Geschlechteranteil bei den Polizeistudierenden vorweisen kann, sind noch zu wenig Frauen in den Spitzenämtern angekommen. Die

obere Führung ist noch immer männlich dominiert. Ein ähnliches Bild bietet die Wirtschaft, wie die aktuelle Diskussion um Frauenquote und gleiche Bezahlung zeigt. Auch hier, obwohl die Republik voll ist von hoch qualifizierten Frauen mit hervorragenden Schul- und Universitätsabschlüssen, sind Frauen in höheren Positionen deutlich unterrepräsentiert. Daher hat die Polizei Hannover mit Horizonte ein organisationsübergreifendes Qualifizierungsprogramm entwickelt, das sich an Frauen mit mehrjähriger Führungserfahrung in erster Ebene aus Polizei, größeren niedersächsischen Unternehmen, Institutionen und Dienstleistern wendet und ihnen in gut einem Jahr die für eine Position im mittleren/gehobenen Management nötigen Kompetenzen vermittelt.

Was Polizei und Privatwirtschaft gemeinsam haben

Aber funktionieren wirtschaftlich ausgerichtete Organisationen nicht ganz anders als der öffentliche Dienst? Wir sagen nein. Wir gehen davon aus, dass größere - und männlich geprägte - Organisationen im Wesentlichen gleich funktionieren. Die Ausübung formaler und informeller Macht, der gezielte Einsatz von Beziehungen und Netzwerken sind in der Wirtschaft ebenso erfolgreich wie im öffentlichen Dienst. Mikropolitische Instrumente und Taktiken unterscheiden sich nicht wesentlich. Selbst Rituale und die Bedeutung von Statussymbolen sind vergleichbar - zum Beispiel die Größe von Büros und Dienstwagen -, auch wenn sich Unternehmen eventuell

höhere Autoklassen leisten können als der öffentliche Dienst.

Welche Kompetenzen werden in Spitzenämtern benötigt?

Thomas Sattelberger, ehemaliger Personalvorstand der Deutschen Telekom, erklärte das Scheitern der Hälfte der 17 Frauen in den Vorständen der deutschen Dax-Konzerne in einem Beitrag in der Süddeutschen Zeitung vom 18. Juli 2014 folgendermaßen: „Sachlichkeit wurde Frauen zum Verhängnis, (...) Frauen setzten auf Rationalität. In Entscheidungsgremien gilt oft aber eine andere Logik. Hier spielen die Regeln eines levantinischen Verhandlungsbasars mit. Vielleicht hat den Vorständinnen das Training in der hohen Schule der betriebsinternen Mikropolitik gefehlt.“

Um in ein Spitzenamt zu gelangen, sind soziale und sogenannte Aufstiegskompetenzen wichtig. Alle diesbezüglichen Studien belegen, dass Frauen sich nur sehr nachrangig den Themen Macht und Mikropolitik widmen. Diese Themen sind aber einer der wesentlichen Schlüssel zu einer Funktion auf höherer Ebene. So wurden als Schwerpunkte des Programms Horizonte herausgearbeitet:

- Analytische und strategische Kompetenzen
- Einstellung zu Macht
- Mikropolitische und Netzwerk-Kompetenzen
- Umgang mit Widerständen, Hindernissen, Konkurrenz

Studienergebnisse der Universitäten Hamburg und Leipzig bestätigten die Schwerpunktsetzungen auf Sozialkompetenzen, die in Managementpositionen unerlässlich sind: Durchsetzungsfähigkeit, mikropolitisch Handeln und Netzwerken. Horizonte soll den Blick öffnen für Spielregeln in größeren Organisationen. Kleinere und mittlere Unternehmen und Organisationen weisen hier übrigens manchmal abweichende Handlungsmuster auf, insbesondere, wenn die Unternehmen noch inhabergeführt und -geprägt sind.

Schon in der vergangenen Dekade hat sich bei der Führungskräfteentwicklung der Polizeidirektion Hannover eine Differenzierung des Führungsbegriffs als gewinnbringend erwiesen. Niemand wird ernsthaft meinen, dass ein Vorstandsvorsitzender und eine Teamleiterin die gleichen Führungsaufgaben haben. Auch nicht eine Dienstschichtleiterin und ein Polizeipräsident. Führungskräfteentwicklung kann viel effektiver ausgerichtet werden, wenn Zielgruppe und Inhalte aufeinander abgestimmt sind und sich auf die tatsächlichen Führungsaufgaben fokussiert. Wir unterscheiden idealtypisch die drei Bereiche Leiten, Managen und Personalführung.

Führung ist nicht gleich Führung

Personalführung beschreiben wir als das zielorientierte Einwirken auf Menschen zur sachgerechten Aufgabenerfüllung; Personalführungskompetenz ist von besonderer Relevanz in ersten Führungsfunktionen, daher stehen bei Qualifizierungsmaßnahmen aller Art zunächst Rollenklarheit als Führungskraft, Mitarbeiterführung, Teamleitung

und -entwicklung, kommunikative Fähigkeiten und Konfliktfähigkeit im Fokus. Horizonte richtet sich an erfahrene Führungsfrauen, das heißt, Personalführungskompetenzen werden vorausgesetzt und sind nicht mehr Bestandteil des Programms.

Leitung definieren wir als hierarchisch verliehene Positionsautorität mit der Verantwortlichkeit für die Gesamtentwicklung der Organisation. Herzstück ist die strategische Ausrichtung und die zur Realisierung erforderliche „Außen- und Innenpolitik“. Hierzu gehören die bereits erwähnten CEOs/Vorstandsvorsitzenden und Polizeipräsidentinnen und -präsidenten, auch die oberste Führungsebene, die sogenannten „Boards“. Hier wird vor allem Organisationskompetenz und strategisches Denken, aber auch politisches Gespür für gesellschaftliche, wirtschaftliche oder technische Veränderungen und deren Auswirkungen auf die eigene Organisation erwartet.

Management verstehen wir als operative Organisationsführung im Sinne von Planung, Struktur und Steuerung zur Erreichung strategischer Ziele in der Or-

ALLEINSTELLUNGSMERKMALE

Was ist das Besondere an „Horizonte“?

Viele Bausteine tragen dazu bei, dass das Konzept von „Horizonte“ erfolgreich ist. Die wichtigsten Merkmale des Entwicklungsprogramms sind folgende.

- die Zielebene: das gehobene/höhere Management
- die Zielgruppe: Frauen mit mehrjähriger Führungserfahrung
- die darauf abgestellten Inhalte, also Mikropolitik und Macht, Organisationskultur, strategisches und analytisches Vorgehen und professionelles Netzwerken
- Transferfragen zur Steigerung der Lerneffekte und zur Steuerung des themenbezogenen Austauschs, allgemeines Storytelling wird eher vermieden
- der Instrumentenmix im Lernprozess
- das strategische Vorhaben am Ende des Programms, das unmittelbar der Optimierung des eigenen Organisationsbereiches zugutekommt und größtmöglichen Lerntransfer gewährleistet

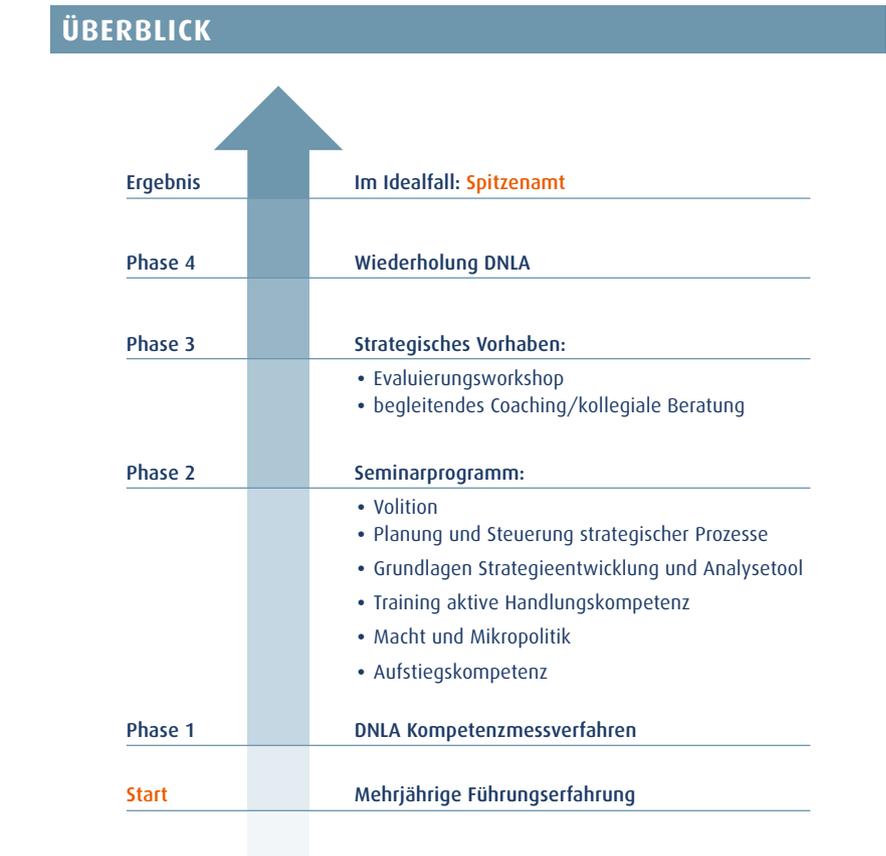
ganisation. Hier wird Organisations- und Steuerungskompetenz benötigt. Aber nicht nur in einem technokratischen Sinne wie die Beherrschung von Projektmanagement – ein Verständnis von strategischen Zusammenhängen ist bereits hier sehr wichtig. Managementkompetenzen sind von hoher Relevanz dort, wo jemand Führungskräfte führt und Verantwortung trägt für einen größeren Organisationsbereich, also im gehobenen Management. Horizonte leistet den Perspektivwechsel von der Personalführung zu Managen und Anteilen von Leiten.

Die Säulen des Programms

Um diesen Perspektivwechsel von einer Führungsebene zur nächsten vorzubereiten und zu erleichtern, um die nötigen Kompetenzen zu vermitteln, hat die Polizeidirektion Hannover Horizonte als Programm mit verschiedenen Komponenten angelegt.

Zu Anfang durchlaufen die Teilnehmerinnen das webbasierte Kompetenz-Messverfahren DNLA (Discovery of Natural Latent Abilities) mit über 500 Fragen und erhalten von zertifizierten Feedback-Gebenden ein Gutachten ihrer überfachlichen beruflichen Kompetenzen und Erfolgspotenziale, insbesondere zu Managementkompetenzen, Führungsverständnis und persönlicher Kompetenz. Das Verfahren wird zehn Monate später wiederholt. So werden Entwicklungen der Teilnehmerinnen im Laufe des Programms für sie sichtbar.

In dem auf zwölf bis 14 Monate angelegten Programm werden sechs Seminare zu folgenden Themen durchgeführt: Aufstiegskompetenz, Macht und Mikropolitik, Training der aktiven Handlungskompetenz, Strategieentwicklung und Analysetools, Planung und Steuerung von Prozessen, Training Volition. Die Module vermitteln kognitives Wissen, beziehen die Erfahrungen der Teilnehmerinnen ein und integrieren Trainingssequenzen. Zwischen den Seminaren stehen Transferaufgaben, die der the-



Der Zeitraum für einen Horizonte-Durchlauf beträgt zwölf bis 14 Monate. Der erste Durchgang mit 14 Teilnehmerinnen endete 2014, ein zweiter hat gerade begonnen.

QUELLE: POLIZEI NIEDERSACHSEN

INFO

Wenn Sie als niedersächsisches Unternehmen oder Dienstleister Ihre weiblichen Führungskräfte durch eine Teilnahme fördern, aber auch Top-Führungskräften die Möglichkeit geben wollen, als strategische Beraterin oder strategischer Berater an dem Programm teilzunehmen, wenden Sie sich per E-Mail an horizonte-nds@akademie.polizei.niedersachsen.de. Weitere Infos unter: www.pd-h.polizei-nds.de

matischen Vorbereitung auf das nächste Modul dienen, Organisationskultur und Normen einbeziehen sowie Grundlage bilden für zielgerichtete Gespräche zwischen Teilnehmerin und strategischem Berater oder strategischer Beraterin.

Ein solcher strategischer Berater wird jeder Teilnehmerin an die Seite gestellt. Sie nehmen am Feedbackgespräch zum DNLA-Gutachten teil, um die Teilnehmerinnen gegebenenfalls zu ihrer persönlichen Weiterentwicklung beraten zu können. Begleitende Diskurse mit den Teilnehmerinnen zu den behandel-

ten Themen und deren Umsetzung im eigenen Arbeitsbereich sollen die Lernprozesse unterstützen und aufzeigen, dass größere Unternehmen und Organisationen im Wesentlichen gleich funktionieren. Einblicke in die gegenseitigen Arbeitsstrukturen und Perspektivwechsel zu anderen Führungsebenen tragen beiderseits zur Horizonterweiterung bei.

Nach der Inputphase wird das Erlernte in ein selbstgewähltes strategisches Vorhaben aus dem eigenen Verantwortungsbereich der Teilnehmerinnen umgesetzt, beispielsweise als Erschließung eines

DAS PROJEKT

Wie ist „Horizonte“ entstanden?

Die Idee für das Programm entstand 2010, als der damalige Polizeipräsident von Hannover, Uwe Binias, eine Projektgruppe einsetzte, die Eckpunkte für eine neue strategische Ausrichtung der Personalentwicklung erarbeiten sollte.

Die Gleichstellung von Frauen und Männern, insbesondere in (höheren) Führungspositionen, war dabei ein wichtiges Ziel. Daraus sind drei Handlungsstränge entstanden.

Erstens: Es wurde festgestellt, dass bis 2020 zwei Drittel aller Führungsfunktionen durch Pensionierungen frei werden. Auf Basis der bestehenden Frauenanteile auf allen Ebenen wurden dann sehr ehrgeizige Zielquoten festgelegt, die auch in den Gleichstellungsplan gemäß niedersächsischem Gleichberechtigungsgesetz einfließen.

Zweitens: Es wurde eine systemische, strategisch ausgerichtete Gleichstellungspolitik für die Behörde entwickelt, die neben den bekannten Handlungsfeldern Personal- und Führungskräfteentwicklung, Frauenförderung und Vereinbarkeit von Karriere/Beruf und Familie auch neue identifizierte:

- Die Verankerung in Strategie, Zielvereinbarungen, Analysen und die Entwicklung eines Gleichstellungscontrollings,
- die zielgerichtete Weiterentwicklung der Organisation unter Genderaspekten und
- die Berücksichtigung der Geschlechterperspektive auch bei Wahrnehmung der Fachaufgaben (Gender Mainstreaming).

Die neuen Handlungsfelder wurden zwischenzeitlich vom Landespolizeipräsidium aufgegriffen und Aktivitäten entwickelt.

Drittens: Es wurde eine Arbeitsgruppe eingerichtet, die das Thema „Frauen in Spitzenämtern“ mit Unterstützung der Universität Dortmund und der Firma Gaus im Rahmen einer Studie untersuchte, eine Befragung von Frauen auf dem Karrieresprungbrett durchführte und diverse Empfehlungen gab, unter anderem ein auf die selbstständige Dienststellenleitung ausgerichtetes Cross-Mentoring-Programm zu entwickeln.

Marion Dix, Leiterin der Fortbildung und Projektgruppenmitglied, übernahm Ende 2012 die konkrete Konzeptionierung, Ausgestaltung und Organisation von Horizonte. Die größte Hürde bestand darin, Unternehmen und Verwaltungen zu gewinnen mitzumachen und damit das Besondere des Programms – der Austausch zwischen Wirtschaft und Öffentlichem Dienst – zu ermöglichen. Im August 2013 startete der erste Durchgang mit 14 Teilnehmerinnen.

neuen Aufgaben- oder Kundenfeldes, Zusammenführung von Organisationsteilen, Verschlankung von Arbeitsprozessen et cetera. Die strategischen Vorhaben werden durch Vorstellung der Umsetzungsergebnisse und Weiterentwicklung der Handlungspläne in einem Workshop evaluiert. Während der Umsetzungsphase wird begleitendes Gruppencoaching angeboten.

Im August 2013 startete der erste Programmdurchgang mit 14 Teilnehmerinnen. Beteiligt waren die NordLB, Landkreis Peine, Sparkasse Hannover,

Medizinische Hochschule Hannover, Stadt und Region Hannover, Fujitsu, AOK und andere. Neben den Programmelementen organisierten einige Teilnehmerinnen und strategische Berater und Beraterinnen Nachmittagsveranstaltungen, um Einblick in ihre Institution und Überlegungen des Topmanagements zu geben. Alle Beteiligten wurden zu einem Vortrag „Macht in Organisationen – reine Männersache?!“ eingeladen. Die Teilnehmerinnen entwickelten auch untereinander ein Netzwerk. Sie halten bis heute Kontakt. Im November 2014 fand

der erste Durchgang in den Räumen der NordLB einen fröhlichen, stolzen, manchmal wehmütigen Abschluss.

Positives Feedback

Die Teilnehmerinnen bezeichneten Horizonte als „gute Mischung zwischen Theorie und Praxis“. Gelobt wurde außerdem die Vielfalt der Instrumente und Module sowie, dass die strategische Aufgabe am Ende „sich auf den eigenen Arbeitsbereich bezog und anwendbar war“. „Keine Berieselung“, „super Mentor“, „gute Vernetzung“ sind beispielhaft nur einige weitere Zitate von Teilnehmerinnen.

Die strategischen Berater bewerteten Horizonte als sehr exklusiv, herausfordernd, professionell betreut und bereichernd auch für sich selbst. Sie wünschten sich noch mehr Detailinformationen zu Modulen und strategischer Aufgabenstellung und eine noch klarere Rollenbeschreibung.

Wie geht es weiter?

Die Ergebnisse der Universität Leipzig, die mit der Evaluation beauftragt war, belegen, dass analytische, strategische, organisatorische und mikropolitische Kompetenzen, professionelles Netzwerken und Umgang mit Macht erheblich verbessert wurden. Die Erfahrungen aus dem ersten Durchgang flossen in eine Weiterentwicklung des Programms ein und die Erwartungen an die Beteiligten wurden konkretisiert. Im April 2015 startete die Polizeidirektion Hannover den zweiten Durchgang. Neu hinzugekommen sind unter anderem die Continental AG, VGH und die Firma Mahr aus Göttingen. Zudem hat das niedersächsische Innenministerium beschlossen, Horizonte auch flächendeckend für ganz Niedersachsen einzuführen – Start im Herbst 2015. ■

MARION DIX ist Leiterin Horizonte Hannover und Niedersachsen sowie Leiterin Fortbildung der Polizeidirektion Hannover.
DR. KAROLA HAGEMANN ist Geschäftsführerin Horizonte Niedersachsen.



Die katholische Kirche lockert ihr Kündigungsrecht zugunsten von Wiederverheirateten.

Kirchliches Arbeitsrecht gelockert

Die katholische Kirche hat ihre arbeitsrechtlichen Regeln zur Kündigung gelockert. Künftig müssen Mitarbeiter nach einer Scheidung und erneuten Heirat nur noch in Ausnahmefällen um ihren Job fürchten. Davon betroffen sind zum Beispiel katholische Krankenhäuser, Kindergärten oder auch der Sozialverband Caritas. Lediglich bei einem „erheblichen Ärgernis für die Dienstgemeinschaft“, das die Glaubwürdigkeit der Kirche beeinträchtigt, soll künftig eine Kündigung bei Wiederheirat infrage kommen. Damit gehören Meldungen, wie jene des wiederverheirateten und deshalb entlassenen Chefarzts eines katholischen Krankenhauses der Vergangenheit an. Zwar erklärte das BAG die Kündigung für unwirksam. Das Bundesverfassungsgericht hob das BAG-Urteil jedoch auf, da es die verfassungsrechtlich geschützte Sonderstellung der Kirche nicht ausreichend berücksichtige.

pm NACHGELESEN

Bosmann als Vorbild

Erst der Arbeitsvertrag über drei, im Anschluss einer über zwei Jahre – jeweils ohne Sachgrund: Dass diese Befristung normalerweise unwirksam ist, scheint klar. Daher dürfte die erfolgreiche Klage am Arbeitsgericht Mainz keine Überraschung sein. Dennoch taumelt die Stimmung im Profifußball zwischen Hoffen und Bangen, seit dieser Streit zwischen Torhüter Heinz Müller und seinem Arbeitgeber Mainz 05 publik ist. Denn bei Kickern sind befristete Verträge alltäglich. Ohne Sachgrund klappt dies bekanntermaßen nur bedingt. Die „Eigenart der Leistung“ könnte ein solcher Grund sein, auch ein Verschleiß durch längere Zusammenarbeit oder sogar das Abwechslungsbedürfnis des Publikums rechtfertigte bereits eine Befristung. Und: Bei unbefristeten Verträgen wäre eine ordentliche Kündigung wohl kaum nachzuweisen. All dies hat das Gericht nicht überzeugt. Daher darf man gespannt sein auf die weiteren Instanzen. Ernsthaft glaubt es keiner, dass Müller auch dort gewinnt und künftig in einem Atemzug mit Jean-Marc Bosmann genannt wird. Beim belgischen Profikicker dürfte dies ähnlich gewesen sein.

NEWS DES MONATS

Studentenbeschäftigung In vielen Bundesländern sind die Studenten ins neue Semester gestartet und suchen oft noch einen Nebenjob. Die Art der Beschäftigung entscheidet dabei über die Höhe der Abgabenlast. Die flexibelste und für Arbeitgeber günstigste Variante ist die Beschäftigung eines Werkstudenten.

Mindestlohn Trotz hoher Erwartungen ist der Koalitionsgipfel zu Fragen des Mindestlohns ergebnislos verlaufen. Die SPD feiert es als Erfolg, dass sich vorerst nichts ändert, die Union pocht dagegen auf weitere Gespräche. Es bleibt beispielsweise bei der Gehaltsschwelle von 2.958 Euro, bis zu der ein Arbeitgeber einen Nachweis über die Arbeitszeit der Mitarbeiter erbringen muss.

Bußgeld Mehr als 90.000 Raser hat die Polizei beim bundesweiten Blitzmarathon Mitte April erwischt. Wenn nun die Strafzettel eintrudeln, übernehmen einige Arbeitgeber die Kosten für Vielfahrer oder bei Firmenwagen. Dabei handelt es sich um Arbeitslohn. Übernommene Bußgelder sind damit generell steuerpflichtig. Auch beitragsrechtlich liegt Arbeitsentgelt vor.

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

URTEIL DES MONATS

Stichtagsregel: Mehr Geld für einige Gewerkschafter

Eine Stichtagsregelung in Haustarifverträgen, nach der nur die Mitglieder der Gewerkschaft eine Leistung beanspruchen können, die zum Zeitpunkt der Tarifeinigung der tarifschließenden Ge-

werkschaft bereits beigetreten waren, ist wirksam. Das entschied das BAG in einem aktuellen Fall. Die Normen des Haustarifvertrags hatten einen sozialplanähnlichen Inhalt und sollten wirt-

schaftliche und soziale Nachteile für tarifgebundene Arbeitnehmer abmildern. Zur Wirksamkeit sogenannter Differenzierungsklauseln äußerten sich die Richter jedoch nicht.

Im konkreten Fall hatte die IG Metall im Zuge eines massiven Stellenabbaus bei Nokia Siemens Networks und der Gründung einer Auffangesellschaft einen Transfer- und Sozialtarifvertrag vereinbart. Zusätzlich handelte die Gewerkschaft noch einen Ergänzungstarifvertrag aus, der nur für die Arbeitnehmer gilt, die bis zu einem Stichtag in die Gewerkschaft eingetreten waren. Das aber hätte sich gelohnt: eine zusätzliche Abfindung von 10.000 Euro sowie ein um zehn Prozent höheres Monatsgehalt. Die klagende Angestellte sollte davon nicht profitieren – sie war erst zwei Monate nach dem Stichtag, und das auch nur für ein gutes halbes Jahr, in die Gewerkschaft eingetreten. Auch ihre Klage vor dem BAG blieb erfolglos: Die Stichtagsregel führe zu keiner ungerechtfertigten Bevorzugung der Gewerkschaftsmitglieder, urteilten die Richter. Interessant ist die Ausführungen zur Differenzierungsklausel; also Normen, die in Tarifverträgen Vergünstigungen festlegen, von denen alleine Gewerkschaftsmitglieder profitieren. Nicht oder anders organisierten Mitarbeitern sind diese Vorteile verwehrt. Die Zulässigkeit solcher Klauseln wird kontrovers diskutiert. Das BAG stellte nun fest: Entgegen der Meinung der Klägerin liege keine Differenzierungsklausel vor. Die Stichtagsregel wirke nicht als Differenzierung zwischen Gewerkschaftsmitgliedern und Nicht-Mitgliedern. Vielmehr würden



Gleiche Behandlung? In Tarifverträgen darf differenziert werden.

der Transfer- sowie der Ergänzungstarifvertrag in ihrem personellen Geltungsbereich allein zwischen verschiedenen Gruppen von Mitgliedern der IG Metall differenzieren. Die Stichtagsregelung formuliere daher nur Anspruchsvoraussetzungen für tarifliche Leistungen, die die Klägerin mit dem späteren Eintritt nicht erfülle.

Quelle BAG, Urteil vom 15.4.2015, Az. 4 AZR 796/13

GÜNSTIGE REGELN

ZUSAMMENFASSUNG Bei einem Günstigkeitsvergleich bilden Arbeitszeit und Arbeitsentgelt eine einheitliche Sachgruppe. Sie können nicht isoliert betrachtet werden.

RELEVANZ Das Günstigkeitsprinzip zwingt dazu, gegenüberstehende arbeitsvertragliche und tarifvertragliche Regelungen miteinander zu vergleichen und zu entscheiden, welche für Mitarbeiter günstiger sind. Entscheidend ist dabei stets, welche Aspekte miteinander verglichen werden. Dabei hat das BAG nun (erneut) Rosinenpicken unterbunden. Arbeitszeit und Arbeitsentgelt können nicht isoliert betrachtet werden, sondern nur als einheitliche Sachgruppe. Ist nicht zweifelsfrei festzustellen, ob die individualvertragliche Regel günstiger ist, bleibt es bei der zwingenden tariflichen Bestimmung.

Quelle BAG, Urteil vom 15.4.2015, Az. 4 AZR 587/13

BEFRISTUNG BIS 60

ZUSAMMENFASSUNG Gegen Geld bot Daimler seinen Führungskräften einen Umstieg von unbefristeten auf bis zum 60. Lebensjahr befristete Arbeitsverträge an. Dies war rechtmäßig. Die Klage einer Ex-Managerin, die eine Befristung zunächst vereinbarte, mit der Klage diese jedoch als unwirksam ansah, wies das Gericht zurück.

RELEVANZ Nach § 14 Abs. 1 Satz 2 Nr. 6 TzBfG kann der Wunsch des Mitarbeiters nach einer zeitlich begrenzten Beschäftigung eine Befristung des Arbeitsverhältnisses sachlich rechtfertigen. Wunsch, urteilte das LAG, bedeute nicht, dass Arbeitnehmer mit dem Angebot der Befristung nur einverstanden seien. Die Umwandlungen bei Daimler akzeptierte das Gericht jedoch. Schließlich bot der Autobauer attraktive finanzielle Anreize sowie eine lange Überlegungsfrist.

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

Künftig mehr Mitbestimmung?

BESCHLUSS. Mit einer unerwarteten Entscheidung zur Besetzung eines Aufsichtsrats hat ein Landgericht für Unruhe gesorgt. Unternehmen sollten ihre Optionen prüfen.

Von **Stefan Galla** und **Cédric Müller**

Ab einer bestimmten Anzahl von Arbeitnehmern müssen Unternehmen einen mitbestimmten Aufsichtsrat bilden. Zuletzt hat jedoch eine aktuelle Entscheidung des Landgerichts (LG) Frankfurt am Main (Beschluss vom 16.2.2015, Az. 3-16 O 1/14) für Unsicherheit gesorgt. Es geht darum, ob Aufsichtsräte deutscher Unternehmen falsch zusammengesetzt sind oder ob erstmals ein mitbestimmter Aufsichtsrat gebildet werden muss.

Wann ein Aufsichtsrat zu bilden ist

Überschreiten deutsche Unternehmen Schwellenwerte von 500 oder 2.000 Arbeitnehmern, hat dies – abhängig von der Rechtsform des Unternehmens – grundsätzlich zur Folge, dass ein mitbestimmter Aufsichtsrat zu bilden ist. Dieser ist bei mehr als 500 beschäftigten Arbeitnehmern nach Maßgabe des Drittelbeteiligungsgesetzes (DrittelbG) zu einem Drittel mit Vertretern der Arbeitnehmer zu besetzen. Beschäftigt das Unternehmen mehr als 2.000 Arbeitnehmer, nehmen nach Maßgabe des Mitbestimmungsgesetzes (MitbestG), beziehungsweise der Montanmitbestimmung, die Vertreter der Arbeitnehmer sogar die Hälfte des Aufsichtsrats ein.

Bei der Frage, ob ein paritätischer Aufsichtsrat nach dem MitbestG zu bilden ist, kommt bei Konzernen Folgendes hinzu: Nicht nur die unmittelbar bei der Konzernmutter tätigen Arbeitnehmer sind mitzuzählen, sondern auch jene der abhängigen Tochtergesellschaften. Im Rahmen des

HINWEIS

Und plötzlich gilt die Frauenquote

Für börsennotierte Unternehmen, die bislang nicht paritätisch mitbestimmt waren, könnte die Entscheidung unerwartet die Verbindlichkeit der Frauenquote bedeuten.

Nach dem bisherigen Gesetzesentwurf gilt ab dem 1. Januar 2016 für Gesellschaften, die sowohl börsennotiert als auch paritätisch mitbestimmt sind, eine feste Geschlechterquote von 30 Prozent für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats.

Beispiel: Eine börsennotierte AG beschäftigt im Inland 1.500 und im Ausland 600 Arbeitnehmer. Bislang unterliegt die AG der Drittelparität, sodass die verbindliche Frauenquote keine Anwendung findet. Wenn man mit dem LG Frankfurt auch die im Ausland beschäftigten Arbeitnehmer einbezieht, werden aus mitbestimmungsrechtlicher Sicht insgesamt mehr als 2.000 Arbeitnehmer beschäftigt. Demnach könnte argumentiert werden, dass die AG sowohl börsennotiert als auch paritätisch mitbestimmt sei. Die Folge: Die Voraussetzungen für die verbindliche Geschlechterquote wären erfüllt.

KONSEQUENZ

Europäische AG auf dem Prüfstand

Nach der Entscheidung des LG Frankfurt stellen sich Fragen in Bezug auf die Mitbestimmung in Europäischen Aktiengesellschaften (SE). Viele bleiben vorerst ungeklärt.

Bei der Gründung einer SE besteht die Möglichkeit, mit den Arbeitnehmern eine Beteiligungsvereinbarung in Bezug auf die Mitbestimmung zu treffen. Kommt eine solche Einigung nicht fristgerecht zustande, greift die sogenannte Auffanglösung. Diese bedeutet vereinfacht, dass das bestehende Mitbestimmungsniveau „eingefroren“ wird.

Beispiel: Eine AG beschäftigt im Inland 1.500 Arbeitnehmer und unterliegt der Drittelparität. Die AG wird in eine SE umgewandelt und die Drittelparität „eingefroren“. Auch wenn die SE nun die Schwelle von 2.000 Arbeitnehmern überschreitet, führt dies nicht dazu, dass der Aufsichtsrat zur Hälfte mit Arbeitnehmervertretern besetzt werden muss.

Wenn die AG nun im Zeitpunkt der Umwandlung zusätzlich 600 Arbeitnehmer im Ausland beschäftigte, könnte zum Beispiel eine Gewerkschaft im Statusverfahren argumentieren, dass nach der LG-Entscheidung keine Drittelparität, sondern eine Mitbestimmung nach dem MitbestG „eingefroren“ wurde. Vorerst bleibt diese Frage jedoch ungeklärt.



Zählen auch Mitarbeiter im Ausland für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats?

oder vor Kurzem abgeschlossenen Transaktionen von Bedeutung sein. Schließlich können durch einen Unternehmenskauf die maßgeblichen Schwellenwerte schnell schlagartig überschritten sein.

Auch bei mittelständischen Unternehmen mit grenzüberschreitenden Konzernstrukturen kann die Zurechnung der Arbeitnehmer ausländischer Tochterunternehmen dazu führen, dass erstmalig die Pflicht zur Errichtung eines Aufsichtsrats besteht oder ein Wechsel in die paritätische Mitbestimmung notwendig ist. Der Kreis jener, die im Rahmen eines Statusverfahrens eine gerichtliche Überprüfung der Zusammensetzung des Aufsichtsrats erzwingen können, ist weit. Neben Vorstand, Aufsichtsratsmitgliedern und Aktionären kommen auch Betriebsräte und Gewerkschaften als Antragsberechtigte in Betracht. Der Beschluss der Frankfurter Richter bietet dabei das Einfallstor für eine Erweiterung der Mitbestimmung, auch wenn die Durchführung eines Statusverfahrens einige Zeit in Anspruch nimmt.

Für betroffene Unternehmen, die aufgrund der Entscheidung des LG Frankfurt nun die relevanten Schwellenwerte überschreiten, mag es sich anbieten, proaktiv über Handlungsoptionen nachzudenken. Je nach Konstellation wären zum Beispiel die Umwandlung in eine Europäische Aktiengesellschaft oder eine grenzüberschreitende Verschmelzung denkbar. Im Sinne der Rechtssicherheit bleibt jedoch zu hoffen, dass die Entscheidung des LG Frankfurt nicht bestandskräftig wird oder aber andere Gerichte eine andere Auffassung vertreten. ■



DR. STEFAN GALLA ist Rechtsanwalt und Notar bei der Luther Rechtsanwalts-gesellschaft mbH in Essen.



DR. CÉDRIC MÜLLER ist Rechtsanwalt bei der Luther Rechtsanwalts-gesellschaft mbH in Essen.

DrittelG werden hingegen Arbeitnehmer von Tochtergesellschaften der Konzernmutter erst dann zugerechnet, wenn zusätzlich ein Beherrschungsvertrag besteht oder die Tochtergesellschaft in das herrschende Unternehmen eingegliedert ist. Soweit nichts Neues.

Zählen ausländische Mitarbeiter mit?

Bislang war im Grundsatz allgemein anerkannt, dass bei der Berechnung der maßgeblichen Schwellenwerte ausschließlich die in Deutschland beschäftigten Arbeitnehmer mitzuzählen sind. Das LG Frankfurt hat nun entgegen dieser jahrelangen Praxis entschieden.

Bemerkenswert sind bereits die Umstände, wie es zu der Entscheidung des LG Frankfurt kam. Ein renommierter Arbeitsrechtsprofessor hatte sich einige Aktien der Deutsche Börse AG gekauft und dann ein sogenanntes Statusverfahren eingeleitet. Dadurch sollte die Zusammensetzung des Aufsichtsrats überprüft werden. Die Deutsche Börse AG beschäftigte im Zeitpunkt der Entscheidung etwa 1.600 Arbeitnehmer in Deutschland, weltweit allerdings mehr als 2.000 Arbeitnehmer.

Das LG Frankfurt entschied nun, dass sich die Deutsche Börse AG auch die im Ausland bei ihren Tochtergesellschaften beschäftigten Arbeitnehmer zurechnen lassen müsse, sodass sie in mitbestimmungsrechtlicher Hinsicht mehr als 2.000 Arbeitnehmer beschäftige. Daher sei der Aufsichtsrat nicht nur zu einem Drittel, sondern zur Hälfte mit Vertretern der Arbeitnehmer zu besetzen. Die Richter räumten zwar ein, dass nach bisher verbreiteter Auffassung die im Ausland

beschäftigten Mitarbeiter, insbesondere auch die ausländischer Konzernunternehmen, nicht zu berücksichtigen seien. Begründet werde diese Auffassung mit dem sogenannten Territorialitätsprinzip. Danach könne sich die deutsche Sozialordnung nicht auf das Hoheitsgebiet anderer Staaten erstrecken.

Dieser Auffassung folgt das LG Frankfurt ausdrücklich nicht und begründet dies damit, dass die Vorschriften des Mitbestimmungsrechts keine Beschränkung auf nur im Inland beschäftigte Arbeitnehmer enthalten. Vielmehr sei der allgemeine Konzernbegriff maßgeblich, der auch ausländische Unternehmen erfasst. Zudem verstoße eine Ungleichbehandlung von im EU-Ausland ansässigen Unternehmen gegen das europarechtliche Diskriminierungsverbot.

Auswirkungen der Entscheidung

Die Entscheidung des LG Frankfurt ist noch nicht rechtskräftig. Laut Auskunft der Presseabteilung des Gerichts am 5. Mai wurde Beschwerde eingereicht. Sollte die Entscheidung jedoch Bestand haben, könnte dies zu einer erheblichen Ausweitung der deutschen Mitbestimmung führen. Deutsche Unternehmen mit grenzüberschreitenden Geschäftsaktivitäten sollten daher in einem ersten Schritt überprüfen, ob die genannten Schwellenwerte unter Einbeziehung der Arbeitnehmer ausländischer Tochtergesellschaften bereits überschritten werden oder in absehbarer Zeit überschritten werden könnten.

Eine Überprüfung der Mitarbeiterzahlen dürfte insbesondere bei laufenden

Bewerber ohne echtes Interesse

AUSBLICK. Bald könnten der EuGH oder das Strafrecht sogenannten AGG-Hoppern Grenzen setzen. Bis dahin sollten Unternehmen weiterhin sorgfältig vorgehen.

Von **Andrea Panzer-Heemeier** und **Eva Trost**

Um die Spielwiese des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) könnte schon bald ein Zaun gebaut und Scheinbewerbern die Lust am Spielen geraubt werden. Denn aktuell stehen nicht nur die Voraussetzungen für den Status eines Bewerbers nach dem AGG auf dem Prüfstand. Erstmals hat eine deutsche Staatsanwaltschaft nun auch Anklage wegen Betrugs gegen einen angeblichen AGG-Hopper erhoben. Sogenannte AGG-Hopper bewerben sich nur zum Schein auf eine Stellenanzeige, um nach erhoffter und geplanter Ablehnung Ansatzpunkte für eine Entschädigungsklage nach dem AGG zu haben. Der Hintergrund dazu: Das AGG gilt gemäß § 6 Abs. 1 Satz 2 auch für Bewerber und schützt damit Personen von der Bewerbung bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses vor Diskriminierung durch den (potenziellen) Arbeitgeber.

Aktuelle Lage zum Bewerberstatus

Wer aber ist Bewerber? Nach der derzeit geltenden Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) gelten auch solche Personen als Bewerber, die objektiv für die ausgeschriebene Stelle ungeeignet sind und deren Bewerbung subjektiv nicht ernsthaft ist. Nur im Einzelfall kann die fehlende Ernsthaftigkeit wegen des Vorwurfs rechtsmissbräuchlichen Verhaltens dazu führen, dass der Bewerberstatus abzulehnen ist.

Diskriminiert ein (potenzieller) Arbeitgeber einen Bewerber entgegen den Regelungen des AGG, kann der Kandidat

Ernsthafte oder Scheinbewerbung? Die Frage beschäftigt BAG, EuGH und Staatsanwaltschaft.



© DIGITAL VISION / THINKSTOCKPHOTOS.DE

eine Entschädigung verlangen. Hierfür muss der Bewerber nur Indizien darlegen, die eine Diskriminierung überwiegend wahrscheinlich erscheinen lassen. AGG-Hopper nutzen diese Rechtslage bewusst aus. Sie bewerben sich nicht ernsthaft, sondern mit der Absicht, aus einer Ablehnung Entschädigungsansprüche geltend machen zu können.

Die Rechtsprechung des BAG ist alles andere als unumstritten. Kontrovers wird diskutiert, ob jemand überhaupt als Bewerber bezeichnet werden kann, der die Stelle, auf die er sich bewirbt, nicht antreten möchte. Das BAG ist jedoch bisher seiner Linie treu geblieben. Durch einen aktuellen Rechtsstreit zwischen einem Rechtsanwalt und einem

Versicherungsanbieter könnte es jedoch zu einem Umdenken in der Rechtsprechung kommen.

Scheinbewerber bald beim EuGH?

Im Mai 2009 schrieb die Versicherung mehrere Stellen für ein auf ein Jahr befristetes Trainee-Programm in den Fachrichtungen Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsmathematik, Wirtschaftsinformatik und Jura aus. Anforderungskriterium war unter anderem ein Hochschulabschluss, der nicht länger als ein Jahr zurückliegt. Der Anwalt hatte jedoch seine juristischen Examina bereits in den Jahren 1999 und 2001 erworben und war seit 2002 als Rechtsanwalt tätig. Im Jahr 2008 absolvierte er einen

Master of Laws Studiengang in Südafrika. Dennoch bewarb er sich auf die Stellenausschreibung und erhielt eine Absage. Daraufhin zog er vor Gericht.

Die Vorinstanzen (ArbG Wiesbaden, Az. 5 Ca 249/09, und LAG Hessen, Az. 7 Sa 615/11) lehnten die Klage ab. Die Stellenausschreibung sei nicht diskriminierend. So sei die Stelle erkennbar für Berufseinsteiger ohne einschlägige Berufserfahrung ausgeschrieben. Das Ziel, erste berufliche Einstiegschancen im Rahmen eines Trainee-Programms anzubieten, könne nur gewährleistet werden, wenn tatsächlich alle Einzustellenden in gleicher Weise unerfahren und frisch von der Universität kämen. Eine Benachteiligung wegen des Geschlechts

LZ | Jobs

DER ONLINE-STELLENMARKT DER KONSUMGÜTERBRANCHE.

Nach Relaunch:
Jetzt im neuem Look.

Finden Sie Fachkräfte
aus Industrie und Handel

Jetzt mit verbesserten
Matching-Funktionalitäten

Gezielte Ansprache ohne
Streuverluste



Angebot zum Relaunch
Online-Stellenanzeige*:
490 statt 625€

Ihre Vorteile:

- 4 Wochen online
- Versand per E-Mail an passende Kandidaten
- jede POS-Position zusätzlich und kostenlos auf **handelsjobs.de**
- Zusatzveröffentlichung bei Reichweitenpartnern, u.a. Indeed, Kimeta, Jobrapido

Kontakt: Daniela Waldmann, Tel: 069/7595-3095, E-Mail: waldmann@LZJobs.de

*Angebot unter Angabe des Aktionscodes „Personalmagazin“ gültig bis 15.06.2015

**Lebensmittel
Zeitung**

Ein Titel der **dfv** Mediengruppe

AGG-KRITERIEN

Durchdacht und sorgfältig vorgehen

Bis das BAG oder der EuGH neue Maßstäbe festlegen, haben Personaler im Bewerbungsverfahren die aktuellen Vorgaben der Rechtsprechung zu beachten. Nur so kann das Risiko einer Entschädigung an mögliche AGG-Hopper minimiert werden.

Um möglichst wenig Angriffsfläche für Klagen auf Entschädigungen nach dem AGG zu liefern, muss gerade die Stellenanzeige ordnungsgemäß erstellt und durchdacht sein. Aber auch bei der Bewerberauswahl gilt es, sorgfältig zu agieren.

- Die Stellenanzeige muss dem Gebot der neutralen Ausschreibung entsprechen und darf nicht an ein Diskriminierungsmerkmal gemäß § 1 AGG anknüpfen (Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft, Behinderung et cetera).
- Ist die Aufnahme eines Diskriminierungsmerkmals in der Ausschreibung jedoch erforderlich, sollte dies mit einem sachlichen Grund gerechtfertigt werden können. So ist die Verwendung eines Diskriminierungsmerkmals gerechtfertigt, wenn dieses wegen der Art der auszuübenden Tätigkeit oder der Bedingung ihrer Ausübung eine wesentliche und entscheidende berufliche Anforderung darstellt. Beispielsweise hat das Arbeitsgericht Würzburg im Jahr 2013 entschieden, dass ein männlicher Bewerber – je nach den weiteren Umständen des Einzelfalls – aufgrund seines Geschlechts als Trainer für ein reines Frauen-Fitnessstudio abgelehnt werden kann.
- Unternehmen sollten Sorgfalt walten lassen. Denn im Streitfall müssen sie den Beweis für einen sachlichen Grund erbringen.
- Auch die Bewerberauswahl ist diskriminierungsfrei durchzuführen, möglichst anhand objektiv nachweisbarer Kriterien.
- In jedem Fall sollte das Auswahlverfahren hinreichend dokumentiert werden. Denn wieder gilt: Unternehmen müssen im Streitfall die erwogenen Kriterien nachweisen.

habe der Rechtsanwalt nicht ausreichend dargelegt. Der Rechtsstreit ist momentan beim BAG (Az. 8 AZR 848/13) anhängig.

In einem Verhandlungstermin haben die Erfurter Richter nun kürzlich angedeutet, den Europäischen Gerichtshof (EuGH) konsultieren zu wollen. Im Kern soll der EuGH klären, unter welchen Voraussetzungen eine Person als Bewerber nach der dem AGG zugrunde liegenden europäischen Richtlinie anzusehen ist. Die Erfurter Richter haben sich allerdings weder abschließend dazu geäußert, ob es zu einer Einschaltung des EuGH kommen wird, noch, wie die konkrete Frage lauten soll. Wenn der EuGH aber über den Bewerberstatus urteilen muss, so wird er sich auch mit folgenden Fragen befassen müssen: Ist ein Bewerber nur dann ein Bewerber im Sinne der europäischen Richtlinien, wenn seine Bewerbung ernsthaft ist? Oder schützt das Unionsrecht alle (formalen) Bewerber, mithin auch solche, deren Bewerbung erkennbar nicht ernsthaft ist, sondern erkennbar darauf abzielt, im Falle einer Ablehnung Schadensersatzansprüche geltend machen zu können?

Scheinbewerbern drohen Strafen

Auch die strafrechtliche Perspektive der Thematik ist aktuell. Bislang wurde Scheinbewerbern nicht nur durch das AGG und das BAG ein großer Spielraum eingeräumt. Sie mussten darüber hinaus keinerlei rechtliche Konsequenzen befürchten. Entweder wurden ihnen Schadensersatzansprüche zugesprochen oder nicht.

In einem aktuellen Fall hat eine Staatsanwaltschaft jedoch zum ersten Mal Anklage wegen besonders schweren Betrugs gegen den vermeintlichen AGG-Hopper erhoben. Dem abgelehnten Rechtsanwalt wird vorgeworfen, sich auf eine Vielzahl von Stellenausschreibungen beworben, eine tatsächliche Arbeitsaufnahme jedoch nicht beabsichtigt zu haben. In 25 Fällen sollen Entschädigungen gezahlt worden sein, 91 weitere Fälle sollen für den Bewerber erfolglos

ausgegangen sein. Sollte der Anwalt verurteilt werden, dürfte sein Fall als abschreckendes Vorbild dienen.

Worauf Personaler jetzt achten sollten

Bis zu einer Entscheidung des BAG oder EuGH bleibt es jedoch bei der bisherigen Rechtslage. Personaler müssen daher für gewisse Vorgänge im Bewerbungsverfahren besonders sensibilisiert sein. Es sollten ausreichende Vorsichtsmaßnahmen getroffen werden, um eine Angriffsfläche für Entschädigungsansprüche erst gar nicht entstehen zu lassen (lesen Sie die Kriterien dazu im Kasten).

Wird ein Unternehmen trotzdem von einem Bewerber in Anspruch genommen, bleibt in der Regel nur die Möglichkeit, die fehlende Ernsthaftigkeit der Bewerbung durch Rechtsmissbrauch nachzuweisen. Anhaltspunkte dafür können beispielsweise häufige Entschädigungsklagen in der Vergangenheit, eine deutliche Über- oder Unterqualifi-

zierung, unvollständige oder unordentliche Bewerbungsunterlagen oder ein auffälliger Hinweis in der Bewerbung auf diskriminierungsrelevante Eigenschaften sein.

Insofern bleibt es für Personaler und AGG-Hopper gleichermaßen spannend. Sollte es zur Vorlage der Problematik an den EuGH kommen, wird der Bewerberstatus durchleuchtet werden. Kippt sodann der EuGH die bisherige Rechtsprechung des BAG, würde das den AGG-Hoppern sicher den Spaß rauben. ■



DR. ANDREA PANZER-HEEMEIER ist Fachanwältin für Arbeitsrecht und Partnerin bei Arqis Rechtsanwälte.



EVA TROST ist Associate bei Arqis Rechtsanwälte.



Von Deutschlands Personalexpertern zum Champion gekürt.

Auch 2015 hat sich bestätigt, **Haufe Personal Office ist die Nummer 1 bei Personalfragen!** Verlässliche, top-aktuelle Informationen, verständliche und kompetente Inhalte sowie erstklassige Werkzeuge haben erneut die Personalexpertern Deutschlands überzeugt. Setzen auch Sie weiterhin auf den Marktführer bei Personalfragen und vertrauen wie **90.000 zufriedene Anwender auf die bekannteste, verlässlichste und meist genutzte Fachdatenbank für das Personalwesen!**

Mehr Informationen unter
www.haufe.de/personal-office

HAUFE.

Mitarbeiter im Mittelpunkt

URTEILE. Videoaufnahmen von Arbeitnehmern kommen im Arbeitsverhältnis in verschiedenen Situationen vor. Arbeitgeber sollten die geltenden Grenzen kennen.

Von **Katrin Scheicht**

Aufklärung und Verhinderung von Straftaten, Erkennung und Vorbeugung von Gefahren zum Objekt- und Personenschutz, aber auch Werbefilme sind nur einige der Gründe für Videoaufnahmen von Mitarbeitern im Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis. So unterschiedlich wie der Anlass für die Videoaufnahmen durch den Arbeitgeber ist, so unterschiedlich sind auch die rechtlichen Voraussetzungen und Grenzen. Differenziert wird vor allem zwischen Werbefilmen des Arbeitgebers sowie der Überwachung durch Videoaufzeichnung.

BAG konkretisiert Voraussetzungen bei Videoaufnahmen

In zwei aktuellen Entscheidungen (Az. 8 AZR 1007/13 und Az. 8 AZR 1011/13), zu denen bislang lediglich Pressemitteilungen vorliegen, hat sich das Bundesarbeitsgericht (BAG) am 19. Februar mit dem Themenkomplex beschäftigt. Konkret haben sich die Richter mit folgenden Fragen auseinandergesetzt:

- Unter welchen Voraussetzungen können Arbeitgeber heimliche Videoaufnahmen von Arbeitnehmern anfertigen?
- Dürfen zu Werbezwecken erstellte Filme, in denen ehemalige Arbeitnehmer kurz zu sehen sind, weiterhin auf der Unternehmenshomepage veröffentlicht werden?

Die Entscheidungen zeigen, dass Arbeitgeber die Zulässigkeit von Videoaufnahmen ihrer Mitarbeiter und

gegebenenfalls deren Veröffentlichung im Einzelfall genau prüfen sollten. Werden die rechtlichen Voraussetzungen und Grenzen nicht eingehalten, können Schadensersatzansprüche der Mitarbeiter auf das Unternehmen zukommen. Im Falle von Werbefilmen besteht zudem das Risiko, dass Mitarbeiter die Unterlassung der Veröffentlichung des zeit- und kostenaufwendig produzierten Films verlangen können.

Heimlich oder öffentlich: Die Grenzen der Videoüberwachung beachten

Beim Blick auf den Komplex der Videoüberwachung ist zu unterscheiden, ob sie im öffentlich zugänglichen Bereich, zum Beispiel einem Geschäftslokal oder auf der Straße, oder im nicht öffentlichen Raum, etwa in einer Lagerhalle, in der kein Kundenverkehr herrscht, erfolgt. Zudem ist – unabhängig vom Ort – danach zu trennen, ob Arbeitgeber heimlich oder offen überwachen.

Eine heimliche Videoüberwachung im nicht-öffentlichen Bereich ist allenfalls in sehr engen Grenzen und nur für kurze Zeit zulässig. Bildaufnahmen von Arbeitnehmern stellen personenbezogene Daten dar und die Zulässigkeit einer Videoüberwachung richtet sich nach § 32 Abs. 1 Satz 2 Bundesdatenschutzgesetz (BDSG). Danach dürfen Aufnahmen eines Arbeitnehmers im Wege der heimlichen Videoüberwachung nur dann gemacht werden, wenn zu dokumentierende tatsächliche Anhaltspunkte den Verdacht begründen, dass der Betroffene im Beschäftigungsverhältnis eine Straftat begangen hat. Zudem muss

die Erhebung, Verarbeitung oder Nutzung zur Aufdeckung erforderlich sein und das schutzwürdige Interesse des Beschäftigten darf nicht überwiegen. Insbesondere ist sicherzustellen, dass Art und Ausmaß im Hinblick auf den Anlass nicht unverhältnismäßig sind. Ausgeschlossen ist damit vor allem eine Dauerüberwachung sowie ein Eingriff in die Intimsphäre von Mitarbeitern. Eine Observation von Toiletten oder Umkledekabinen ist daher beispielsweise immer unzulässig.

Bei einer offenen Videoüberwachung im öffentlichen Bereich ist gemäß § 6b Abs. 1 Nr. 3 BDSG ausreichend, dass die Videoüberwachung das mildeste Mittel zur Wahrung rechtlicher, wirtschaftlicher oder ideeller Interessen des Arbeitgebers für konkret festgelegte Zwecke darstellt und die Interessen der von der Überwachung betroffenen Arbeitnehmer nicht überwiegen. Außerdem sind Arbeitgeber nach § 6b Abs. 2 BDSG verpflichtet, den Umstand der Beobachtung und die verantwortliche Stelle

Zwei aktuelle Entscheidungen des Bundesarbeitsgerichts zeigen, dass Arbeitgeber die Zulässigkeit von Videoaufnahmen im Einzelfall genau prüfen sollten.



© ALICE-PHOTO / THINKSTOCKPHOTOS.DE

Neben Aufnahmen zu Werbezwecken, hat sich das BAG auch mit Überwachungsvideos beschäftigt.

erkennbar zu machen. Dies ist beispielsweise durch die Anbringung entsprechender Hinweisschilder möglich.

Demgegenüber dürfen Arbeitgeber eine heimliche Videoüberwachung in öffentlichen Bereichen nur dann durchführen, wenn kein anderes, genauso wirksames, aber für den Mitarbeiter weniger belastendes Mittel wie eine Videoaufnahme zur Verfügung steht. Weitere Voraussetzung ist, dass der Verdacht einer strafbaren Handlung oder einer anderen schweren Verfehlung zulasten des Arbeitgebers besteht und dieser auf konkreten Tatsachen beruht.

BAG: Der konkrete Verdacht einer Straftat bei heimlichen Aufnahmen

Neben der Bestätigung der vorgenannten Grundsätze zur heimlichen Videoüberwachung ging es in einer der eingangs erwähnten Entscheidungen des BAG (Az. 8 AZR 1007/13) vor allem um die Frage, wann ein ausreichender Verdacht einer Straftat vorliegt, der eine Videoüberwachung rechtfertigen kann. Ein Arbeitgeber hatte eine Mitarbeiterin des Krankfeierns verdächtigt, da sie nach einem Streit mit dem Arbeitgeber

über einen Zeitraum von rund zwei Monaten krankgeschrieben war und Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen von verschiedenen Ärzten vorgelegt hatte. Der Arbeitgeber ließ die Mitarbeiterin von einem Detektiv heimlich beobachten, der auch Videoaufnahmen von der Mitarbeiterin auf der Straße und in einem öffentlichen Waschsalon machte.

Das BAG bestätigte die Entscheidung der Vorinstanz (LAG Hamm, Az. 11 Sa 312/13). Die Observation einschließlich der heimlichen Aufnahmen sei im vorliegenden Fall rechtswidrig gewesen, da es an konkreten Tatsachen für den Verdacht einer vorgetäuschten Arbeitsunfähigkeit gefehlt habe. Das Vortäuschen einer Erkrankung kann zwar eine Straftat darstellen. Allerdings reichen Bauchgefühl oder Mutmaßungen, der Mitarbeiter sei tatsächlich nicht krank, nicht aus. Der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung kommt ein hoher Beweiswert zu und der Arbeitgeber hatte keine Tatsachen dokumentiert, die ausreichende Zweifel daran begründeten. Der Beweiswert sei weder dadurch erschüttert, dass sie von unterschiedlichen Ärzten stammten, noch durch die Änderung im Krankheits-

bild. Im Ergebnis bestätigte das BAG das vorinstanzlich für die Persönlichkeitsrechtsverletzung zugesprochene Schmerzensgeld von 1.000 Euro.

In Betrieben mit Betriebsrat sind zudem etwaige Mitbestimmungsrechte insbesondere gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 6 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) zu beachten. Eine Betriebsvereinbarung kommt eventuell auch als Rechtsgrundlage zur Durchführung der Videoüberwachung gemäß § 4 Abs. 1 BDSG in Betracht. Allerdings haben die Betriebsparteien gemäß § 75 BetrVG höherrangiges Recht und damit insbesondere das allgemeine Persönlichkeitsrecht der Arbeitnehmer zu beachten. Die dargestellten Grenzen der zulässigen Videoüberwachung können daher nicht anhand einer Betriebsvereinbarung zulasten der Arbeitnehmer verschoben werden.

Filme zu Werbezwecken und zur Öffentlichkeitsarbeit

Von der Überwachung per Video zu unterscheiden sind Videoaufzeichnungen von Mitarbeitern und deren Veröffentlichung im Rahmen der Werbe- und

Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen. Über die Zulässigkeit der Veröffentlichung solcher Aufnahmen hat das BAG ebenfalls am 19. Februar 2015 (Az. 8 AZR 1011/13) entschieden. In dem konkreten Fall war ein Mitarbeiter in zwei kurzen Sequenzen eines Werbefilms seines ehemaligen Arbeitgebers zu sehen. Er hatte in die Videoaufnahmen und deren Veröffentlichung eingewilligt. Nach seinem Ausscheiden aus dem Unternehmen machte er jedoch geltend, eine wirksame Einwilligung läge nicht vor, vorsorglich widerrief der Arbeitnehmer eine etwaige Einwilligung und forderte die Unterlassung der Veröffentlichung sowie ein Schmerzensgeld.

BAG nimmt Vorgaben des Kunsturhebergesetzes unter die Lupe

Das BAG bestätigte die Entscheidung der Vorinstanzen und wies die Klage ab. Es entschied, dass eine wirksame Einwilligung vorlag. Denn nach § 22 Kunsturhebergesetz (KUG) dürfen Bildnisse in der Regel nur mit Einwilligung der Abgebildeten veröffentlicht werden. Dies gilt auch für Filmaufnahmen von Mitarbeitern, wenn diese darin erkennbar sind. Eine wirksame Einwilligung setzt insbesondere voraus, dass der Arbeitnehmer Zweck, Art und Umfang der geplanten Veröffentlichung der Videoaufnahmen kennt und die Einwilligung freiwillig erteilt. Die Vermutungsregelung des § 22 Abs. 1 Satz 2 KUG, wonach eine Einwilligung im Zweifel als erteilt gilt, wenn für die Veröffentlichung eine Entlohnung gezahlt wird, kommt dabei im Hinblick auf normale Arbeitsverhältnisse regelmäßig nicht zum Tragen. Denn der gewöhnliche Arbeitslohn stellt keine unmittelbare Gegenleistung für solche Veröffentlichungen dar.

Zwar sieht § 22 KUG keine besondere Form vor, sodass danach die Einwilligung ausdrücklich oder auch stillschweigend erteilt werden könnte. Allerdings ergibt sich nach der Entscheidung des BAG aus dem Recht des Arbeitnehmers auf informationelle Selbstbestimmung

BAG-URTEIL

Hohe Hürde für heimliche Überwachung

Folgende Kernaussagen lassen sich der Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts zur heimlichen Videoüberwachung (Az. 8 AZR 1007/13) entnehmen:

- Für eine heimliche Videoüberwachung durch den Arbeitgeber müsse ein konkreter Verdacht einer Straftat vorliegen.
- Anderenfalls handele der Arbeitgeber rechtswidrig und der Arbeitnehmer habe Anspruch auf Schmerzensgeld.
- Der ärztlichen Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung komme ein hoher Beweiswert zu.
- Diesen Beweiswert könne der Arbeitgeber nur durch entgegenstehende Tatsachen, aber nicht durch bloße Vermutungen erschüttern.

BAG-URTEIL

Werbefilm: Schriftlich einwilligen

Folgende Kernaussagen lassen sich der Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts zu Filmen für die Werbe- und Öffentlichkeitsarbeit (Az. 8 AZR 1011/13) entnehmen:

- Bildnisse von Arbeitnehmern dürfen nur mit ihrer Einwilligung veröffentlicht werden.
- Aus dem Recht des Arbeitnehmers auf informationelle Selbstbestimmung ergebe sich, dass die Einwilligung schriftlich erfolgen muss.
- Eine ohne Einschränkung erteilte Einwilligung des Arbeitnehmers zur Veröffentlichung von Bildnissen erlösche nicht automatisch mit dem Ende des Arbeitsverhältnisses.
- Eine solche Einwilligung könne zwar widerrufen werden; allerdings sei dafür ein „plausibler Grund“ erforderlich.

das Erfordernis einer schriftlichen Einwilligung. Unabhängig davon empfiehlt es sich schon aus Dokumentations- und Beweis Zwecken immer, die Einwilligung schriftlich einzuholen.

Schriftliche Einwilligung: Vorbehalt, Widerruf oder Erlöschen

Nach der zutreffenden Auffassung der Richter erlischt das Einverständnis eines Arbeitnehmers damit, dass der Arbeitgeber Bilder oder Videos von dem Mitarbeiter auf seiner Webseite veröffentlicht, jedenfalls dann nicht automatisch mit der Beendigung des Arbeitsverhältnis-

ses, wenn der Film oder das Foto keinen individuellen Bezug auf die Person des Mitarbeiters hat. Dies war vorliegend der Fall, da in dem Film lediglich die Arbeitsabläufe und der Betrieb des Arbeitgebers dargestellt wurden. Aus Arbeitgebersicht empfiehlt es sich daher, darauf zu achten, dass einzelne Mitarbeiter nicht – auch nicht unabsichtlich – in Firmenvideos besonders herausgestellt werden, sondern das Video nur der Darstellung des Unternehmens dient. So können Auseinandersetzungen über das Erlöschen der Einwilligung bei Ausscheiden des Arbeitnehmers aus dem Unternehmen

so weit wie möglich vermieden werden. Soll die Einwilligung dagegen automatisch mit der Beendigung des Arbeitsverhältnisses erlöschen, müsste dies bereits in der Einwilligung ausdrücklich erklärt werden.

Darüber hinaus kann eine vorbehaltlose Einwilligung nachträglich allenfalls unter bestimmten Voraussetzungen widerrufen werden. Es ist umstritten, wann diese Vorgaben vorliegen sollen. Nach dem BAG ist ein Widerruf der Einwilligung in die Veröffentlichung von Videoaufnahmen zwar grundsätzlich möglich. Allerdings erfordere diese Ausübung des Rechts auf informationelle Selbstbestimmung einen „plausiblen Grund“. Ein

solcher fehle im vorliegenden Fall. Allein die Beendigung des Arbeitsverhältnisses stellt keinen solchen plausiblen Grund dar.

Hohe Bedeutung des allgemeinen Persönlichkeitsrechts des Mitarbeiters

Letztlich betonte das BAG am 19. Februar mit den beiden Urteilen zu Videoaufnahmen von Arbeitnehmern die Bedeutung des allgemeinen Persönlichkeitsrechts. Das Gericht trägt aber auch den Arbeitgeberinteressen Rechnung: Zum einen wird die heimliche Videoüberwachung von Arbeitnehmern nicht vollständig ausgeschlossen, sondern sie bleibt unter engen Voraussetzungen im



Fachbeitrag Rechtsfragen der Mitarbeiterkontrolle (HI893152)

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

www.haufe.de/hi893152

Einzelfall möglich. Zum anderen können Arbeitnehmer eine einmal erteilte Einwilligungserklärung zur Veröffentlichung von Bildnissen nur aus „plausiblen Gründen“ widerrufen. ■



KATRIN SCHEICHT ist Fachanwältin für Arbeitsrecht und Partnerin der Kanzlei Norton Rose Fulbright LLP.

DEUTSCHER BILDUNGSPREIS

Unternehmen. Bilden. Zukunft.

Wir gratulieren den Gewinnern des Deutschen Bildungspreises 2015 für ihr exzellentes Bildungs- und Talentmanagement:

Dornseif® Winterdienst mit System
(Kategorie Dienstleistung kleine/mittlere Unternehmen)

Dentsu Aegis Network Germany GmbH
(Kategorie Dienstleistung Großunternehmen)

D + H Mechatronic AG
(Kategorie Produktion kleine/mittlere Unternehmen)

AREVA GmbH
(Kategorie Produktion Großunternehmen)

Bayer Business Services GmbH
(Kategorie Innovationspreis)

Sie wollen mitmachen?
Am 1. Juni 2015 beginnt die Bewerbungsphase für den Deutschen Bildungspreis 2016.
Alle Infos unter: www.deutscher-bildungspreis.de

Premiumpartner:



Medienpartner:



„Häufig bestehen Vorurteile“

INTERVIEW. Gerade die IT-Branche arbeitet mit Dienst- oder Werkverträgen. Wann auch Zeitarbeit eine Alternative sein kann, erläutern ein Anwalt und ein Anbieter.

personalmagazin: Herr Bissels, gerade im IT-Bereich wird oft mit freien anstelle von festangestellten Mitarbeitern gearbeitet. Was sind Probleme, die dabei auf Unternehmen zukommen?

Alexander Bissels: Letztlich geht es oft darum zu identifizieren, ob der Mandant für den geplanten Einsatz auch das richtige rechtliche und folglich gebotene „Vehikel“ einsetzen möchte. Hier lohnen sich oft auch kritische Fragen, um etwa das Risiko der Scheinselbstständigkeit zu vermeiden. Denn dadurch können nicht nur arbeits- und sozialversicherungsrechtlich nachteilige Folgen, wie beispielsweise das ungewollte Zustandekommen eines Arbeitsverhältnisses, das nach den allgemeinen Regelungen aufzulösen ist, oder die Nachzahlung von Sozialversicherungsbeiträgen, sondern auch strafrechtliche Risiken entstehen. Die Beschäftigung von Scheinselbstständigen kann nämlich den Tatbestand nach § 266a Strafgesetzbuch erfüllen, da von dem Auftraggeber trotz eines de facto bestehenden Arbeitsverhältnisses keine Sozialversicherungsbeiträge abgeführt werden.

personalmagazin: Herr Gerlitzki, weshalb ist Scheinselbstständigkeit im IT-Bereich ein Problem? Weshalb geben Unternehmen hier eher Freelancern den Vorzug vor Zeitarbeitnehmern?

Dennis Gerlitzki: Als Personaldienstleister begegnen wir in solchen Situationen im IT-Bereich häufiger Vorurteilen oder Hemmschwellen, was den Einsatz von Zeitarbeitnehmern betrifft. Dies hängt damit zusammen, dass unsere Hauptan-

sprechpartner im IT-Bereich in der Regel die IT-Leiter selbst sind. Erst an zweiter Stelle schalten sich hier die Personalabteilungen ein. Die Verantwortlichen in der Personalabteilung wissen zumeist schon, dass es spezialisierte Dienstleister für den Einsatz von Zeitarbeitskräften im IT-Bereich gibt. Bei den Entscheidern in der IT ist das häufig nicht der Fall. Einerseits besteht hier schlichtweg fehlendes Wissen über diese Möglichkeit. Andererseits sind wir hier auch schon des Öfteren auf gewisse Vorbehalte gegenüber Zeitarbeitnehmern gestoßen, was deren Qualifikation angeht.

personalmagazin: Und wie begegnen Sie diesen Vorbehalten?



DR. ALEXANDER BISSELS ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner bei der Kanzlei CMS Hasche Sigle in Köln.

Gerlitzki: Zeitarbeit im IT-Bereich ist eine praktikable und rechtssichere Alternative zum „Freelancing“. Gerade für Aufgaben des IT-Tagesgeschäfts, wenn Personalausfälle oder -engpässe kompensiert werden müssen, können Zeitarbeitnehmer schnell und kompetent unterstützen. Durch unsere Spezialisierung auf IT-Fachkräfte erzielen wir ein sehr genaues „Matching“ zwischen dem vom Kunden gewünschten Anforderungsprofil und unseren vorgeschlagenen Kandidaten. Bei deren Auswahl achten wir besonders auf aktuelles Fachwissen und Know-how.

personalmagazin: Herr Bissels, welche Unterschiede zwischen Freelancern und Zeitarbeit gibt es rechtlich, zum Beispiel wenn ein Systemhaus einen Entwickler mit Projekterfahrung für einen Auftrag noch kurzfristig einsetzen möchte?

Bissels: Wenn es der Auftrag mit sich bringt, dass eine enge Abstimmung zwischen dem Fremdmitarbeiter und den Arbeitnehmern des Auftraggebers erforderlich ist, dieser vor Ort tätig wird und der Fremdmitarbeiter Weisungen der Beschäftigten des Auftraggebers unterworfen wird, dürfte im Ergebnis der Einsatz von Zeitarbeitnehmern die rechtssichere Variante sein. Letztlich kann die beauftragte Entwicklung eines Programms aber auch im Rahmen eines Werkvertrags abgebildet werden. Dann müssen aber auch die Arbeitsabläufe und -prozesse zu diesem Vertragstyp passen. Der Fremdmitarbeiter darf sodann nicht in die betrieblichen Abläufe des Auftraggebers integriert und keinen

arbeitgebertypischen Weisungen des Bestellers unterworfen werden.

personalmagazin: *Herr Gerlitzki, was sind rechtlich gesehen die Vorteile, wenn Unternehmen IT-ler über Zeitarbeit und nicht als Freelancer vorübergehend einsetzen?*

Gerlitzki: Zeitarbeitnehmer werden in den Entleihbetrieb eingegliedert und unterliegen hinsichtlich der Ausführung der Tätigkeiten dem Weisungs- und Direktionsrecht der Kundenbetriebe. Sie bleiben aber weiterhin Arbeitnehmer des Personaldienstleisters. Alle Arbeitgeberpflichten oder der administrative Aufwand verbleiben beim Zeitarbeitsunternehmen. Die von Herrn Bissels geschilderten Risiken der Scheinselbstständigkeit können sich bei der Arbeitnehmerüberlassung nicht realisieren. Grundsätzlich kann sich kein Zeitarbeitnehmer beim Kundenunternehmen einklagen. Jedwedes diesbezügliches Risiko – also etwa auch Abfindungszahlungen im Streitfall – trägt der Arbeitgeber, also das Zeitarbeitsunternehmen.

personalmagazin: *Und wie reduzieren Sie die Schwierigkeiten bei Werkverträgen?*

Gerlitzki: Werkverträge schließen wir vor dem Hintergrund der genannten Risiken grundsätzlich nicht ab. Dies gilt insbesondere für die Überlassung ganzer Teams auf werkvertraglicher Basis und hierbei vor allem, wenn die eingesetzten Mitarbeiter klassische Aufgaben des Tagesgeschäfts übernehmen sollen. Ganz klar – ein solcher Einsatz ist auch rechtssicher über Werkverträge abbildbar. Der administrative Aufwand und die mannigfachen Risiken lassen uns aber davon absehen. Auch in solchen Fällen ist die Arbeitnehmerüberlassung die bevorzugte Dienstleistung.

personalmagazin: *Und bei Dienstverträgen?*

Gerlitzki: Wenn Kunden unsere Dienstleistung des Interim Managements für spezielle Projektarbeiten im IT-Bereich



DENNIS GERLITZKI ist Regionaldirektor und Prokurist bei Amadeus Fire AG und verantwortlich für alle süddeutschen Standorte.

nutzen wollen, muss es sich auch um Projekte und nicht um weisungsgebundene tagesgeschäftliche Tätigkeiten handeln. Hier verschaffen wir unseren Kunden Rechtssicherheit durch ein Prüf- und Statusverfahren. Jedes Projekt wird von unseren Juristen vor dem Start geprüft und es muss freigegeben werden. Auch unsere Vertriebskollegen sind in diesen sensiblen Themen geschult und bieten daher die jeweils rechtssichere

„Letztlich geht es oft darum, ob Unternehmen das rechtlich richtige und gebotene Vehikel einsetzen.“

Dr. Alexander Bissels, Fachanwalt für Arbeitsrecht bei CMS Hasche Sigle

Dienstleistung an. Hierbei können wir sicherlich auch nicht aus Wasser Wein machen. Auch wir sind definitiv nicht in der Lage, einen im Schichtdienst arbeitenden, selbstständigen „First Level Supporter“ rechtssicher bei einem unserer Kunden auf selbstständiger Basis einzusetzen. In diesem Fall ist nur die Arbeitnehmerüberlassung rechtssicher.

personalmagazin: *Welche Rolle spielt der Betriebsrat beim Einsatz von Zeitarbeit oder Freelancern, Herr Bissels?*

Bissels: Hierbei ist zu differenzieren, um welche Art des Fremdpersonaleinsatzes es geht. Sollten Zeitarbeitnehmer eingesetzt werden, muss der Betriebsrat nach § 99 Betriebsverfassungsgesetz diesen personellen Maßnahme im Vorfeld zustimmen. Er kann der geplanten Überlassung nach Ansicht des Bundesarbeitsgerichts insbesondere dann widersprechen, wenn der Einsatz – anders, als es § 1 Abs. 1 Satz 2 Arbeitnehmerüberlassungsgesetz vorsieht – nicht mehr vorübergehend erfolgen soll. Darauf kann der Kunde wiederum mit vorläufigen personellen Maßnahmen nach § 100 BetrVG reagieren, wenn er an dem geplanten Einsatz der Zeitarbeitnehmer festhalten möchte.

Soll Fremdpersonal dagegen auf Grundlage eines echten Dienst- oder Werkvertrags für den Auftraggeber tätig werden, fehlt es in der Regel an einer Eingliederung in den Betrieb, sodass der Betriebsrat dem Einsatz nicht zustimmen muss. Der Auftraggeber kann insoweit frei entscheiden. Allerdings ist dieser nach § 80 Abs. 2 BetrVG verpflichtet, dem Betriebsrat auf Verlangen umfassend Auskunft über Personen zu erteilen, die

als Fremdpersonal im Betrieb eingesetzt werden. Aus § 90 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG kann der Betriebsrat Unterrichts- und Beratungsrechte bei der Fremdvergabe von Tätigkeiten an Fremdfirmen geltend machen. Darüber hinaus kann der Betriebsrat Alternativen zu einer geplanten Ausgliederung von Tätigkeiten oder ihrer Vergabe an Dienstleister vorschlagen, um die Beschäftigung der eigenen Arbeitnehmer im Betrieb sicherzustellen. ■

Das Interview führte **Michael Miller**.

Bessere Besprechungen

Für 32 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland sind berufliche Besprechungen eindeutig zu lang und zudem unproduktiv. Wirklich zufrieden mit der Meeting-Kultur seines Arbeitgebers ist nur jeder fünfte Arbeitnehmer. So die Ergebnisse der Befragung „Einfluss des HR-Managements auf den Unternehmenserfolg“ von Rochus Mummert. Um die Besprechungen im eigenen Team zu optimieren, gibt es laut der Beratung mehrere Maßnahmen: Bereiten Sie jedes Meeting vor, denn eine fehlende Agenda ist nicht nur Ausdruck einer nachlässigen Organisation, sondern auch mangelnder Wertschätzung gegenüber Mitarbeitern und Kollegen. Gehen Sie darüber hinaus respektvoll mit der Zeit Ihrer Mitarbeiter und Kollegen um. Vor allem gilt es, dass Sie an Ihrer Besprechungskultur und nicht nur an den Symptomen arbeiten sollten. Ein schlecht geführtes Meeting wird nicht dadurch besser, dass frisches Obst auf dem Tisch steht.

www.rochusmummert.com



SEMINARE

- | | |
|---------------------------------|---|
| 12. Juni,
Köln | Personalcontrolling in der praktischen Umsetzung
Tel. 0761 898-4422
www.haufe-akademie.de |
| 22. bis 23. Juni,
Düsseldorf | Frauen ins Management – aber wie? Strategien zur erfolgreichen Umsetzung
Tel. 0211 5978-200
www.dgfp.de |
| 23. Juli,
München | Praxisforum für Personalentwickler
Tel. 07551 9368-0
www.die-akademie.de |

ONLINE-SEMINARE

- | | |
|----------|--|
| 18. Juni | Beschäftigung von Arbeitnehmern mit Auslandsbezug |
| 22. Juni | Rede nicht um den heißen Brei herum |
| 23. Juni | Betriebliches Eingliederungsmanagement |
| 7. Juli | Beschäftigte Praktikanten und Studenten |

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



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

HR-NETZWERKE

Demographie Netzwerk Hamburg (DDN Hamburg)

Ansprechpartner: Susanne Sabisch-Schellhas
E-Mail: schellhas@kwb.de

Im März 2012 wurde das Demographie Netzwerk Hamburg als regionale Gruppe innerhalb des DDN gegründet. Seitdem haben 250 Unternehmen aus der Metropolregion Hamburg an Veranstaltungen teilgenommen. Pro Jahr finden rund 25 Netzwerktreffen an verschiedenen Orten – entweder in der Netzwerkstelle oder in einem Unternehmen – statt. Ziel des HR-Netzwerks ist, von- und miteinander zu lernen, wie Unternehmen den demografischen Wandel bewältigen können. In den Foren und Arbeitskreisen geht es um lebensphasengerechte Arbeitszeitgestaltung, Qualifizierung, Wissensmanagement, strategische Personalplanung und Gesundheitsmanagement. Weitere Informationen gibt es unter <http://hamburg.ddn-regionalnetzwerk.de>



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

Weiterbildung für Personalmanager

MBA. Im September startet der Executive MBA Leadership & Human Resources an der Quadriga Hochschule Berlin. Das 18-monatige berufs begleitende Studium setzt sich aus Präsenzunterricht und Selbststudium zusammen, zusätzlich gibt es einen einwöchigen Aufenthalt in den USA. Bewerbungsschluss ist am 15. Juni 2015. Am 6. Juni findet in Berlin ein Informationstag zum Studium statt. Für Studieninteressierte besteht die Möglichkeit, ein Stipendium der Partner 50 Hertz, Egon Zehnder und Knauf zu erhalten. Wer wissen will, ob er für eine Förderung infrage kommt, kann sein Profil in einem Online-Stipendiencheck testen. www.quadriga.eu

„Assessment Centre: Feedback geben“



Der Grundsatz für ein konstruktives Feedback ist: „Do not judge participants but describe their behaviour.“ (Nicht Teilnehmer bewerten, sondern Verhalten beschreiben). Im Feedbackgespräch bitten Sie zunächst um eine Selbsteinschätzung: „How did you perceive your performance and behaviour during the exercises?“ (Wie haben Sie die Übungen, Ihre Leistung und Ihr Verhalten wahrgenommen?). Im nächsten Schritt beschreiben Sie Ihre Einschätzungen („your appraisal“) und erläutern Sie diese anhand Ihrer Notizen zum konkreten Verhalten („specific behaviour“). Besprechen Sie Differenzen und Übereinstimmungen in der jeweiligen Wahrnehmung („differences and congruencies in the respective perceptions“).

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

Das verdient ein Personalberater

Im „Vergütungs-Check“ stellt das Personalmagazin in Zusammenarbeit mit dem Gehaltsexperten Personalmarkt Services die Gehälter zentraler Tätigkeitsfelder im Personalwesen vor. Das Durchschnittsgehalt eines Personalberaters reicht je nach Unternehmensgröße von 38.744 Euro (Q1) bis 88.195 Euro (Q3) inklusive Zusatzleistungen. Überstunden werden im Mittel mit 2.622 Euro vergütet. Rund 44 Prozent der Berufsgruppe erhalten Prämien und 23 Prozent eine betriebliche Altersvorsorge. Einen Firmenwagen gibt es für zwölf Prozent der Berufsgruppe.

VERGÜTUNGS-CHECK

Firmengröße (in Mitarbeitern)	Q1	Median	Q3
< 21	38.744 Euro	48.627 Euro	62.083 Euro
21-50	39.749 Euro	47.574 Euro	65.043 Euro
51-100	41.694 Euro	49.706 Euro	66.885 Euro
100-1.000	44.362 Euro	53.176 Euro	65.504 Euro
> 1.000	58.192 Euro	72.211 Euro	88.195 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: Personalsachbearbeiter
Aug.: Branchenvergleich

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

Q1: unteres Quartil (25 % unterschritten diesen Betrag). Veränderungen gegenüber dem Vorjahr (über alle Firmengrößen): plus 1,3 Prozent.

QUELLE: PERSONALMARKT, 2015

ANZEIGE

online

In sechs Monaten
zur IHK-Prüfung

Geprüfter
Personalfachkaufmann

Geprüfte
Personalfachkauffrau

In Zusammenarbeit mit

Personalwirtschaft

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

IHK Akademie Koblenz

Entlastung für Personaler

PRAXIS. Ständige Unterbrechungen und Dauererreichbarkeit führen zu Stress und verminderter Leistung. Abhilfe schafft nur, wer bei den Organisationsstrukturen ansetzt.

Von **Kathrin Saheb**

Eine Vielzahl von Herausforderungen kennzeichnet die Personalarbeit. Neben Verwaltungsaufgaben sind anspruchsvolle Fachthemen zu bearbeiten. Mitarbeiter, Bewerber und externe Dienstleister müssen betreut, Verhandlungen mit den Sozialpartnern müssen geführt werden. Gleichzeitig sind die Unternehmensziele umzusetzen. Und schließlich sind gesetzliche Änderungen und Verordnungen zu beachten.

Die negativen Auswirkungen eines so komplexen und heterogenen Aufgabenportfolios sind in der Praxis zu beobachten: Ständig neue und dringend zu lösende Probleme rauben einen Großteil der produktiven Arbeitszeit, statt konzentrierter Arbeit ist oft operative Hektik angesagt und immer häufiger muss Arbeit mit nach Hause genommen werden.

Auswirkungen ständiger Erreichbarkeit

Diese Ausdehnung der Arbeitszeit in die Freizeit hinein wird zunehmend zum Problem. Außerdem führt die permanente Erreichbarkeit am Arbeitsplatz dazu, dass konzentriertes Arbeiten aufgrund ständiger Unterbrechungen nicht möglich ist. Gerade die Personalabteilung in ihrer Schnittstellen- und Servicefunktion ist davon oft betroffen. Dazu zwei interessante Fakten:

- Durch ständige Unterbrechungen sinkt die Leistungsfähigkeit. Schon 2008 haben Wissenschaftler am King's College mit über 1.000 Probanden bewiesen, dass Versuchspersonen, die bei der Lö-

sung einer Aufgabe ständig unterbrochen werden, schlechtere Ergebnisse liefern als eine Kontrollgruppe, die zwar Marihuana konsumiert hatte, dafür aber nicht gestört wurde.

- Aus der Glücksforschung ist bekannt, wie wichtig der sogenannte Flow für die Zufriedenheit ist. Im Flow konzentrieren wir uns vollkommen auf eine Aufgabe und vergessen Zeit und Raum. Ständige Unterbrechungen verhindern aber eine vollständige Konzentration auf eine Aufgabe und die Chance, in den Flow-Zustand zu gelangen.

Die Organisation verbessern

Wie können Personalmanager dieses Problem angehen? In den bisherigen Lösungsansätzen wird entweder die Verfügbarkeit der Kommunikationsmedien reduziert oder es wird zu einem bewussteren Umgang mit Stressfaktoren aufgerufen. Doch durch die zeitweise Unterbrechung des E-Mail-Verkehrs wird die Arbeitslast nicht geringer. Auch der Nutzen von Entspannungstechniken bleibt begrenzt, wenn zu viele Aufgaben gleichzeitig aufschlagen.

Eine nachhaltige Lösung setzt die Analyse der eigentlichen Ursachen für Überlastung und Dauererreichbarkeit voraus, die in den organisatorischen Rahmenbedingungen zu finden sind. Durch eine systematische Überprüfung und Verbesserung dieser Organisationsstrukturen werden Störungen signifikant reduziert. So werden Mitarbeiter entlastet und konzentriertes Arbeiten wird möglich. Nicht nur die Qualität der Arbeit steigt, sondern auch die Zufriedenheit der

Mitarbeiter und (internen) Kunden. Es ist keine triviale Aufgabe, neben dem normalen Tagesgeschäft auch noch die Organisationsstrukturen zu verbessern. Hilfreich ist ein strukturiertes Vorgehen, mit dem Schritt für Schritt die Arbeitsorganisation aus verschiedenen Blickwinkeln heraus analysiert und verbessert wird. Durch erste, schnelle Entlastungen im direkten Arbeitsumfeld werden die Mitarbeiter auch für weitere Verbesserungsmaßnahmen motiviert.

Das sogenannte Organisationscreening kann in kleineren Firmen in der gesamten Personalabteilung durchgeführt werden. In größeren Unternehmen empfiehlt es sich, zunächst in einem Bereich oder einer Abteilung zu starten und dann die Ergebnisse und Erfahrungen auf angrenzende Bereiche zu übertragen. Das Organisationscreening wird immer mit den betroffenen Mitarbeitern durchgeführt – eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung aller geplanten Maßnahmen.

Schritt eins: Die Arbeitsumgebung

Eine systematisierte Arbeitsumgebung ist Voraussetzung für konzentriertes Arbeiten. Zur Arbeitsumgebung gehören neben dem Arbeitsplatz und Gemeinschaftsbereichen auch die Dateiablage auf dem Server und der E-Mail-Verkehr. Ordnung kann geschaffen werden durch systematisches Aussortieren aller Gegenstände/Daten, die nicht benötigt werden, sowie durch klare, transparente Regelungen der Ablagestrukturen. Auch die Einführung von Standards für den E-Mail-Verkehr gehört dazu. Im Ergebnis

werden Suchzeiten und Rückfragen sowie der Aufwand für das Bearbeiten der E-Mails reduziert.

Schritt zwei: Das Aufgabenportfolio

Im zweiten Schritt geht es an das Aufgabenportfolio der Personalabteilung. Diese übernimmt laufend neue Aufgaben, ohne aber jemals Leistungen zu strei-

chen. Vieles ist historisch gewachsen, daher lassen sich normalerweise bei jeder Überprüfung Tätigkeiten finden, für die es keine Abnehmer mehr gibt. Hierfür werden alle Aufgaben und Tätigkeiten aufgelistet und abgeklärt, für wen die Leistung erbracht wird und worin der tatsächliche Bedarf besteht. Das Ergebnis ist ein klares Leistungsportfo-

lio der Abteilung oder des Bereichs. Oft können Tätigkeiten gestrichen werden. Aber Vorsicht: Manchmal fällt es den Mitarbeitern schwer, sich von „historisch gewachsenen“ Aufgaben zu trennen. Die Kollegen benötigen Zeit, sich an die Änderungen zu gewöhnen.

Schritt drei: Die Tätigkeitsanalyse

Auf Basis des Leistungskatalogs können die Rollen und Aufgaben eindeutig definiert werden. Eine klare Rollenverteilung trägt dazu bei, Mitarbeiter von Unterbrechungen zu entlasten und konzentriertes Arbeiten zu ermöglichen. Zum Beispiel können Vertretungsregelungen und feste, rollierende Auszeiten definiert werden. Gerade in Serviceabteilungen mit ständiger Telefonbereitschaft und Besucherkontakt entstehen so mehr Ruhe und Konzentration. Die genaue Ausgestaltung dieser Regelungen ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich und an die jeweilige Situation anzupassen.

Schritt vier: Die Prozessanalyse

Eine weitere Voraussetzung für konzentriertes Arbeiten stellen klar definierte, fließende Prozesse und Arbeitsabläufe dar. Mit der aus dem Lean Management stammenden Wertstromanalyse lassen sich die Störungen und Probleme in den Prozessen gut aufdecken. Dazu werden die Prozesse gemeinsam mit Mitarbeitern aller Funktionen aufgenommen, abgebildet und systematisch verbessert. Zugegebenermaßen müssen hier zunächst einige Ressourcen mobilisiert werden, eventuell muss auch externe Unterstützung angefordert werden. Langfristig wird es sich aber kaum ein Unternehmen erlauben können, auf die Optimierung der Prozesse in allen Unternehmensbereichen zu verzichten. ■



Immer alles gleichzeitig machen – so ist kein konzentriertes Arbeiten möglich.



Ein Organisationsscreening betrachtet nicht nur die Arbeitsumgebung der Mitarbeiter, sondern nimmt auch Aufgaben und Leistungen, Prozesse und Tätigkeiten unter die Lupe.

QUELLE: KATHRIN SAHEB



KATHRIN SAHEB bietet Beratung und Coaching zu Lean Management an und begleitet Change Prozesse.

Internationale Rekrutierung umfassend betrachtet



AUS UNSEREM VERLAG. Internationale Personalbeschaffung stellt für die deutschen Arbeitgeber ein wichtiges Thema dar. Das verdeutlicht eine Studie von Bitkom Research, die besagt, dass 51 Prozent der Firmen einen Mangel an Fach- und Führungskräften beobachten und schon 58 Prozent der Großunternehmen gezielt Kandidaten aus dem Ausland rekrutiert haben. Aber jenseits der Landesgrenzen

zu rekrutieren bedeutet deutlich mehr, als eine Stellenanzeige in einer Online-Jobbörse mit internationaler Verbreitung zu schalten. Es gilt unter anderem, eine internationale Arbeitgebermarke aufzubauen, innerhalb der Organisation mit Kulturunterschieden umzugehen und eine gezielte Ressourcenplanung internationaler Belegschaften durchzuführen. Auch das

Thema Reintegration von entsandten Mitarbeitern ist wichtig, wird aber bis heute weitgehend ignoriert. All diese Themen greift das Buch „Strategien internationaler Personalbeschaffung“ auf. Autoren aus Praxis und Beratung berichten von ihren Erfahrungen, geben Tipps und stellen Fallstudien vor.

Die Idee zu diesem Buch entstand im universitären Umfeld – mit dem Ziel, das Thema mit wissenschaftlichem und arbeitsrechtlichem Schwerpunkt aufzubereiten. Bald zeigte sich aber, dass am Markt eher der Bedarf an einem praxisorientierten Buch vorhanden war. Das wurde nun umgesetzt, aber auch die Themen Recht und Steuern bleiben nicht außen vor. Diese werden bewusst nicht in allen Details behandelt. Der Anspruch der Herausgeber ist vielmehr, Praktikern ein Werkzeug an die Hand zu geben, mit dem sie Problemfelder identifizieren und gegebenenfalls zusammen mit Beratern lösen können. (dfu)

Gerhard Stähler, Wolfgang Apel (Hrsg): Strategien internationaler Personalbeschaffung. 186 Seiten, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2015. 59,95 Euro. www.schaeffer-poseschel.de

Die Mitarbeiter zur Eigeninitiative anleiten



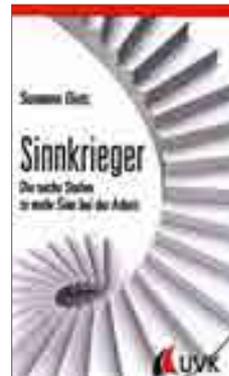
FÜHRUNG. Was kann ich tun, damit Mitarbeiter Verantwortung übernehmen? Wie setze ich ihr Potenzial frei? Wie schaffe ich ein Unternehmen, in das die Mitarbeiter gern kommen? Diese Fragen stehen im Mittelpunkt des neu aufgelegten Buchs von Reinhard K. Sprenger, das als Folgeband seines Klassikers „Mythos Motivation“ gilt. Es vertieft die dort genannten Thesen zur Selbstmotivation, indem es sie in

den Kontext der Selbstverantwortung stellt. Damit spricht der Autor ein typisches Phänomen an: Viele Mitarbeiter haben verlernt, Verantwortung für sich, ihre Motivation und Leistung zu übernehmen. Sprenger definiert Autonomie, Initiative und Kreativität als drei Säulen der Selbstverantwortung und erläutert, wie diese im Führungsalltag umzusetzen sind.

BEWERTUNG: In seinem Buch geht es Sprenger vor allem darum, das Bewusstsein zu verändern, mit dem Menschen ihre Arbeit tun – offenbar ein langwieriger Prozess, denn das Buch erscheint inzwischen schon in der 13. Auflage. (end)

Reinhard K. Sprenger: Das Prinzip Selbstverantwortung. 254 Seiten, Campus Verlag, Frankfurt/Main, 2015. 29,99 Euro. www.campus.de

Plädoyer für eine sinnstiftende Unternehmenskultur



ORGANISATION. Wie kann ich mehr Sinn in der Arbeit erfahren und weniger frustriert nach Hause kommen? Diese Frage stellte sich nicht nur Autorin Susanne Dietz, sondern sie beschäftigt tagtäglich viele Arbeitnehmer. Im Gegensatz zu denjenigen Arbeitnehmern, die im Laufe der Jahre resignieren, hat Dietz Beobachtungen angestellt, wissenschaftlich recherchiert und eine kleine Studie zu den Sinnlosigkeiten der Arbeitswelt erstellt. Das Ergebnis ist ein Modell namens „Die sechs Stufen zu mehr Sinn“. Im Buch erläutert die Autorin, warum Sinn immer eine Investition ist und Vertrauen benötigt. Und sie legt dar, inwiefern Sinnlosigkeit die Gesundheit beeinträchtigt.

BEWERTUNG: Die Autorin spricht sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer an. Sie will ihre Leser unter anderem dazu anregen, die Haltung des Gegeneinanders und der Kontrolle aufzugeben. Stattdessen sollte die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer eine symbiotische sein. (dfu)

Susanne Dietz: Sinnkrieger. 208 Seiten, UVK, Konstanz, München, 2014. 19,99 Euro. www.uvk.de

Erfahrungen agiler Unternehmen



ORGANISATION. Agile Unternehmen sind flexibel und können schneller auf Veränderungen reagieren als solche mit eingefahrenen und unflexiblen Prozessen. Aber wann ist ein Unternehmen wirklich agil? Wie kann das eigene Unternehmen den Schritt in Richtung Agilität gehen? Antworten auf diese Fragen geben Autoren aus bekannten Unternehmen von Fucucia bis Xing, von Autoscout24 bis Telekom.

BEWERTUNG: Agil zu arbeiten, wird für zahlreiche Firmen zur Notwendigkeit, um im schnelllebigen Wettbewerbsumfeld reagieren zu können. Dass Agilität mehr bedeutet als die Anwendung agiler Projektmethoden, zeigen die acht Unternehmensbeispiele – geschrieben von Praktikern für Praktiker. (dfu) Stefan Scherber, Michael Lang (Hrsg.): **Erfolgsfaktoren wirklich agiler Unternehmen.** 160 Seiten, Symposion Publishing, Düsseldorf, 2015. 49,00 Euro.

www.symposion.de

Löhne und Gehälter rechtssicher verrechnen



AUS UNSEREM VERLAG. In den vergangenen Monaten sind besonders viele Änderungen im Steuer- und Sozialversicherungsrecht in Kraft getreten. Die weitreichendste Änderung ist die Einführung des gesetzlichen Mindestlohns. Aber auch die Senkung des allgemeinen Krankenversicherungsbeitrags, die Übertragung der Prüfung von der Künstlersozialabgabe auf die Deutsche Rentenversicherung für Unternehmen mit über 20 Beschäftigten und viele weitere

Änderungen und Neuerungen stellen die Lohn- und Gehaltsverrechner in den Unternehmen vor neue Herausforderungen. In der 17. Auflage des Arbeitsbuchs finden Sie die Änderungen in die jeweiligen Kapitel eingearbeitet. Diese starten chronologisch bei den Aufgaben zur Einstellung eines neuen Mitarbeiters, behandeln Lohnabrechnung und Dokumentation und enden bei den Aktivitäten zum Jahresabschluss. Damit will Autor Claus-Jürgen Conrad den Lesern einen Leitfaden für die Durchführung der gesamten Abrechnung an die Hand geben. Arbeitshilfen wie Rechner, Checklisten und Datenblätter werden online zur Verfügung gestellt (dfu) Claus-Jürgen Conrad: **Lohn- und Gehaltsabrechnung 2015.** 17. Auflage. 542 Seiten, Haufe-Lexware, Freiburg, 2015. 44,95 Euro. www.haufe.de/personal

IMPRESSUM

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

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

VERLAGSLEITUNG / HERAUSGEBER
Reiner Straub, Randolph Jessl

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

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

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

AUTOREN UND MITARBEITER DIESER AUSGABE
Björn Bücks, Martin Claßen, Marion Dix, Dr. Stefan Galla, Dr. Christian Gärtner, Stephan Gerber, Dr. Karla Hagemann, Ralf Hendrik Kleb, Ruth Lemmer, Anne Leuchter, Dr. Cédric Müller, Dr. Claudia Olejniczak, Dr. Andrea Panzer-Heemeier, Burkhard Röhrig, Kathrin Saheb, Katrin Scheicht, Holger Schindler, Bärbel Schwertfeger, Prof. em. Dr. Norbert Thom, Eva Trost, Kirsten Wallmichrath, Pia Weber, Prof. Dr. Heiko Weckmüller, Prof. Dr.-Ing. Christine Wegerich

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

ANZEIGEN Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2015
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung
Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales,
Im Kreuz 9, D-97076 Würzburg

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

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

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

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

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

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

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

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

Ganz persönlich

Was machen Sie gerade?

Ich analysiere die Zahlen zu unserer neuen Personalmarketingkampagne: die Zugriffe auf die Kampagnenseite, die Zunahme der Blindbewerbungen und andere KPIs. Nach der kreativen Phase der vergangenen Monate gehört das auch zum Job.

Was sind Ihre aktuellen Herausforderungen in HR?

Die VBZ nicht nur kurzfristig, sondern nachhaltig bei allen Personalgruppen als interessante Arbeitgeberin zu verankern. Und intern die Kulturentwicklung, die wir vor zwei Jahren angestoßen haben, weiter zu verfolgen.

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

Einen umgebauten VBZ-Bus, um mit diesem als rollendes Jobcenter zu den Menschen in der Stadt zu fahren.

Eine wichtige Tugend für einen Personalmanager ist ...?

Frechmut und dabei vor allem die Essenz „Tun“. Dieses ewige Gejammerge ist manchmal kaum noch zu ertragen.

Was war Ihr bislang schönstes Projekt?

Vermutlich ist es immer das aktuelle, so auch bei mir: Die unsichtbaren VBZ-Talente (unsichtbarevbztalente.ch) sind mir sehr ans Herz gewachsen.

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

Ich habe das Glück, mich schnell zu erholen. Zudem habe ich ein tolles familiäres Umfeld, reise gern, unterhalte mich (real!) mit netten Menschen und habe große Freude am Schreiben.

Wann haben Sie im Job zum letzten Mal geschwänzt?

Dieses Wort kenne ich natürlich nicht, wir Schweizer sind ein fleißiges Völkchen. Jetzt gerade erleben wir übrigens einen der großen Vorteile von Print – man sieht den Schreibenden nicht, zum Beispiel wenn er errötet.

Wie kam es, dass Sie eine HR-Laufbahn eingeschlagen haben?

Ehrlich gesagt: Zufall. Ist irgendwie einfach so gekommen.



JÖRG BUCKMANN ist seit acht Jahren bei den Verkehrsbetrieben Zürich (VBZ) als Leiter Personalmanagement tätig. In dieser Funktion ist er HR-Generalist. Eine spezielle Leidenschaft hat er aber für das Personalmarketing entwickelt. Darüber bloggt er regelmäßig, und über „Frechmut“ als Einstellungssache hat er im vergangenen Jahr ein Buch geschrieben.

Wie haben Sie sich zuletzt weitergebildet?

Kürzlich habe ich die Prüfungen zum CAS „Corporate Communication“ abgelegt. Ich finde, wir Personaler sollten uns vermehrt im Bereich Kommunikation professionalisieren.

Wer inspiriert Sie?

Niemand konkret, sondern eine Vielzahl an guten Ideen, Persönlichkeiten oder Begegnungen.

Wofür hätten Sie gern mehr Zeit?

Ich träume von einer richtigen Auszeit, ein paar Monate, um ein Buch zu schreiben. Ein Krimi wäre mein Traum. Und der Mörder käme aus der HR-Szene... Vielleicht wäre es auch eine Mörderin, schließlich ist Gleichbehandlung ein wichtiges Thema.

VORSCHAU AUSGABE 07/15



TITEL	New Work
MANAGEMENT	Unternehmenskultur und Wertschätzung
ORGANISATION	Corporate Governance
RECHT	Mitbestimmung
PERSÖNLICH	Personalentwicklung für HR

Das nächste Personalmagazin erscheint am 23. Juni 2015.

Personalmanagement Nah am Business

Unser Qualifizierungsangebot

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte:

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

Zukunftsgestaltung für Unternehmen:

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



Weitere Informationen
zur Themenwelt
Personalmanagement
unter

www.haufe-akademie.de/fokus-hr



Erstauflage
Erscheint im Mai 2015

Jetzt vorbestellen!

Wichtige Änderungen bei Elterngeld und Elternzeit

Der **neue Praxiskommentar MuSchG und BEEG** von Haufe beantwortet Ihnen alle Fragen zu Mutterschutz, Elterngeld und Elternzeit schnell und rechtssicher. Profitieren Sie von der topaktuellen, praxisorientierten Kommentierung **mit allen** ab 01.01.2015 geltenden **Neuregelungen bei Elternzeit und Elterngeld**.

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

Jetzt vorbestellen unter:

www.haufe.de/mutterschutz

Tel.: 0800 72 34 247 (kostenlos)

HAUFE.