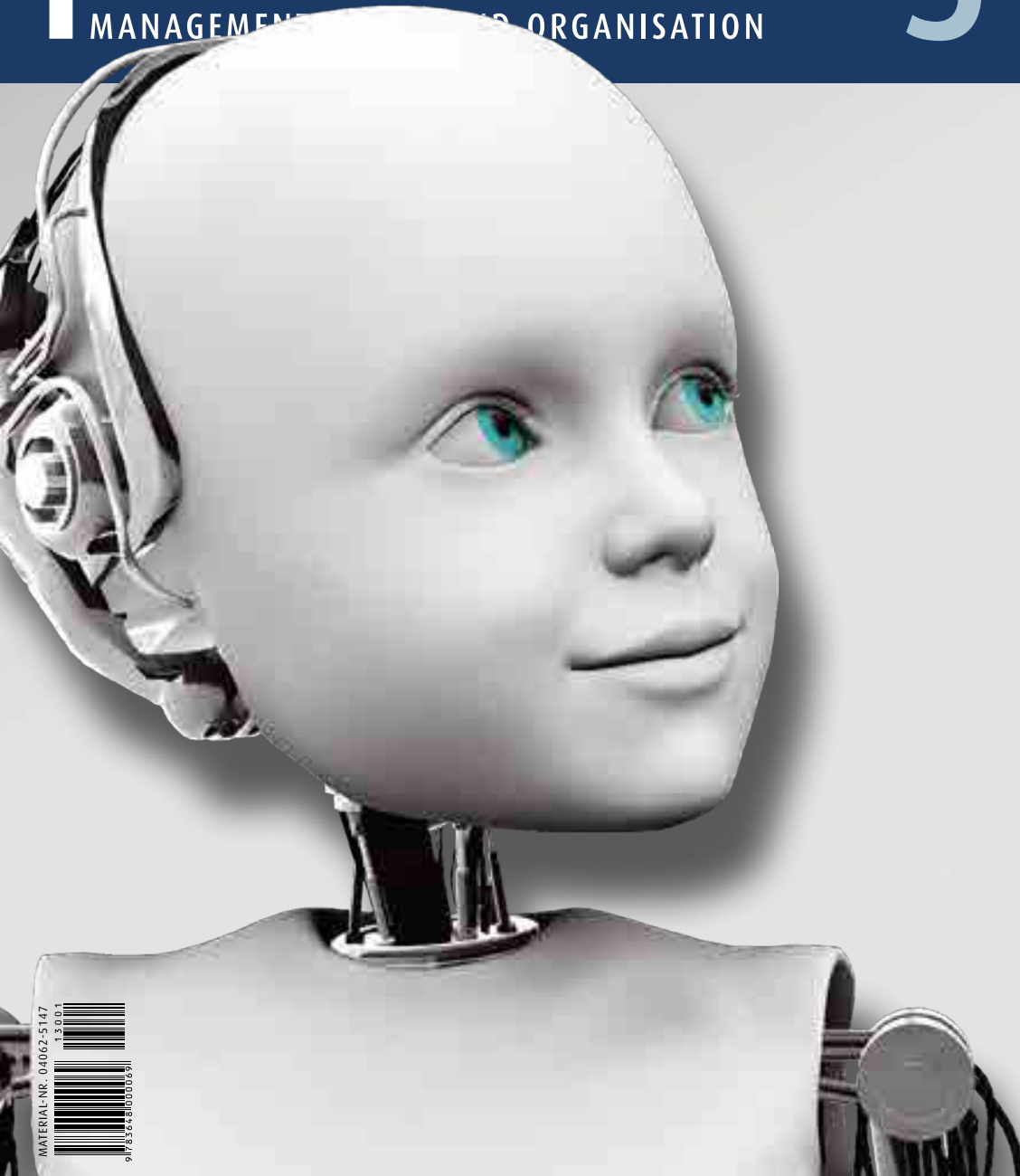


01.2013 | 11.80 EUR

personalmagazin

MANAGEMENT & ORGANISATION

www.personalmagazin.de



MATERIAL-NR. 04062-5147
0135051
9 783648 000069

Entgelt
Die wichtigsten
Änderungen zum
Jahreswechsel
S. 48

Auf die Zukunft einstellen

Was die Personalarbeit die nächsten Jahre prägen wird S. 14

RÜCKMELDEN Warum Sie die klassischen Feedbackinstrumente kritisch hinterfragen sollten S. 32

MESSEN Wie ein Reife-Scan den Entwicklungsstand der Personalabteilung sichtbar macht S. 42

PRÜFEN Welche Kriterien tatsächlich über einen Betriebsübergang entscheiden S. 64



TRÄUMER FINDEN, DIE AUCH MACHER SIND.

Auf www.stepstone.de finden auch Sie Kandidaten, die Ihre Jobs lieben.

Mitarbeiter suchen und Menschen finden.

Sie sind auf der Suche nach den richtigen Mitarbeitern – Menschen, die voll in ihrem Element sind, statt nur bei der Sache. Wir helfen Ihnen dabei, diese Kandidaten für Ihre freien Positionen zu finden.

Laut IVW ist StepStone die meistbesuchte private Online-Jobbörse in Deutschland.* Das bedeutet: Qualifizierte Kandidaten schätzen uns als Partner, wenn es um ihren Traumjob geht – um Jobs, die sie lieben. Unsere Positionierung ist Ihr Vorteil – egal, ob Sie deutschlandweit oder international nach Mitarbeitern suchen.

Darüber hinaus profitieren Sie vom StepStone Service-Versprechen. Ihr persönlicher Ansprechpartner bietet Ihnen das, was Sie brauchen, um den perfekten Kandidaten zu finden: langjährige Erfahrung, Branchen-Know-how und das richtige Verständnis für Ihre Bedürfnisse.

Kontaktieren Sie uns unter service@stepstone.de und finden Sie Mitarbeiter, die Ihre Jobs lieben.

*Unabhängige IVW-Messung, Oktober 2012

www.stepstone.de



Liebe Leserinnen und Leser,

„Es ist nicht unsere Aufgabe, die Zukunft vorauszusagen, sondern auf sie gut vorbereitet zu sein“, formulierte Perikles, ein herausragender Politiker und Stratege aus dem alten Griechenland. Was vor 2.500 Jahren galt, gilt auch noch heute. Deshalb haben wir seine Erkenntnis als Leitlinie für das Schwerpunktthema „HR-Trends 2020“ in diesem Heft genommen. Der Redaktion geht es nicht darum, mit den einzel-



„Auf die Zukunft vorbereiten: Die Griechen weisen uns den Weg.“

Reiner Straub, Herausgeber

nen Beiträgen ein konsistentes Bild von der Zukunft zu beschreiben – das würde mit Sicherheit schiefgehen. Uns geht es vielmehr darum, „besonders tiefgründige und nachhaltige Entwicklungen“

darzustellen – eben das, was einen Trend per definitionem ausmacht. Worauf müssen sich HR-Manager also einstellen? Das Wichtigste zuerst: auf die jungen Leute, die mit neuen Wertvorstellungen ins Unternehmen kommen. Unsere Autorin Ruth Lemmer hat mit zahlreichen Arbeitgebern und Wissenschaftlern gesprochen und die Erwartungshaltung auf einen provokanten Begriff gebracht: Wohlfühlkultur. Dass das nichts mit Gemütlichkeit zu tun hat, lesen Sie ab Seite 24. Einstellen müssen sich HR-Manager auch auf den technologischen Fortschritt: Arbeitsprozesse und Kommunikation werden weiter digitalisiert. Das wird eine anspruchsvolle Gestaltungsaufgabe. Die Idee der virtuellen Personalabteilung (Christian Scholz) kommt wieder ins Blickfeld – so meine persönliche Prognose. Nicht zuletzt verändert sich auch der Gestaltungsrahmen der Personalarbeit: Das EU-Recht wird die nationalen Regelungen weiter zurückdrängen (Seite 28 f.). Für die Lektüre wünsche ich Ihnen die Erkenntnis, die Aristoteles – ebenfalls Grieche – so treffend ausdrückte: „Man muss etwas vom Wesen der Bewegung verstehen, um einen Sinn für die Zukunft zu erlangen.“

Ihr

Reiner Straub



Sprachtraining für Fach- u. Führungskräfte

Sprachkurse in allen Weltsprachen

- Kursinhalte auf Ihren Berufsalltag zugeschnitten
- Kursplanungen nach Ihrem persönlichen Zeitplan
- Unterricht in Ihrem oder in unserem Hause



KERN AG

IKL Business Language Training & Co. KG
Leipziger Straße 51, 60487 Frankfurt/Main
kern.frankfurt@kerntraining.com

(069) 7 56 07 39-0
www.kerntraining.com

KERN AG IKL Sprachzentren unter anderem in:

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

„Den Umstieg flexibel gestalten“

Rainer Hartmann erklärt, wie Sie die Zeit bis ELStAM individuell überbrücken.



54



14

SZENE**06 News und Events**

10 „HR muss Player werden“
Der erste Talent-Management-Gipfel

12 Veranstaltungskalender 2013**TITELTHEMA**

14 Auf die Zukunft einstellen
Vier Trends werden Sie beschäftigen

16 Personalarbeit in Pixeln
Mit der Digitalisierung verändern sich Wissens- und Führungskultur

20 Maßnahmen erkannt?
Wie Sie den radikalen Folgen des demografischen Wandels begegnen

22 Hochleistung im Wohlfühlbereich
Wertewandel: Selbstverwirklichung und Anerkennung werden wichtiger

28 Luxemburg strahlt aus
Wie die EU auch künftig deutsches Arbeitsrecht beeinflussen wird

MANAGEMENT**30 News****31 Dienstleistungsmarkt**

32 Trotz 360 Grad im toten Winkel?
Welche Schwächen traditionelle Feedbackinstrumente haben und welche alternativen Lösungen eine Überlegung wert sind

35 Warum der Personalleiter von Lanxess das jährliche Mitarbeitergespräch abschaffen will

36 Auf die Probe gestellt
Der Erfolg transformationaler Führung ist belegt. Welche Kompetenzen dafür wichtig sind, und welche davon Vorgesetzte haben

ORGANISATION**40 News****41 Softwaremarkt**

42 HR muss erwachsen werden
Ein Reife-Scan zeigt der Personalabteilung, wie sie sich ganzheitlich entwickeln kann, ohne sich in Teilbereichen zu verlieren

45 Knappe Zeitressourcen steuern
Der mittelständische Maschinenbauer Walther-Trowal betreibt ein erfolgreiches Prozessmanagement



Die Arbeitswelt der Zukunft

Von Wohlfühlkultur bis Digitalisierung: Die wichtigsten Trends, die Ihre Arbeit prägen werden.

Ordnung auf der Werkbank

Ob Anweisungen des Arbeitgebers mitbestimmungspflichtig sind, hängt von verschiedenen Kriterien ab.



SPEZIAL

48 Das Wichtigste zum Jahreswechsel
ELStAM-Finale und Minijobreform: Was bei der Entgeltabrechnung 2013 zu beachten ist

50 Minijobs werden kompliziert
Welche Auswirkungen die erhöhten Entgeltgrenzen für Mini- und Midijobs mit sich bringen

52 Melden, auch wenn's nichts bringt
Meldung zu Mehrfachbeschäftigung: Der Gesetzgeber hält an seinem komplizierten Dialogsystem fest

53 Das genormte Formular
Wie die Entgeltbescheinigung dank einer neuen Rechtsvorschrift in Zukunft aussehen muss

54 „Den Umstieg flexibel gestalten“
Welchen Spielraum Sie haben, um den Übergang zur elektronischen Lohnsteuerkarte zu gestalten, zeigt Steuerexperte Rainer Hartmann

RECHT

56 News

58 Aktuelles aus der Rechtsprechung

60 Theorie mit praktischen Folgen
Inwiefern die sogenannte „Theorie der Wirksamkeitsvoraussetzung“ das Weisungsrecht des Arbeitgebers beeinträchtigen kann

64 Betriebsübergang ja oder nein?
Was bei einem Betriebsübergang zu beachten ist: Ein umfassender Überblick nach Vertragstypen und Unternehmensfunktionen

67 Über Brötchen lässt sich streiten
Wann sich der Weg durch die gerichtlichen Instanzen wegen 30 Euro für belegte Brötchen zur Arbeitnehmerbewirtung lohnt

PERSÖNLICH

68 News und Weiterbildung
Vergütungs-Check: Experten der Lohn- und Gehaltsabrechnung

70 Wege aus der Dilemma-Falle
Wie Personaler sich aus der Zwickmühle zwischen den Wünschen der Unternehmensleitung und der Mitarbeiter befreien können

72 Buchtipps

74 Ganz persönlich
Dorothee Pfeuffer, Leiterin Personalmarketing und -bindung der Commerzbank, beantwortet den Fragebogen

RUBRIKEN

03 Editorial

73 Leserpost

73 Impressum

74 Vorschau

Stellenwechsel

KATHARINA HEUER

Zum 1. Februar 2013 wird Katharina Heuer den Vorsitz der DGFP-Geschäftsführung übernehmen und damit in die Fußstapfen von Professor Gerold Frick treten, der im September 2011 zurückgetreten war. Die 44-jährige Diplom-Volkswirtin hatte ihre berufliche Laufbahn 1994 im Personalmarketing und Kommunikationsprogramm der Daimler-Benz Aerospace gestartet und war seit 1997 in verschiedenen Führungspositionen im Personalmanagement tätig, seit 2002 bei der Deutschen Bahn. Von November 2010 bis Dezember 2011 war sie Personalvorstand der DB Fernverkehr, verließ danach auf eigenen Wunsch das Unternehmen. Hendrik Leuschke, der seit dem Weggang Fricks die Geschäftsführungsaufgaben der DGFP wahrgenommen hatte, wurde wieder als Mitglied der Geschäftsführung bestellt. Er ist seit 1991 für die DGFP tätig, übernahm 2002 die stellvertretende Geschäftsleitung und im Oktober 2011 den kommissarischen Vorsitz.



© LUFTHANSA CARGO

MARTIN SCHMITT

Neues Vorstandsmitglied und Arbeitsdirektor von Lufthansa Cargo wird der promovierte Jurist Martin Schmitt. Er übernimmt zum 1. Januar 2013 das Vorstandsressort „Finanzen und Personal“. Schmitt ist seit 1989 bei der Lufthansa tätig. Er war unter anderem Personalleiter für das Bordpersonal und wurde 2001 zum Bereichsleiter Konzern-Personalpolitik ernannt. Im Vorstand von Lufthansa Cargo folgt er auf Peter Gerber, der in den Vorstand von Lufthansa Passage wechselte. Dort verantwortet er das neue Ressort „Personal und Infrastrukturleistungen“, das der gestiegenen Bedeutung von Personal- und Tarifpolitik für die Passage Rechnung tragen soll.

GEORG KLEIN

Als Bundeswehr-Oberst hatte er 2009 den Befehl zur Bombardierung von zwei Tanklastzügen in der Nähe von Kunduz gegeben, bei der mehr als hundert Menschen ums Leben kamen, darunter viele Zivilisten. Nun ist Georg Klein zum Abteilungsleiter im Bundeswehr-Amt für Personalmanagement befördert worden. Das neue Bundesamt mit Sitz in Köln entstand durch Zusammenlegung des Personalamts und der Stammdienststelle der Bundeswehr, deren Vizechef Klein zuletzt war. Die Beförderung hat außerdem Kleins spätere Ernennung zum Brigadegeneral zur Folge.



© BUNDESWEHR/WILKE

PATRICIA BHEND

Seit Oktober ist Patricia Bhend Leiterin Human Resources Management bei der Rasco GmbH. Zuvor war sie beim Halbleiter-Unternehmen Multitest Elektronische Systeme als Senior Consultant HR tätig.

CLAUDIA KRÜGER

Im Oktober trat Claudia Krüger ihre neue Position als Personalleiterin des Fairmont Hotels Vier Jahreszeiten Hamburg an. Die Hotelbetriebswirtin ist seit 2003 im Haus tätig.

KLAUS MEISER

Seit 1. November 2012 ist Klaus Meiser als Director Human Resources bei der Eventim AG tätig. Der 53-jährige blickt auf zahlreiche Jahre im HR-Bereich zurück. Er war unter anderem Leiter Personal-

& Organisationsentwicklung bei Gerling und HR Director bei der Heidelberger Lebensversicherung.

STEFAN ZAPFE

Seit dem 1. November verstärkt Stefan Zapfe als Director Human Capital das Führungsteam der Vapiano SE. Er ist seit 1997 im HR-Management tätig, zuletzt war er Director HR Strategy & Business Transformation der Coca-Cola Erfrischungsgetränke AG.

SVEN ZEISIG

Ab dem 1. Januar trägt der Diplom-Kaufmann und Arbeitspsychologe Sven Zeisig globale Personalverantwortung für die Division Animal Health bei Bayer Healthcare. Zuvor war er Global Business Partner HR GPD und Head HR Germany bei UCB Pharma.

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

Zitate

„Solange die Versicherungsbranche als Incentives Erlebnisse bietet wie ‚Wir besaufen uns heute Abend mal alle an der Bar‘, ist sie kein attraktiver Arbeitgeber für Frauen.“

Dr. Mechthild Uppgang, Bundesverband unabhängiger Finanzdienstleisterinnen, auf der DKM

„Spätestens 2015 wird der Trend eindeutig in Richtung Recrutainment gehen.“

Professor Wolfgang Jäger, Hochschule Rhein-Main, beim TDS-Personalkongress

„Von einer guten Führungskraft spreche ich erst dann, wenn es mir ein Bedürfnis wäre, auch ihrer Beerdigung beizuwohnen.“

Professor Joachim E. Fischer, Sozialmediziner, beim Haufe-Umantis Talent-Management-Gipfel

Drei Fragen an ...

... Stefanie Häußler, „Feel-Good“-Managerin

Frage eins: Frau Häußler, was macht eine „Feel-Good“-Managerin?

Stefanie Häußler: Das ist ganz unterschiedlich. Im Vordergrund steht das Wohlfühl der Mitarbeiter. Hierbei geht es in erster Linie um eine Verbesserung der internen Kommunikation, die ich spielerisch voranzutreiben versuche. Das heißt, dass ich beispielsweise alle im Unternehmen einlade und wir zusammen ein Feierabend-Bier trinken gehen. Indem ich als Abteilungs-Unabhängige das organisiere, sind die Gruppen immer sehr gemischt. Auch viele neue Mitarbeiter nehmen teil, die auf diese Weise Berührungspunkte zu den Kollegen finden. Das ist der einfachste Weg, meinen Job zu machen. In meinen Bereich fallen auch größere Events wie Sommerfest oder Weihnachtsfeier. Ich organisiere auch Sportangebote, etwa eine Rückenschule oder Yoga, oder Kochveranstaltungen. Wir hatten auch mal einen Lesenachmit-

tag für Eltern mit Kindern oder haben auf der Dachterrasse gegärtnert. Meine Aufgabe liegt darin, das zu organisieren und die Idee rüberzubringen.

Frage zwei: Warum nimmt Ihr Unternehmen das Betriebsklima so wichtig?

Häußler: „Warum nicht?“, ist die bessere Frage. Warum wird in vielen Firmen das Betriebsklima nicht wichtig genommen? Wir verbringen einen Großteil unserer Zeit bei der Arbeit. Es gehört nicht viel dazu, für eine angenehme Stimmung zu sorgen. Es muss nur einer in die Hand nehmen und sich verantwortlich fühlen. Das ist mit meiner Position geschehen. Ich stehe auch als Ansprechpartner bei Problemen zur Verfügung, etwa wenn nicht-deutschsprachige Mitarbeiter Hilfe bei Behördengängen brauchen.

Frage drei: Wie wichtig ist das Betriebsklima für das Recruiting?



STEFANIE HÄUSSLER ist die erste „Feel Good“-Managerin der E-Commerce-Plattform Spreadshirt. Seit Kurzem ist sie auch für das Recruiting zuständig.

Häußler: Wir versuchen, uns in unseren Stellenanzeigen so darzustellen, wie wir sind. Weiche Faktoren wie ein schönes Umfeld mit Dachterrasse, Obsttag oder Hilfe beim Umzug spielen bei Bewerbern neben harten Fakten zu Jobinhalten und Gehalt eine große Rolle. Das Thema Work-Life-Balance wird immer wichtiger. Wir können nur wachsen, wenn wir gute Leute haben, die ihre Arbeit gern machen. Das ist uns sehr wichtig und das ist auch das, was beim Kunden ankommt.

Klüger werden durch Computer

Mobiles Lernen, spielbasiertes Lernen und Social Learning: Diese technologischen Trends zeichnen sich in der Lernwelt ab und spiegeln sich auch im Motto der Kongressmesse Learntec „Zukunft Lernen“ wider. Aber auch weitere Trendthemen wie die Bildung für die Generation 50+ sowie das digitale Publizieren stehen im Mittelpunkt der Learntec 2013. Das Kongressprogramm wartet unter anderem mit einer Keynote von Professor Barbara Ischinger (OECD) zum Thema „Creating Quality Jobs by leveraging education, skills and migration“ auf. Datev-Vorstand und Bitkom-Präsident Professor Dieter Kempf wird sich in seiner Keynote mit Lernszenarien 2020 beschäftigen. Und eine Diskussionsrunde mit Professor Peter Vorderer und Professor Gerhard de Haan wird das Thema „Digitale Relevanz“ behandeln und damit einen klaren Gegenpol zur aktuellen Behauptung, Computer machten nicht klüger, bilden.

www.learntec.de

TERMINE

23. bis 25. Januar, Wiesbaden	Neujahrsforum der Akademie für Führungskräfte 07551 9368-0 www.die-akademie.de
30. Januar, Ludwigshafen	Ludwigshafener Personalgespräche Tel. 0621 5203-311 www.ibe-ludwigshafen.de
31. Januar, Duisburg	„Top Job“-Preisverleihung Tel. 07551 94986-33 www.compamedia.de
19. und 20. Februar, Berlin	Muwit – Management und Weiterbildung im Trend Tel. 0211 9686-4040 www.muwit.de
28. Februar, Hamburg	3. Mixed Leadership Conference Tel. 040 31112244 www.leadingwomen.de/conference



© DANIELA FURKEL

Recruiting- und Personalmarketing-Insider treffen sich in Schloss Bensberg.

Kreative Wege für die Mitarbeitergewinnung

Das Motto des Recruiting-Convent 2013 „Personalmarketing & Recruiting von der Stange gibt's woanders – we love to inspire you“ zieht sich wie ein roter Faden durch das Veranstaltungsprogramm: Dr. Thorsten Junkermann von der Hunsrück-Klinik stellt vor, wie sechs Unternehmen eine kooperative Arbeitgebermarke geschaffen haben. Tim Herbig von G+J Digital schildert mobile Marketing-Kampagnen und erläutert ihren Mehrwert. Und Andreas

Hülens vom Olympiastützpunkt Berlin beschreibt, wie man Spitzensportler als Mitarbeiter rekrutiert. Außerdem geht es um IT-Sicherheit, neue Modelle im E-Recruiting und Job-Dating. Der erste Veranstaltungstag ist den Themen Personalmarketing und Employer Branding gewidmet, der zweite den Themen Recruiting und Talentmanagement. Der Recruiting Convent findet am 18. und 19. März in Schloss Bensberg statt.

www.recruiting-convent.de

Interaktiv mit den Referenten

Rund 800 Teilnehmer – deutlich mehr als vor zwei Jahren – waren Ende November zum Personalkongress 2012 nach Göttingen gekommen. Vor allem strategische Personalmanagementthemen, aber auch der gesamte Themenbereich Personalbeschaffung und insbesondere die arbeits-, sozialversicherungs- und steuerrechtlichen Neuerungen standen im Zentrum des Besucherinteresses. Die Besonderheit der diesjährigen Veranstaltung: Die gut 80 Referenten gaben nicht nur Einblicke in aktuelle Themen, Herausforderungen, Forschungsergebnisse und erfolgreiche Praxisanwendungen. Sondern sie standen in interaktiven Formaten auch zum direkten Austausch mit den Teilnehmern zur Verfügung. Auch im Nachgang zum Kongress besteht im Personaler Forum (www.personalerforum.de) weiterhin die Möglichkeit zum Austausch über Themen der strategischen Personalarbeit – sowohl online als auch in regelmäßigen Präsenzveranstaltungen. Der nächste TDS-Personalkongress wird wieder im Zweijahres-Abstand, also Ende 2014 stattfinden.

www.der-personalkongress.de

Perfekt finden, was perfekt passt. XING Talentmanager, das neue Recruiting-Tool.



Entdecken Sie die neue Unternehmenslösung für aktives Recruiting: den XING Talentmanager. Nutzen Sie das größte Kandidatennetzwerk im deutschsprachigen Raum. Bearbeiten Sie gemeinsam im Team zu besetzende Stellen. Perfekt: Alle Recherche-Ergebnisse und der aufgebaute Talent-Pool verbleiben im Unternehmen - auch bei einem Personalwechsel.

Sichern Sie sich jetzt das passende Einführungsangebot von nur 195 € statt 249 €* unter www.talentmanager.xing.com, talentmanager@xing.com oder telefonisch: +49 (0)40 419 131 784.

*Mindestlaufzeit 12 Monate, Netto-Preis pro Nutzerlizenz und Monat.

XING 
DAS PROFESSIONELLE NETZWERK

„HR muss Player werden“

KONFERENZ. Was bewegt Unternehmen? Antwort des ersten Talent-Management-Gipfels: Engagierte Mitarbeiter und eine Personalabteilung, die den richtigen Rahmen setzt.



Energie, die sich überträgt: Professor Heike Bruch (links) in der Print Media Academy.

Von **Randolf Jessl** (Red.)

Unternehmenserfolg ist eine Frage der Energie, die die Menschen treibt, und der Rahmenbedingungen, in denen sie ihrer Arbeit nachgehen. Das ist die Botschaft des ersten Talent-Management-Gipfels von Haufe-Umantis. 200 Personalentscheider waren der Einladung des Softwarehauses nach Heidelberg gefolgt.

Hochkarätige Sprecher aus Forschung und Praxis ließen in der Print Media Academy in Heidelberg keinen Zweifel an der bereichsübergreifenden Bedeutung des Themas Talentmanagement. Dabei auf dem Prüfstand: die Rolle der HR-Abteilung. Denn hier werden nicht nur Mitarbeiter rekrutiert, betreut und entwickelt – zunehmend müssen von dieser Abteilung auch Impulse ausge-

hen, wie Unternehmen aufgestellt werden, damit sich ihre Mitarbeiter optimal entfalten und im Wettbewerb bestehen können. „HR darf nicht länger Partner sein, sondern muss Player werden“, forderte Haufe-Umantis-Geschäftsführer Hermann Arnold in seiner Begrüßung.

Restrukturierung und Retention

Ob Unternehmen erfolgreich sind, ist auch eine Frage der Energie, mit der Mitarbeiter sich für die Unternehmensziele



Weiterführende Informationen und Fotos des Kongresses sowie der abschließenden Party „Shake your Talents“ finden Sie unter

www.talent-management-gipfel.de

einsetzen, zeigte die St. Galler Personalprofessorin Heike Bruch in ihrem mitreißenden Vortrag. Die Herausforderungen, vor denen Talentmanagement steht, wenn Geschäftsmodelle unter Druck geraten, schilderte Dr. Rupert Felder. Der Leiter Personal bei der Heidelberger Druckmaschinen AG beleuchtete das Zusammenspiel von Restrukturierung und Retention-Maßnahmen.

Dass Rekrutierungserfolge in Zeiten des Fachkräftemangels zunehmend eine Frage der Kreativität und Ansprache der gewünschten Zielgruppe auf Augenhöhe ist, zeigten die Vorträge von Jörg Buckmann, Leiter Personalmanagement, Verkehrsbetriebe Zürich (VBZ), sowie Gero Hesse, Geschäftsleiter der Medienfabrik Embrace und Saatkorn-Blogger.

Kuscheln oder Keulen

Eine Diskussionsrunde zur Frage „Kuscheln oder Keulen: Was muss Führung leisten?“, interdisziplinär besetzt mit einem Personalentwickler, einem Mediziner, einer Führungskraft und einem Business Coach, verständigte sich schließlich darauf: Führungserfolg ist immer weniger eine Frage von autoritärem oder kooperativem Führungsstil. Vielmehr ist er eine Frage der sozialen Architektur der Unternehmung. Eigenverantwortung und Selbstorganisation sind die Zielpunkte des Organisationsdesigns. Was eine Personalabteilung, auch um den Preis, sich dabei überflüssig zu machen, hierzu beitragen kann, schilderte abschließend der Zürcher Coach und Managementberater Heiko Fischer. ■

Sie wollen Ihre Beschäftigten stärker an sich binden? Gründen Sie eine Betriebs-Kita.

Ein betriebliches Engagement in der Kinderbetreuung ist für alle gut: für das Unternehmen, für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und für ihre Kinder. Mit dem Förderprogramm Betriebliche Kinderbetreuung unterstützt das Bundesfamilienministerium Unternehmen dabei, sich für die Betreuung der Kinder ihrer Beschäftigten zu engagieren. Konkret gefördert werden neue Betreuungsplätze für Mitarbeiterkinder unter drei Jahren.

Mehr Informationen unter: www.erfolgsfaktor-familie.de

Jetzt
über das neue
Förderprogramm
informieren

Kostenlose Service-Hotline
Tel. 0800/0000 945



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

**Erfolgsfaktor
Familie**
Betriebliche
Kinderbetreuung

Diese Termine sollten Sie notieren

ÜBERSICHT. Der Terminkalender für 2013 weist viel Bewährtes auf, aber auch einige Neuerungen. Die Termine konzentrieren sich immer stärker auf Frühjahr und Herbst.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Wann finden die wichtigen HR-Termine 2013 statt? Einen ersten Überblick gibt dieser Veranstaltungskalender mit Messen und Kongressen für den Personalbereich. Dabei zeigt sich: Insbesondere von Ende März bis Mitte Mai und von Mitte September bis Ende

Oktober stehen Personalexperten bewegte Wochen bevor, wenn sie gleich mehrere Veranstaltungen besuchen wollen, um ihr Fachwissen auf dem neuesten Stand zu halten oder sich über neue HR-Software zu informieren.

Der Veranstaltungskalender 2013 erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. So konnten einige Veranstaltungen, bei denen zu Redaktionsschluss kein

Termin feststand, noch nicht mit aufgenommen werden. Über diese werden wir in den nächsten Personalmagazin-Ausgaben informieren.

Einen ausführlichen Veranstaltungskalender mit Angaben der jeweiligen Zielgruppen, Rückblicken auf das Jahr 2012 und Ausblicken auf geplante Inhalte 2013 können Sie herunterladen unter www.haufe.de/personal-events2013. ■

Veranstaltung	Termin	Ort	Veranstalter
Jahresschluss-Tagung Personalbüro	93 Termine von November 2012 bis Februar 2013	42 Orte bundesweit	Haufe Akademie Tel. 0761 898-4422 service@haufe-akademie.de; www.haufe-akademie.de
Learntec – 21. Internationale Leitmesse und Kongress für professionelle Bildung, Lernen und IT	29. bis 31. Januar	Messe Karlsruhe	Karlsruher Messe- und Kongress GmbH Tel. 0721 3720-5142 info@learntec.de; www.learntec.de
6. Ludwigshafener Personalgespräche	30. Januar	Aula der FH Ludwigshafen	Institut für Beschäftigung und Employability IBE Tel. 0621 5203-311 Sibylle.Groh@ibe-ludwigshafen.de; www.ibe-ludwigshafen.de
Muwit 2013 – 17. IIR Konferenz für Personalentwicklung und Weiterbildung	19. und 20. Februar	Kempinski Hotel Bristol, Berlin	Euroforum Deutschland SE Tel. 0211 9686-3636 annika.keller@iir.de; www.muwit.de
didacta – die Bildungsmesse	19. bis 23. Februar	Koelnmesse	Koelnmesse GmbH Tel. 0221 821-3998 didacta@visitor.koelnmesse.de; www.didacta.de Ideelle Träger: Didacta Verband VdS Bildungsmedien
Zukunftsmarkt Altersvorsorge 2013	27. und 28. Februar	Novotel Berlin Am Tiergarten	MCC – The Communication Company Tel. 02421 12177-0 mcc@mcc-seminare.de; www.mcc-seminare.de
CeBIT	5. bis 9. März	Messegelände Hannover	Deutsche Messe AG Tel. 0511 890 info@cebit.de; www.cebit.de
20. Personalkonferenz	11. und 12. März	Martin-Luther-Universität Halle Wittenberg	Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (in Kooperation mit der Eo Ipso Personal- und Unternehmensberatung Mainz) Tel. 0345 5523334 manfred.becker@eoipto-beratung.de, andrea.herz@wiwi.uni-halle.de http://personal.wiwi.uni-halle.de/personalkonferenz/
13. Handelsblatt Jahrestagung „Betriebliche Altersversorgung 2013“	11. bis 13. März	Hotel InterContinental Berlin	Handelsblatt Veranstaltungen c/o Euroforum Deutschland SE Tel. 0211 9686-3463 friederike.hintze@euroforum.com; www.handelsblatt-bav.de

Veranstaltung	Termin	Ort	Veranstalter
7. Recruiting Convent	18. und 19. März	Schloss Bensberg	Prof. Dr. Christoph Beck Institut für Personalmanagement & Arbeitsrecht, FH Koblenz Tel. 0261 9528170 info@hrm-excellence.de; www.recruiting-convent.de
SAP-Forum für Personalmanagement	19. und 20. März	Kongresszentrum Karlsruhe	SAP Deutschland Tel. 0800 5343424 birgit.hartl@sap.com; www.sap.de/personalforum2013
Fachkonferenz „Die Zukunft der Arbeit“	4. und 5. April	Dresden, Akademie- hotel des IAG	IAG Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung Tel. 0351 457-1750 christina.bogs@dguv.de; www.dguv.de/iag
Personal2013 Süd	23. und 24. April	Messe Stuttgart, Halle 6	Spring Messe Management GmbH Tel. 0621 70019-0 info@messe.org; www.personal-sued.de
Corporate Health Convention	23. und 24. April	Messe Stuttgart, Halle 8	Spring Messe Management GmbH Tel. 0621 70019-0 info@messe.org; www.corporate-health-convention.de
21. DGFP-Kongress	13. und 14. Mai	Congress Center der Messe Frankfurt/ Main	Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. Tel. 0211 5978-145 korte@dgfp.de; www.dgfp-kongress.de
DGFP Personaldienstleistungs-Börse	13. und 14. Mai	Congress Center der Messe Frankfurt/ Main	DGFP-Deutsche Gesellschaft für Personalführung mbH Tel. 0211 5978-206 regnier@dgfp.de; http://boerse.dgfp.de
Personal2013 Nord	14. bis 15. Mai	CCH Hamburg, Halle H & Saal 3	Spring Messe Management GmbH Tel. 0621 70019-0 info@messe.org; www.personal-nord.com
6. Personalkongress Krankenhäuser	15. und 16. Mai	Hannover Congress Center	Medizinische Hochschule Hannover, Deutsches Ärzteblatt, Kienbaum, Schubert Management Consultants Tel. 0511 532-9286 eggers.fabian@mh-hannover.de; www.personalkongress-kliniken.de
12. Kienbaum Jahrestagung	13. Juni	Malteser Kommende, Ehreshoven	Kienbaum Management Consultants GmbH Tel. 0211 9659-2131 lea.pistor@kienbaum.de; www.kienbaum.de
Personalmanagementkongress 2013	26. und 27. Juni	Estrel Convention Center Berlin	Bundesverband der Personalmanager (BPM) Tel. 030 848593-00 info@bpm.de; www.personalmanagementkongress.de
Betriebliches Gesundheits- management	17. und 18. September	Köln	MCC – The Communication Company Tel. 02421 12177-0 mcc@mcc-seminare.de; www.mcc-seminare.de
Zukunft Personal	17. bis 19. September	Koelnmesse, Hallen 2.1, 2.2, 3.1 und 3.2	Spring Messe Management GmbH Tel. 0621 70019-0 info@messe.org; www.zukunft-personal.de
5. Hay Group Compensation Forum	11. Oktober	Radisson Blu Hotel, Frankfurt/Main	Hay Group GmbH Tel. 069 505055-0 www.haygroup.com
9. Personalmesse München	23. Oktober	M,O,C, in München- Freimann	Netcomm GmbH Tel. 089 88949370 info@netcomm-gmbh.de; www.Personal-World.de
HR Tech Europe 2013	23. bis 25. Oktober	Amsterdam, RAI	Pan Europe HR Network Tel. +36 70331 3431 viki@hrneurope.com; www.hrneurope.com
3. Münchner Leadership-Dialog	8. November	Universität der Bundeswehr München	Universität der Bundeswehr München Tel. 089 6004-0 info@muenchner-leadership-dialog.de www.muenchner-leadership-dialog.de
Zukunftsmarkt Personal	26. und 27. November	Köln, Lindner Hotel City Plaza	MCC – The Communication Company Tel. 02421 12177-0 mcc@mcc-seminare.de; www.mcc-seminare.de

DIE ÜBERSICHT ENTHÄLT IN ERSTER LINIE HR-VERANSTALTUNGEN, DIE SICH AN EINEN BREITEN KREIS VON PERSONALENTSCHEIDERN RICHTEN UND DEREN TERMINE ENDE NOVEMBER 2012 BEKANNT WAREN. QUELLE: EIGENE RECHERCHEN UND VERANSTALTERANGABEN.

Auf die Zukunft einstellen

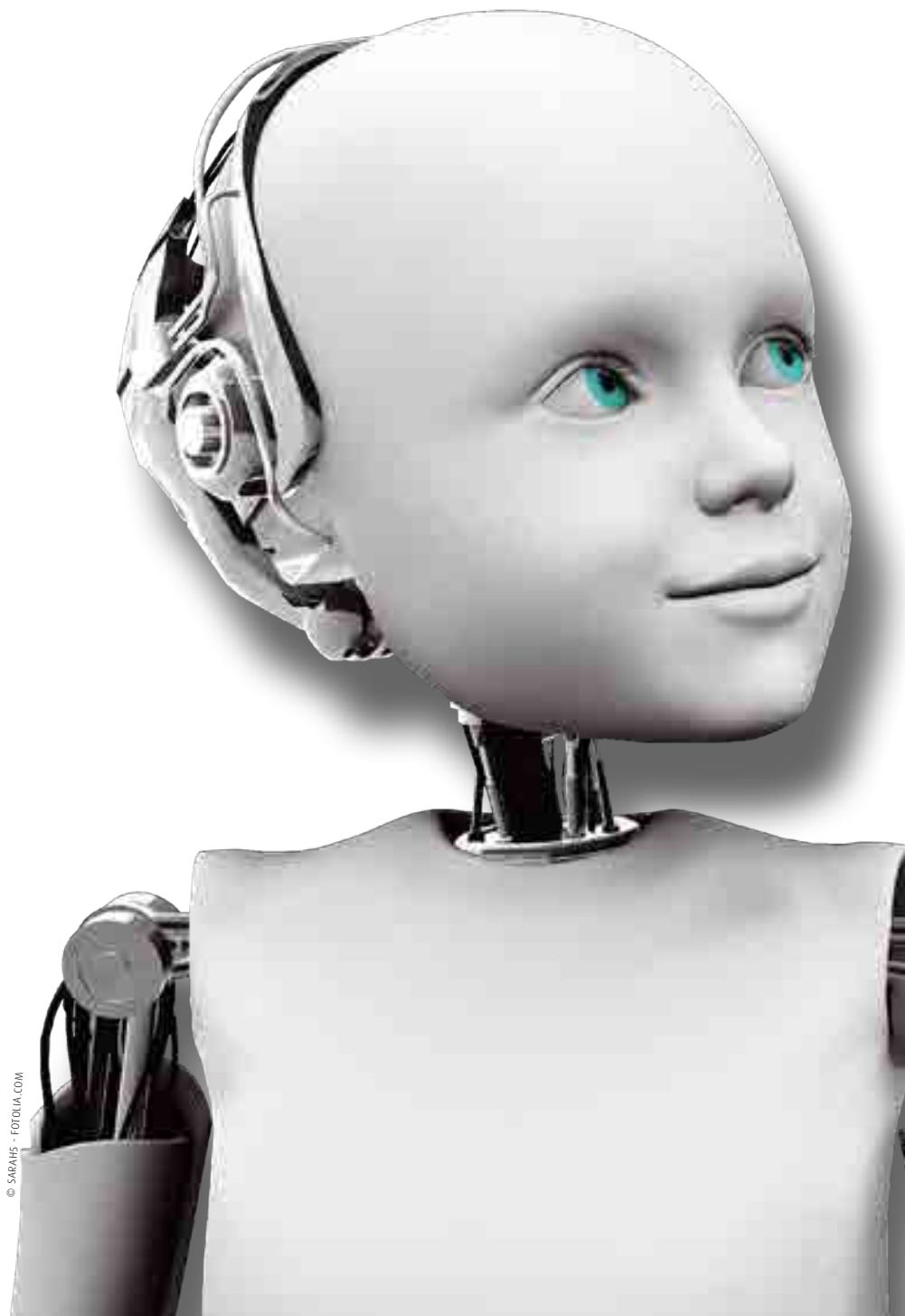
EINLEITUNG. Statt sich in Einzelaktionen zu verlieren, muss HR sich auf vier große Entwicklungen konzentrieren, die Unternehmen fordern. Und handeln.

Von **Katharina Schmitt** (Red.)

Was bringt die Zukunft? Eine Frage, die zum Jahreswechsel gerne gestellt wird. Für den HR-Bereich finden sich in einer ganzen Masse von Antworten durch Trendstudien unterschiedlicher Güte und Qualität in der Quintessenz genau zwei Aussagen. Erstens: Die Zukunft wird grau. Mitarbeiter werden alt und psychisch leidend sein, der Nachwuchs schlecht ausgebildet und maßlos in seinen Forderungen und die Kommunikation von Mensch zu Mensch von Datenbanken ersetzt. Und zweitens: Die Zukunft wird bunt. Vielfältige Mitarbeiterstrukturen werden neue Synergien freisetzen, enorme Wissensmengen können über Datenmanagement besser genutzt werden, Mitarbeiter mit einer positiven Work-Life-Bilanz werden mit höchstem Leistungswillen den Unternehmenserfolg als eigenen Erfolg sehen.

Alte Entwicklungen, neue Trends

Vieles lässt sich ablesen aus Befragungen und Untersuchungen. Doch sind darunter durchaus auch seriöse und hochspannende Studien, die Aufschluss darüber geben, was auf uns in den nächsten Jahren zukommt und was HR bewegen wird. Als Trends in der Personalerwelt finden sich hier: die notwendige Vorbereitung auf den Fach- und Führungskräftemangel, Umgang mit der Globalität und Mobilität, Diversity, Frauenförderung, Corporate Social Responsibility, betriebliches Gesundheitsmanagement, Talent- und Generationen-



management, lebensphasenorientierte Personalarbeit, Wertvermittlung, Schaffung der Grundlagen für eine Work-Life-Balance, die Suche nach nachhaltigeren Vergütungs- und Anreizsystemen und vieles mehr.

Und auch wenn noch nicht jeder Trend in der gegenwärtigen HR-Praxis als Herausforderung anerkannt wird, zeigt sich doch: Die Arbeitswelt bewegt sich. Mit von Jahr zu Jahr steigender Geschwindigkeit. Doch vieles von dem, was für die nächsten zehn Jahre erwartet wird, ist das Ergebnis einer jahrelangen, wenn nicht jahrzehntelangen Entwicklung. So wird, um nur ein Beispiel zu nennen, Gesundheitsmanagement nicht das große Thema für HR, weil ein großer Anteil unserer Mitarbeiter schlagartig einer Epidemie von Rückenproblemen oder Burn-out-Syndromen zum Opfer gefallen ist. Weder werden die Frauen und Nachwuchskräfte, die Beruf und Familie vereinbaren wollen, zu einem der nächsten Jahreswechsel vom Himmel fallen, noch werden die gut ausgebildeten Fachkräfte zur selben Zeit in einem schwarzen Loch verschwinden. Vorausschauendes Denken, besonders aber Planen ist also notwendig. Denn nur so können Entwicklungen positiv genutzt werden.

Vier Gründe für neue Personalarbeit

Bei unserer Recherche sind wir auf vier große Auslöser gestoßen, die Trends, Bewegung oder auch momentan noch

Der Mitarbeiter der Zukunft nährt manche Phantasien. Welcher immer man auch anhängt: Wichtig ist, sich mit den Trends auseinanderzusetzen.

Als Einzelkämpfer aufgestellte Ressorts, die einzelne Trends als Selbstzweck umsetzen, werden die Herausforderungen der Zukunft nicht mehr erfüllen können.

lediglich Schwingungen in Gang setzen und damit die neuen HR-Aufgaben definieren.

Das ist zum einen die Digitalisierung der Arbeitswelt. Sie macht das Management des enormen vorhandenen Wissens möglich, unterstützt ein globales Arbeiten und stellt eben für diese Ziele HR vor die Aufgabe, dies zum Erfolg des Unternehmens umzusetzen. Wie das im Einzelnen aussehen muss, hat die Wissensfabrik in einer Studie mit Personalleitern ergründet, die sich explizit mit dem Thema „zukünftige Aufgaben“ beschäftigen. Sie finden den Beitrag auf den nachfolgenden Seiten 16 bis 19.

Der zweite Trend ist – wenig überraschend – der demografische Wandel. Für Personaler unbeeinflussbar, ist er der Auslöser vieler Herausforderungen, die oft zum eigenen Trend (Employer Branding, Frauenquote, BGM) erhoben werden, tatsächlich ihre Begründung aber in ein und derselben Sache finden. Unser Autor Ulli Pesch hat ab Seite 20 zusammengestellt, welche Auswirkungen der demografische Wandel auf die Unternehmen haben wird und welche HR-Aufgabenbereiche sich daraus ergeben. Dabei zeigt sich eines ganz deutlich: Nicht die einzelnen Trends dürfen das Ziel der HR-Aufgaben sein, sondern ihre Einbindung in die Unternehmensstrategie. Weder die Erfüllung einer Frauenquote noch der integrierende Umgang mit ausländischen Mitarbeitern oder das Gesundheitsmanagement alleine ist Zweck und Fokus der HR-Arbeit, sondern die Behebung des Fachkräftemangels.

Die Grenze zwischen den Trends ist

fließend. Unser Megatrend Nummer drei, ein geändertes Wertefühl, auf das sich HR einstellen muss, hängt natürlich mit der aufgrund des demografischen Wandels veränderten Mitarbeiterstruktur zusammen. Trotzdem ergeben sich für HR hieraus weitere neue Tätigkeitsfelder. Auf den ersten Blick sind diese in erster Linie alleine von einer neuen Generation Y gefordert, die die Unternehmen 2020 beherrschen wird. Tatsächlich handelt es sich bei diesem neuen Arbeits- und Werteverständnis aber um Rahmenbedingungen für eine lebenslange Leistungsfähigkeit und Zusammenarbeit, die seit Langem überfällig sind und vielleicht geholfen hätten, einige negative Entwicklungen in den letzten Jahren zu vermeiden (Seiten 24 bis 27).

Keine HR-Arbeit ohne rechtlichen Hintergrund. Besonders in den letzten zwei Jahren hat die Rechtsprechung der EU Einfluss auf das deutsche Arbeitsrecht und seine Grundsätze genommen. Wie das zu interpretieren ist und welche Entwicklungen zu erwarten sind, lesen Sie in unserem letzten Trendkapitel „Einfluss der EU auf das Arbeitsrecht“ ab Seite 28.

HR-Management mit Überblick und umfassenden Kompetenzen gefragt

HR wird sich umstellen müssen und seine strengen Grenzen zwischen den einzelnen Tätigkeits- und Themenbereichen verlassen. Als Einzelkämpfer aufgestellte Ressorts, die einzelne Trends als Selbstzweck umsetzen, können die Herausforderungen der Zukunft nicht mehr erfüllen. Umfassende Kompetenzen und Überblick weit über die traditionelle HR-Perspektive hinaus sind gefragt. Drastisch drückt das unser Autor Joël Luc Cachelin aus: Gelingen es HR nicht, Wissen und Kompetenzen aus anderen Abteilungen wie IT und Marktforschung zu übernehmen, um die neuen Aufgaben umfassend zu managen, könne HR sich auflösen. Seine Aufgaben könnten dann auch von den anderen Bereichen übernommen werden. ■

Personalarbeit in Pixeln

TREND I. Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt. HR hat sich darauf noch nicht genügend eingestellt. Was geschehen wird und was HR leisten muss, zeigt eine Studie.

Von **Joël Luc Cachelin**

Eine der wichtigsten Veränderungskräfte der nächsten Jahre, wenn nicht Jahrzehnte, ist die Digitalisierung. Im wirtschaftlichen Kontext bedeutet Digitalisierung, dass die Produkte, Prozesse und Ressourcen unserer Unternehmen zunehmend immateriell werden. Produkte nehmen den Charakter von Software, Dateien oder Dienstleistungen an. Immaterielle Prozesse umfassen den Transport von digitalen Produkten sowie die internetbasierte Übermittlung von Information. Eine digitale Wirtschaft basiert neben der Informations- und Kommunikationstechnologie auf dem Wissen und den Fähigkeiten der Mitarbeitenden. Mehr brauchen solche Wissensunternehmen nicht, um Wertschöpfung für ihre Kunden zu erarbeiten.

Der Megatrend der Digitalisierung ist so wichtig, dass von einem Metatrend gesprochen werden kann, der alle anderen ökonomischen, gesellschaftlichen, politischen und ökologischen Veränderungen überlagert. Ihm können die Megatrends Vernetzung, Wissensgesellschaft, Mobilität und Stress zugeordnet werden. Diese Veränderungskräfte zeigen, wie die Wirtschaft in Zukunft funktionieren wird: als Netzwerk, in dem Wissen getauscht wird, wobei die Mitarbeitenden nicht vor Ort sein müssen. Konsequenz ist eine Veränderung der Arbeitswelten, der Unternehmens- beziehungsweise der Wissenskulturen sowie der dazugehörigen Führungsverständnisse.

Ausgehend von der Vermutung, dass

die Digitalisierung in den nächsten Jahren das Human Resources Management stark verändern wird, führte die Wissensfabrik im Frühling 2012 eine Trendstudie durch. Dabei ging es insbesondere darum, die aus der Digitalisierung resultierenden Herausforderungen und Managementaufgaben zu erkennen und darauf basierend die Konturen eines zukünftigen HRM zu beschreiben. Befragt wurden 134 zu meist HR-Leiter oder HR-Berater aus der Schweiz sowie dem Bodenseeraum in Österreich und Deutschland.

Als größte Herausforderungen für die Zukunft ihrer Arbeits- und Unternehmenswelt nannten die Teilnehmenden den Wettbewerb um Fachkräfte, die stärkere Bedeutung funktionierender Teams, steigenden Erfolgs- und Leistungsdruck, den Wunsch nach Teilzeit und Homeoffice sowie den Wunsch nach identitätsstiftender Arbeit. All diese Herausforderungen stehen im unmittelbaren Zusammenhang mit der digitalen Gesellschaft: Der Kampf um die besten

Konsequenz des Metatrends Digitalisierung ist eine Veränderung der Arbeitswelten, der Unternehmens- und Wissenskulturen sowie der dazugehörigen Führungsverständnisse.

Mitarbeiter wird durch die erhöhte Transparenz über die offenen Stellen wie auch über die Kompetenzen der Bewerbenden verschärft. Teamarbeit wird über das Internet vereinfacht – sie kann zielgerichtet eingesetzt werden, um unterschiedliche Fähigkeiten an den unterschiedlichsten Orten zu koordinieren. Die Anforderungen an die Mitarbeitenden steigen, weil die digitale Wissensgesellschaft die Wettbewerbe verschärft, auf denen wir uns inszenieren und vermarkten müssen. Zudem verlangt die Wissensgesellschaft, dass wir uns weiterbilden und autodidaktisch neue Kompetenzen – gerade im Umgang mit Instrumenten der digitalen Wissensgesellschaft – erwerben. Die Informationsflut nimmt zu, braucht entsprechend mehr Zeit zur Durchsicht und trägt das Potenzial in sich, zu verunsichern. Und auch der Wunsch der Mitarbeitenden nach selbstbestimmter Arbeitseinteilung und mobilen Arbeitsmöglichkeiten sowie der Wunsch nach identitätsstiftender und sinnvoller Arbeit stehen im direkten Zusammenhang mit den erweiterten Möglichkeiten einer digitalen Welt.

Neue Managementaufgaben

Auf den vordersten Rängen der aus diesen Herausforderungen resultierenden Managementaufgaben stehen: Entwicklung der Wissenskultur, Neudefinition von Führungs- und Managementprinzipien, Know-how-Transfer sowie die Arbeitsplatzgestaltung. Diese Aufgaben können unter dem Stichwort Transformation der Arbeitswelt zusammengefasst werden.

LANDKARTE DER ZUKUNFT



Technologisierung über allem: Die meisten der in der „HRM-Trendstudie 2012“ der Wissensfabrik befragten Teilnehmer erwarten eine weitere Welle der Digitalisierung als Megatrend, der sich auf ihr Unternehmen auswirken wird.

QUELLE: DR. JOËL LUC CACHELIN WISSENSFABRIK

Neben dem Einfluss auf den Unternehmenserfolg beurteilten die Befragten, wie gut sie die vorgestellten Aufgaben zum heutigen Zeitpunkt erfüllen. Hier zeigt sich eindeutig, dass neue, durch die Digitalisierung ausgelöste Aufgaben noch wenig gut erfüllt werden. Dabei ergeben sich insbesondere fünf Handlungsfelder:

- Die befragten Unternehmen setzen sich noch wenig mit der Frage auseinander, welche Vorteile die Maschinen gegenüber den Menschen beziehungsweise die Menschen gegenüber den Maschinen haben. Diese Reflexion ist nötig, um Menschen und Maschinen im Wertschöpfungsprozess gezielt einsetzen zu können, die Effizienz und Wirksamkeit von Prozessen zu erhöhen, aber auch um nicht blind der Versuchung der Rationalisierung zu erliegen.
- Die Netzwerkgesellschaft schafft ein Bedürfnis nach neuen Karrieremodellen, orientiert an horizontalen Entwicklungsmöglichkeiten sowie dem zunehmenden Bedürfnis nach Selbstständigkeit. Sie verknüpfen Phasen des Arbeitens enger mit Phasen der Weiterentwicklung.
- Wissen braucht eine Struktur, damit es effizient und effektiv im Sinne der Kun-

denbedürfnisse verarbeitet werden kann. Visuelle Verzeichnisse erlauben, Wissen so zu speichern, dass es schnell gefunden und weiterentwickelt werden kann. An Bedeutung gewinnen auch dynamische Verzeichnisse, die das Wissen laufend nach seiner Aktualität, seiner Vernetzung oder seiner Bedeutung ordnen.

- Zu den Erwartungen der Organisation gesellen sich die Erwartungen der Mitarbeitenden. Die Führungsspannen nehmen durch die Verflachungen der Hierarchien zu, wobei die Erwartungen durch die Individualisierung heterogener werden. Selbstständig Mitarbeitende definieren die Rolle ihrer Vorgesetzten im Sinne eines Coachs, der bei Fragen und Problemen zur Verfügung steht, sich sonst aber im Hintergrund hält. Die Befragten haben offenbar Mühe, diese Anpassung zu vollziehen.
- Auch die Nutzung der anfallenden Daten in Bezug auf das Mitarbeiterverhalten stellt die Unternehmen vor große Herausforderungen. Mitarbeitende hinterlassen mit jedem Klick, mit jeder Mail, mit jeder Suchanfrage bei Google, mit jeder beantworteten Kundenanfrage eine Fülle von Daten. Offenbar werden

diese Daten nicht bewusst ausgewertet, geschweige denn visualisiert und als Managementinstrument eingesetzt.

Defizite bei der Aufgabenerfüllung

Vergleicht man nun die Bedeutung der Aufgaben mit ihrer Erfüllungsqualität, so fallen drei Defizite besonders auf. Zum einen fühlen sich die befragten Unternehmen offenbar nicht in der Lage, den Bedürfnissen der Mitarbeitenden entsprechende Karrieremodelle zu entwickeln. Das Spannungsfeld zwischen vom Unternehmen gewünschter Bindung und abnehmender Loyalität der Mitarbeitenden sorgt für zusätzliche Schwierigkeiten.

Ein anderes Defizit lässt sich im Bereich des Wissensmanagements feststellen. Die Unternehmen nutzen das Wissen ihrer Kunden und Mitarbeitenden noch zu wenig für die Strategiearbeit oder die Produkt-, Prozess- und Organisationsentwicklung. Der Zusammenhang zur Digitalisierung ist offensichtlich. Die neuen Informations- und Kommunikationsmedien, insbesondere Social Media, schaffen neue Möglichkeiten, um Gedanken und Feedbacks der Anspruchsgruppen transparent zu machen. Unternehmen werden in Zukunft verstärkt von unten nach oben geführt werden. Manager erkennen, dass ihr wichtigstes Wissen bei den Mitarbeitenden an der Basis anfällt sowie in den Köpfen ihrer Kunden gespeichert ist. Offenbar fehlt aber der Mut, um mit den neuen Möglichkeiten zu experimentieren; die Unternehmen haben Angst vor Kontrollverlust oder es fehlt schlicht an den dafür nötigen Ressourcen.

Die Defizite geben Anlass zur Vermutung, dass die Personalabteilung in Zukunft verstärkt mit anderen Abteilungen zusammenarbeiten muss (vergleichen Sie dazu die Tabelle auf Seite 18). Verhält sich die Personalabteilung zu passiv, ist es aber auch möglich, dass sich andere Abteilungen die Aufgaben einverleiben.

Instrumente des digitalisierten HRM

Die Digitalisierung ermöglicht dem HRM, seine Prozesse und Instrumente

NEUE AUFGABEN FÜR HR

Werte	Aufgaben	Weitere beteiligte Bereiche	Übergeordnetes Ziel
4,59	Förderung unternehmerischer Kultur	Unternehmensentwicklung	
4,53	Unterstützen der Mitarbeitenden in ihrer Arbeitsmarktfähigkeit		
4,44	Gestaltung der Arbeit, sodass sie Spaß macht und Sinn vermittelt		
4,31	Durch Arbeit Gemeinschaft und Orientierung vermitteln		
4,24	Unternehmen als Ort der Kommunikation und Interaktion gestalten	IT	
4,20	Verstärkung des Innovationsprozesses	Marketing, Marktforschung, Unternehmensentwicklung	Innovationskraft des Unternehmens stärken
4,19	Wissenskultur, in der Wissen geteilt und dokumentiert wird	IT	
4,08	Neudefinition von Führungs- und Managementprinzipien	Unternehmensentwicklung	Führung und Management der digitalen Zeit anpassen
4,04	Know-how-Transfer		
4,04	Einführung neuer Arbeitsmodelle		
3,95	Nutzung von Internet und Social Media für HRM-Prozesse	Marketing, IT	Verankerung des Unternehmens in digitaler Welt
3,86	Konzepte gegen Cyber-Kriminalität	IT	Unternehmung vor digitaler Kriminalität schützen
3,84	Nutzung des Kundenwissens, um Organisation weiterzuentwickeln	IT, Marketing, Marktforschung	Kunden zu Mitarbeitenden machen
3,79	Integration der Mitarbeitenden in die Strategiearbeit	Unternehmensentwicklung	Unternehmen an Umwelt anpassen
3,76	Reflexion über die Vorteile von Menschen und Maschinen	IT, Unternehmensentwicklung	Effizienz und Effektivität der Prozesse
3,71	Neue Karrieremodelle		
3,62	Wissen attraktiv und handlungsanleitend visualisieren	IT	Effizienz und Effektivität des Wissensmanagements
3,47	Adaption des Führungsstils an freiheitsliebende Mitarbeitende		
3,41	Automatische Auswertung der Daten über Mitarbeiterverhalten	IT	Big Data als Ressource der Zukunft nutzen

Die Aufgaben von HR wachsen mit der fortschreitenden Digitalisierung. Die Werte (1: kaum, 7: sehr gut) zeigen, wie gut Unternehmen die neuen Aufgaben des HRM heute umsetzen. Die dritte Spalte zeigt, welche weiteren Bereiche auch an diesen Aufgaben arbeiten.

in das Internet zu übertragen. Die Nutzung dieser Möglichkeiten ist aber, so die Studienergebnisse, noch wenig fortgeschritten. Am stärksten wird das Internet in der Personalrekrutierung eingesetzt, dabei versucht man sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Nur eine Minderheit der Befragten setzt das Internet ein, um vom Wissen ihrer Kunden zu profitieren. Das digitale Wissensmanagement ist erst wenig entwickelt. Das Netz wird selten genutzt, um Daten zu verwalten oder das Wissen zu speichern und zu ordnen. Noch weniger Befragte nutzen Funktionen, um das Verhalten der Mitarbeitenden sichtbar zu machen. Diese Ergebnisse zeigen, dass die Verantwortlichen das Internet als zusätzlichen Kommunikationskanal, nicht aber als neue Wirklichkeit verstehen, die es zu beleben und im Sinne des Unternehmens zu nutzen gilt.

Das am weitesten verbreitete Instrument des digitalen HRM ist deshalb kaum

überraschend die Homepage. Überraschend ist jedoch, dass doch etwa zehn Prozent der Befragten angeben, dass ihr Unternehmen keine Internetseite nutzt, um die Beziehung zu den Mitarbeitenden zu gestalten. Passend zum Internet ist die Verbreitung des Intranets, es folgt an dritter Stelle. Auf dem zweiten Rang steht die Nutzung von elektronischen Stellenmärkten. Social Media finden noch keine große Verwendung. Knapp die Hälfte der Befragten gibt an, XING für die Personalarbeit zu nutzen. Weit abgeschlagen folgt Facebook, von einem Drittel der befragten Unternehmen eingesetzt. Twitter wird nur von einer Minderheit genutzt. Digitale Instrumente, die der Kommunikation, Wissensverarbeitung und Wissensdokumentation dienen, sind noch wenig etabliert.

Es fällt auf, dass die eingesetzten Instrumente weitgehend textlastig sind. Dabei wäre gerade die Multimedialität ein ausgezeichnetes Mittel, um den

Anspruchsgruppen Geschichten zu erzählen beziehungsweise Branding zu betreiben. Die eingesetzten Instrumente zeichnen sich unter dem Strich durch ihre Einweg-Kommunikation aus. Es ist also meistens nicht möglich, in einen Dialog mit den Unternehmen zu treten. Das wäre aber aus Sicht des Unternehmens nötig, um die Meinungen und das Wissen der Anspruchsgruppen abzuholen.

Am Anfang steht das digitale HRM auch bei der automatischen Dokumentation und Visualisierung des Verhaltens, der Gedanken der Mitarbeitenden und Kunden. Die Unternehmen profitieren noch wenig von der Möglichkeit, den Zustand ihrer Unternehmen per Knopfdruck festzuhalten und Entwicklungen in dynamischen Animationen zu verfolgen. Die Befragung zeigt, dass ein entsprechendes Bedürfnis eigentlich vorhanden ist. Die Visualisierung der Wissensbestände und -flüsse der Mitarbeitenden, das Aufzeigen von Megatrends sowie (damit verbun-

denen) Innovationspotenzialen stoßen auf das größte Interesse. Die noch geringe Nutzung dieser sogenannten Wissenskarten mag mit noch nicht vorhandenen technischen Lösungen, Skepsis gegenüber visuellen Management-Instrumenten, Kosten oder aber der Angst von Datenmissbrauch zusammenhängen.

Neue Organisationsformen

Die vorgestellten Herausforderungen und Managementaufgaben verändern die Rolle und die Organisationsform des Human Resources Management. Die heutigen Personalabteilungen sind kaum geeignet, um den gewachsenen Aufträgen gerecht zu werden. Wichtigste Aufgabe des zukünftigen HRM wird das Kompetenz- und Wissensmanagement sein. Diese Aufgabe wird man nur dann erfolgreich bewältigen, wenn sich das HRM im Unternehmen neu positioniert, den erarbeiteten Nutzen ausweisen und Kosteneffizienz garantieren kann. Das HRM bleibt trotz antizipierter Re-Organisation das menschliche Gewissen des Unternehmens, indem es für die Anliegen der Mitarbeitenden kämpft und sich deren Sorgen und Problemen annimmt.

Dem Kompetenz- und Wissensmanagement können weitere Aufgaben untergeordnet werden. In der Rolle des „Enablers“ befähigt das HRM die Organisation, die Megatrends beziehungsweise den Wandel zu bewältigen. Konkret geht es um Stressmanagement, Work-Life-Integration, New Leadership, die digitale Unternehmung sowie den demografischen Wandel. In diesen Themenbereichen wirkt das HRM unterstützend und befähigt die Mitarbei-

tenden und deren Führungskräfte zum Wandel. Aktiver verhält sich das HRM als „Developer“ in den Bereichen Rekrutierung, Mitarbeiterbindung, Employer Branding, Diversity und Förderung.

Unternehmen erkennen, dass die Kunden neben den (ehemaligen und gegenwärtigen) Mitarbeitenden ihre wichtigsten Know-how-Träger sind. Dies ausschließlich passiv zu beobachten wird in Zukunft nicht mehr genügen.

Entweder die Personalabteilungen lösen sich auf, oder sie verleiben sich Funktionen anderer Bereiche ein und werden so tatsächlich zu einer Managerin des Humankapitals.

Die Innovationspflicht macht es nötig, das Wissen und die Fähigkeiten der Kunden aktiv zu bewirtschaften und in die Entwicklung der Produkte und Prozesse einzubeziehen. Das HRM wird Social Media nutzen, um Kunden zu freien Mitarbeitenden zu machen. Kunden werden gegen Bezahlung durch ihre Feedbacks und Innovationsvorschläge die Produkte und Prozesse des Unternehmens weiterentwickeln. Die Kunden übernehmen in Zukunft also Funktionen, die bisher die Mitarbeiter erledigten. Die Kunden werden bei mehreren Unternehmen mitarbeiten, und zwar bei jenen, die ihnen am nächsten stehen und die sie deshalb am besten kennen.

Die im Internet verstreuten Daten und Informationen zu sammeln und managementorientiert zu visualisieren wird eine Kernaufgabe des zukünftigen HRM. Die Digitalisierung führt dazu, dass ein immer größerer Teil unseres Denkens und Handelns dokumentiert

wird und gemessen werden kann. Durch Social Media werden unsere Gedanken transparent und für die Öffentlichkeit zugänglich. Mit jedem Akt der Kommunikation (beim Smsen, Twittern, Posten, Liken, Mailen, Fotografieren und Filmen) werden Hinweise geliefert, wie ein Unternehmen sich und seine Produkte weiterentwickeln könnte. Das HRM als Informationsmanager ist für jene Daten zuständig, die aus Sicht der immateriellen Weiterentwicklung des Unternehmens wichtig sind (Werte, Wissen, Fähigkeiten). Um von diesen Informationen zu profitieren, braucht es neue Instrumente, welche die Informationen filtern und im Sinne der Entscheidungsfindung visualisieren.

Das Denken in Funktionen relativieren

Seit Jahren wird die strategische Ausrichtung der Personalarbeit propagiert, geschehen ist indes wenig. Organisationsentwicklung und Wissensmanagement spielen nach wie vor im Alltag der Personalabteilungen oft eine Nebenrolle. Unternehmen, die sich in einem wissensintensiven und umstrittenen Wettbewerb bewegen, werden sich dies aber kaum mehr leisten können.

Es gibt deshalb zwei Möglichkeiten für das künftige Verhältnis von Personalabteilung und HRM. Entweder die Personalabteilung löst sich auf, wobei die bisherigen Aufgaben an die Mitarbeitenden, die Linie und das Marketing delegiert werden. Oder aber die Personalabteilung verleibt sich Funktionen aus dem Marketing, der Marktforschung, der Organisationsentwicklung und dem Controlling ein und wird tatsächlich zu einer Managerin des Humankapitals, die dieses markt- und markenorientiert weiterentwickelt. Diese Lösung ist effektiver, verlangt aber eine Relativierung des heutigen Denkens in Unternehmensfunktionen. ■

DR. JOËL LUC CACHELIN ist Gründer und Geschäftsführer der Wissensfabrik, Sankt Gallen, Schweiz.



Die HR-Trendstudie 2012 „Die Folgen der Digitalisierung – Neue Arbeitswelten, neue Wissenskulturen und Führungsverständnisse“ kann heruntergeladen werden unter

www.wissensfabrik.ch/content/erzeugnisse/studien.php

Die Zukunft zu Ende denken

TREND II. Die Konsequenzen des demografischen Wandels sind bekannt. Aber wird auch gehandelt? Wir zeigen, worauf sich das Personalwesen einstellen sollte.

Von **Ulli Pesch**

Mittlerweile beschäftigt sich nahezu jedes Unternehmen mit den voraussichtlichen finanziellen Folgen der Alterung im Betrieb. Die Grundlagen und Prognosen sind bekannt: Aufgrund des Geburtendefizits in Deutschland werden im Jahr 2060 über 500.000 Menschen mehr sterben als geboren werden. Das führt dazu, dass sich die Relationen zwischen Alt und Jung stark verändern werden. Das trifft zwangsläufig auch die Bevölkerung im Erwerbsalter, die deutlich altern und abnehmen wird. Die deutsche Wirtschaft erwartet bereits zwischen 2017 und 2024 eine einschneidende Veränderung der Alters- und damit auch der Arbeitnehmerstruktur. In diesem Zeitraum wird das Erwerbspersonenpotenzial jeweils zu 40 Prozent aus 30- bis unter 50-Jährigen und 50- bis unter 65-Jährigen bestehen. Bis 2060 werden etwa 33 bis 36 Millionen Menschen im Erwerbsalter sein; das bedeutet einen Rückgang von bis zu 34 Prozent gegenüber 2008.

Doch trotz des zu erwartenden Fachkräfteengpasses ist die Steuerung der demografischen Entwicklung im Unternehmen kaum relevant, so der IBE/Hays-HR-Report 2012. In ihrer Bedeutung ist sie gegenüber dem Vorjahr sogar von 27 auf 16 Prozent gefallen und rangiert damit weit hinter nahezu allen anderen HR-Handlungsfeldern.

Systemgrenzen infrage stellen

Nach Ansicht von Dr. Wolfgang Runge, Vorsitzender des Personalnetzwerks

Selbst GmbH, werden heute viele HR-Themen, so auch das Demografiethema, nicht zu Ende gedacht. Vielmehr werde – wie so häufig – nur am bestehenden System „herumgeschraubt“, ohne das System infrage zu stellen. „Zurzeit müssen gerade Betriebe im Bereich der Informatik und Telekommunikation mit einem massiven Strukturwandel zurechtkommen“, weiß Runge und ergänzt: „In diesem Zusammenhang geht es zunächst um die Umgestaltung der Belegschaft, in der Regel begleitet durch Personalabbau. Für derlei Betriebe ist „arbeiten bis 67“ und „wie kriegen wir die älteren Arbeitnehmer genutzt?“ kein Thema. „Und genau hier stoßen wir mit dem Senioritätsprinzip (Gehälter steigen automatisch mit zunehmendem Alter, Anm. der Red.) auf ein Problem, das meiner Ansicht nach bisher niemand richtig anfassen möchte. Stellen Sie sich vor, Sie versetzen einen 62-Jährigen in ein neues Team, das von einem jüngeren Mitarbeiter geleitet wird, der viel weniger verdient als das älteste Teammitglied. So etwas birgt enorme Sprengkraft!“ Hier sollte man – mit Augenmaß – Systemgrenzen infrage stellen, fordert Runge, und über Tarifregelungen, Gehaltsstrukturen, Kündigungsschutz und ähnliche Themen offen und ohne Tabus diskutieren.

Der Interimmanager und Coach Ben Krischausky stellt die Frage: „Werden die Unternehmen den Demografiewandel neutral oder über alle Altersgruppen abbauen? Oder machen sie den Fehler, dass sie nur Senioren abbauen?“ Er warnt vor einem einseitigen Abbau. Denn, so Krischausky, wer jetzt aus-

Auf das Potenzial älterer Mitarbeiter kann in Zukunft nicht verzichtet werden.



schließlich Arbeitskräfte ab 55 abbaue, habe zwar eine relativ homogene Altersstruktur. Sobald diese Belegschaft aber ins Rentenalter komme, wäre die Klippe, die es dann zu überspringen gelte, richtig hoch. „Das ist dann nicht mehr zu managen“, so Krischausky, „weil sie dann auf allen Arbeitsplätzen plötzlich deutlich zu wenige Mitarbeiter haben und gleichzeitig der Arbeitsmarkt wesentlich enger sein wird.“

Geht es um die Beschäftigung älterer Mitarbeiter, werden nach Ansicht von Krischausky, der auch das deutsche Demografie-Netzwerk mitgründete, auf HR neue Anforderungen seitens der Führungskräfte zukommen. „Wenn HR

den Führungskräften klarmacht, dass sie die Mitarbeiter, die sie jetzt haben, bis 65 oder 67 beschäftigen und dafür sorgen müssen, dass sie sie richtig einsetzen, werden die Führungskräfte sich an die Personaler mit der Bitte um Beratung wenden“, meint Krischausky. „Da werden dann beispielsweise Fragen auftauchen wie: Wie mache ich Arbeits-



organisation? Wie neue Schichtmodelle? Oder wie sorgt man dafür, dass die Mitarbeiter gesunde Arbeitsbedingungen haben?“ Das könne aber nur geschehen, wenn die Führungskräfte für diese Themen selbst verantwortlich sein werden.

Verschiedene Generationen und neue Zielgruppen managen

In Zukunft wird es innerhalb der bestehenden Belegschaften zu einer stärkeren Mischung verschiedener Altersgruppen und intern wie extern zu einer Erschließung neuer Zielgruppen (zum Beispiel Ältere, Frauen, Migrantinnen und Migranten) kommen, als dies bisher der Fall ist. Für die Unternehmen bedeutet das,

mehr Talente in ihren eigenen Reihen zu entdecken und sie nötigenfalls aus ihrer derzeitigen Position heraus gezielt weiterzuentwickeln.

Laut McKinsey kann durch eine intensivere Einbindung von Frauen ins Erwerbsleben bis 2025 ein zusätzliches Fachkräftepotenzial von bis zu 2,1 Millionen sogenannten Vollzeitäquivalenten (Mitarbeitern) gehoben werden. Interessant, so McKinsey, ist dies vor allem für Unternehmen, in denen die Teilzeitquote der beschäftigten Frauen sehr hoch ist.

Allerdings, trotz der viel zitierten Frauenquote sieht die Unternehmensrealität auch hier bisher anders aus: Über 60 Prozent der Entscheider geben im neuen Hays-HR-Report an, Frauenförderung habe in ihren Unternehmen keine große beziehungsweise eine untergeordnete Bedeutung.

Ist die Personalabteilung für die Steuerung einer Frauenquote verantwortlich, dann muss das nach Ansicht von Krischausky konsequent umgesetzt werden. Das beginnt bereits bei den Nachwuchs-Führungskräfteprogrammen: Wenn dort eine bestimmte Frauenquote nicht erreicht werde, müsse die HR-Abteilung auch hart reagieren können, beispielsweise mit der Streichung aller Förderprogramme.

Bunte Vielfalt belebt und fordert

Diversity-Maßnahmen steigern die Attraktivität des Unternehmens, ermöglichen den Zugang zu einem größeren Pool an geeigneten Talenten und führen zu einer geringeren Mitarbeiterfluktuation. Um qualifizierte ausländische Arbeitnehmer nach Deutschland zu locken und diese dauerhaft hier zu behalten, muss deshalb der Wettbewerb mit anderen Ländern bestanden werden, die das Gleiche anstreben. Die Rahmenbedingungen, sowohl auf politischer als auch auf unternehmerischer Seite, sind also so zu gestalten, dass eine Erwerbstätigkeit auf dem deutschen Arbeitsmarkt für qualifizierte und längerfristig beschäftigungsfähige Personen attraktiv ist.

Für Ulrich Holtz, der bis vor Kurzem bei Microsoft für das gesamte Personalmanagement außerhalb Nordamerikas zuständig war, drängen sich aus Sicht des Demografiethemas dringliche Integrationsthemen auf: „Es gibt viele Länder, in denen es zunehmend höher qualifizierte Menschen gibt, die auch auf dem deutschen Arbeitsmarkt tätig werden könnten. Langfristig sehe ich hier große Aufgaben auf Personaler und Unternehmen zukommen“, so Holtz, „denn es stellt sich natürlich die Frage, wie man ausländische Mitarbeiter in Deutschland integriert. Wenn das nicht klappt, dann werden diese Fachkräfte entweder dahin wandern, wo die Integration funktioniert oder, sofern möglich, die Arbeit wird zu ihnen gehen, zum Beispiel Callcenter.“

Manövrierfähig bleiben

Nur wer seinen künftigen Mitarbeiterbedarf kennt und langfristig planen kann, wird zur richtigen Zeit die richtigen Personalmaßnahmen ergreifen können – und sich so die benötigten Mitarbeiter auf dem engen Fachkräftemarkt sichern. Um diese Chance nutzen zu können, muss HR auch künftig Personalbedarfe in Zusammenarbeit sowohl mit der Unternehmensleitung als auch mit den Fachabteilungen so präzise wie möglich bestimmen und alle Strukturen und Inhalte zur Verfügung stellen, damit Führungskräfte ihre Mitarbeiter deren Entwicklung entsprechend steuern können. In diesem Zusammenhang wird Talentmanagement bei der Versorgung mit Fachkräften eine Schlüsselrolle einnehmen. Stringent angewendet wird es in der Lage sein, mittels externer und interner Qualifizierungsmaßnahmen quer über die gesamte Belegschaft einen bedeutenden Beitrag zur Mitarbeiterdeckung zu leisten.

Aufgrund der ständig steigenden Komplexität der Arbeit und der zunehmenden Beschleunigung von Arbeitsabläufen hat sich der Druck auf die Mitarbeiter in den vergangenen Jahren enorm erhöht. Um sie insbesondere vor dem Hintergrund

der demografischen Herausforderungen beschäftigungs- und leistungsfähig zu halten, nimmt die Bedeutung von betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) seit Jahren kontinuierlich zu. Nach Erkenntnissen der Protegia Studie „Gesundheitsmanagement und Altersdynamik“ stieg der Bedarf an BGM von 52 Prozent im Jahr 2007 auf 73 Prozent im Jahr 2012. Heute ist BGM für mehr als zwei Drittel der Unternehmen ein wirksames Instrument sowohl zur Mitarbeiterbindung als auch im Rahmen der Rekrutierung. Gleiches gilt für die Verbesserung der Mitarbeiterloyalität und Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen.

Die Verantwortung für Demografie-maßnahmen liegt bei HR

Die Verantwortung für die Initiierung, Entwicklung und Umsetzung entsprechender Maßnahmen sowie die proaktive Verarbeitung primärer Demografie-Einflüsse werden laut der Demografiestudie von Towers Watson dem HR-Management zugeschrieben. Im Gegenzug bedeutet dies aber nach deren Ansicht nicht, dass die demografischen Anforderungen ausschließlich durch HR-Maßnahmen gelöst werden können. Erfolg versprechend ist demnach vielmehr ein Bündel aus Aktivitäten verschiedener Bereiche. Dabei stellt die Interdisziplinarität der HR-Lösungen eine Herausforderung dar, die eine zentrale, übergreifende Koordination der Maßnahmen mit den weiteren involvierten Zentralbereichen, wie Finanzen, Produktion und Risikomanagement, erforderlich macht.

„Zunächst muss HR die Anliegen des Business verstehen“, erklärt Holtz, „erst dann können sie Prozesse und Strukturen bauen und mit Leben füllen, die aufgrund der demografischen Veränderungen zum Beispiel den Anforderungen für Fachkräftebedarf oder auch dem Gender Management gerecht werden.“ Er fordert nachdrücklich, dass HR seine Aktivitäten im Unternehmen kommunizieren und bekannt machen kann. „Da

hakt's manchmal“, erklärt Holtz. „HR hat hier durchaus immer wieder gute Ideen, aber die richtig zu verkaufen, zu kommunizieren und umzusetzen, da können viele Personalere meiner Ansicht nach noch etwas zulegen.“

Personalplanung wird zur Chefsache

Die demografische Entwicklung ist – teilweise bereits heute – eine erhebliche Herausforderung für Unternehmen und Personalmanagement. Angesichts eines Überangebots an Arbeitskräften konnten die Personalabteilungen jahrzehntelang kurzfristig reagieren – künftig werden sie vorausschauend agieren müssen, um die Anforderungen der Fachabteilungen

zu erfüllen. Genau das erfordert Einstellungs- und Verhaltensänderungen im Topmanagement und bei den Personalverantwortlichen. Personalplanung mit allen Facetten – von der Mitarbeitergewinnung bis zur Leistungserhaltung – muss zur Chefsache werden und sie wird so zum zentralen Element der strategischen Planung, das sich an der Geschäftsstrategie orientiert und sie zugleich mit definiert. Die Maßnahmen, mit denen sich diese Herausforderungen künftig stemmen lassen, sind bekannt. ■

ULLI PESCH ist Journalist und Fachautor in Kirchheim/Heimstetten.

HANDLUNGSOPTIONEN

	Unternehmenstypen			Unternehmensmerkmale		
	Großunternehmen	Mittelstand	Öffentlicher Sektor	Strukturschwacher Standort	Hoher Bedarf an MINT-Fachkräften	Hohe eigene Wertschöpfung
Weitere Talentquellen erschließen/besser ausschöpfen	●●	●●●	●●●	–	–	–
Bindung der Mitarbeiter stärken	●●	●●●	●	●●	●●	–
Recruiting strategisch ausrichten	●●	●●●	●●●	●●●	●●●	–
Ausländische Fachkräfte anwerben	●●●	●●	●	●	●●●	–
Branchenübergreifende Netzwerke bilden	●●	●●●	●●●	●●●	–	–
Staatlich geförderte Programme unterstützen	●●●	●●	●	●●●	–	–
Aktiv für bessere Rahmenbedingungen eintreten	●●●	●●●	●●	●●●	●●	–
Personalbedarf durch Effizienzgewinne senken	●	●●	●●●	●●●	●●	●●
Auf strukturstarke Standorte fokussieren	●●	●●●	–	●●●	●●	–
Outsourcing verstärkt nutzen	●	●●●	●●●	●●●	●●	●●●
Offshoring ausweisen	●●	●●	–	●●●	●●●	●●●
Auf Kernaufgaben/Geschäftsprozesse mit größter Profitabilität konzentrieren	●	●	●●	●●	●	●

Relevanz des Hebels ●●● Hoch ●● Mittel ● Gering

Die Entscheidungsmatrix zeigt, welche Hebel zur Vorbereitung auf den demografischen Wandel für welches Unternehmen am wichtigsten sind und was sich am besten eignet.

QUELLE: MCKINSEY



Elmo Hagendorf und Thomas Tänzer
Inhaber der Design-Hotels Lux 11 und The Weinmeister in Berlin-Mitte
Allianz Kunden seit 1992 bzw. 2008

1
Eine Erfahrung:
Qualifizierte
Mitarbeiter wollen
wenig länger als nur
ein paar Tage
halten.

Die betriebliche Altersversorgung der Allianz: Deutschlands Nummer 1.

Sie wollen, dass sich Ihre Mitarbeiter bei Ihnen wohl fühlen und gemeinsam mit Ihnen in die Zukunft blicken? Dann entscheiden Sie sich für die betriebliche Altersversorgung der Allianz. So profitieren Ihre Arbeitnehmer und Sie nicht nur von Steuervorteilen bzw. Sozialabgabensparnissen, sondern auch von unserer langjährigen Erfahrung und ausgezeichneten Kompetenz sowie unseren hochqualifizierten Mitarbeitern und effizienten Services. Wir ermöglichen Ihnen eine Win-win-Situation, bei der Sie auf verwaltungsarmem Weg Ihre Mitarbeiter fördern und an sich binden. Vertrauen Sie bei Produkt und Partner auf die Allianz. Als Komplettanbieter verfügen wir über besondere Expertise in allen Formen der betrieblichen Altersversorgung. Weitere Informationen unter www.business.allianz.de



Hochleistung im Wohlfühlbereich

TREND III. Selbstverwirklichung, Anerkennung und neue Aufgaben – mit diesem Wertewandel sind Arbeitgeber künftig konfrontiert. Und alle wollen sich wohlfühlen.

Von **Ruth Lemmer**

Die Filialleiterin erkannte ihr Lager nicht wieder. Mehrere Wochen hatte sie ihren DM-Markt Lehrlingen überlassen, während sie und ihr Team in anderen Läden arbeiteten oder in den wohlverdienten Jahresurlaub gingen. Die angehenden Drogistinnen führten die Filiale in Eigenregie – und bauten hinter den Kulissen kräftig um. Nun stand nichts mehr an seinem Platz. Doch ihrem ersten Schrecken folgte nach einem zweiten, genauen Blick ungeteilte Begeisterung: Die Ordnung, die die jungen Leute schufen, erleichtert und beschleunigt jetzt die Lagerarbeit. Die Filialleiterin übernahm das System – und schrieb den Lehrlingen ein superpositives Feedback.

Wieder einmal bewies es sich, dass schon junge, noch unerfahrene Mitarbeiter „Unternehmer ihres Berufs und Unternehmer ihres eigenen Lebens“ sein können, wenn man sie lässt, meint Christian Harms, Geschäftsführer und Arbeitsdirektor der DM-Drogerie Markt GmbH & Co. KG in Karlsruhe. Rund 470 Auszubildende übernahmen den Regiestab in bundesweit 33 Filialen. Von Aachen bis Wetzlar, auch in Großstädten wie Berlin, Köln und München hatten sie für einige Wochen das Sagen – und die volle Verantwortung.

Im Team verteilen die jungen Menschen die Arbeitszeit untereinander, entscheiden, wer wann den Filialleiter gibt, ob Sonderangebote und Probierstände für die Kunden eingerichtet werden. Sie legen die Erwartung an Kundenzahl

und Umsatz fest – und investieren entsprechend in Ware und Personaleinsatz. Einziges Zugeständnis: Wenn ihre Erfahrung nicht reicht und sie den Rat eines Profis benötigen, können sie jemanden bitten, ihre Diskussion zu begleiten.

„Wir erfüllen mit den Lehrlingsfilialen im nunmehr zwölften Jahr den starken Wunsch nach Individualität, Selbstbestimmung und Authentizität“, erklärt Harms, der durch das Modell bestätigt sieht, dass Mitarbeiter mitgestalten wollen, sich einbringen und dabei nicht komplett selbstbezogen sind, sondern auch



„Es sind gute Leute, die gerne auch eine Extrameile gehen.“

Doch sie wollen auch ein Time-out ohne schlechtes Gewissen nehmen.“

Prof. Dr. Norbert Thom, Institut für Organisation und Personal der Universität Bern

wirtschaftliche Notwendigkeiten erkennen. Lieferanten, Kollegen und Kunden kommen nicht zu kurz. „Eigenverantwortung ist ein ureigenes Bedürfnis, das man nicht zu Hause lässt, wenn man zur Arbeit geht“, so Harms. Damit trifft der DM-Arbeitsdirektor einen wunden Punkt. Zwar war Selbstverwirklichung

auch in den 70er-Jahren im Nachklapp der 1968er-Studentenrevolten schon ein Lieblingsthema junger Menschen, doch die Babyboomer aus den Fünzigern und Sechzigern mussten sich in der Arbeitswelt in der Mehrzahl anpassen, da sie der schiereren Arbeitnehmermasse wegen leichter ersetzbar waren, als es die Generation Y mit den nach 1980 Geborenen sein wird. Professorin Jutta Rump, Hochschule Ludwigshafen, die gerade ein Buch über „Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt“ auf den Markt brachte, zieht einen eindeutigen Schluss: „Bei aller Anpassung werden Studierende, die jetzt und erst recht die, die in ein paar Jahren in den Job gehen, die Wahlmöglichkeiten weitaus stärker behalten als die Generationen vor ihnen.“

Hochleistung, aber selbstbestimmt

Diesen Berufsstartern kommt der demografische Wandel zu Hilfe, wenn sie Ansprüche an Arbeitgeber formulieren. Und das tun sie. Ob Beratungen wie Accenture und Hays, von Rundstedt und Trendence oder wissenschaftliche Institute wie das IBE in Ludwigshafen und das IOP in Bern, die Aussagen treffen sich: Nachwuchskräfte bis circa 35 Jahre erwarten vom Job eine hohe Lernkurve, orientieren sich an Projekten, suchen nach drei Jahren eine neue Herausforderung, präferieren einen klaren Verantwortungsbereich, wollen etwas bewegen, sind leistungsbereit, wollen aber dafür die Anerkennung ihres Talents und ihres Know-hows. Schon Trainees möchten ihre Schwerpunkte selbst wählen. Die hohe Internationalität soll sich auszahlen



Privatmensch oder Manager? Mitarbeiter werden kaum noch zwischen Freizeit und Beruf unterscheiden.

wachsene um weniger Kinder. Autorität will erworben werden, die gibt es nicht qua Amt. Die Technisierung fördert die Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben, was eine Präsenzkultur wenig attraktiv erscheinen lässt. Offenheit, Kooperation und Kommunikation sind erlernte Verhaltensweisen, die mit in die Firma gebracht werden.

Das macht Unternehmen nervös, was Personalprofessorin Rump im Institut für Beschäftigung und Employability (IBE), für den Recruiting-Spezialisten Hays AG im „HR-Report 2012“ belegt: Für 58 Prozent (2011: 40) ist die Work-Life-Balance ein Thema, den Einfluss einer zunehmenden Wertevielfalt in den Denk- und Handlungsmustern von Generationen sehen 43 Prozent (2011: 33), und eine starke Auswirkung durch die personelle und soziale Vielfalt einer „bunten Belegschaft“ erwarten 36 Prozent. Weitere 30 Prozent halten die letztgenannte, erstmals als Wert abgefragte Beeinflussung auf Antrieb für wesentlich.

Gefahr erkannt heißt aber noch nicht Gefahr gebannt. Gutes Betriebsklima, marktgerechte Entlohnung, flexible Arbeitszeitmodelle, Vereinbarkeit von Beruf und Familie halten nach der Hays-Umfrage mehr als die Hälfte der 714 befragten Unternehmen für entscheidend in der Mitarbeiterbindung. Jüngere Mitarbeiter wollen erleben, dass die Firma Verantwortung über- und die Mitarbeiter wichtig nimmt: Leistungsgerechte, marktkonforme Entlohnung und das persönliche Fortkommen dürfen kein leeres Versprechen bleiben, Teilzeitarbeit und Home-Office keine Karrierebremse sein. „Unternehmen können diese Ansprüche nicht aussitzen“, warnt Fred Marchlewski, Accenture-Geschäftsführer im Bereich „Talent and Organization“, „die jungen Menschen wollen ihr Schicksal selbst beeinflussen.“

Direkt und positiv wirken soziale Dienstleistungen wie die BASF-Kinderkrippe Lu-Kids in Ludwigshafen, die von 70 auf 250 Plätze erweitert werden soll, wenn Ende 2013 das 5.500

Quadratmeter große Zentrum für Work-Life-Management mit seinen vier Niedrigenergiehäusern fertig gebaut ist. Eine Physiotherapiepraxis wird dort ebenso angesiedelt werden wie das Fitness- und Gesundheitszentrum und die Sozial- und Pflegeberatung. Diesen Mitarbeiterservice kommentierte BASF-Personalchef Hans-Carsten Hansen anlässlich des ersten Spatenstichs: „So werden wir nicht nur unserer sozialen Verantwortung gerecht, sondern steigern auch gleichzeitig unsere Attraktivität als Arbeitgeber erheblich.“

Weitere attraktive Maßnahmen sind ein transparentes Vergütungssystem, als Gesamtpaket ein Cafeteria-System, maßgeschneiderte Karrieren mit Mentorenprogramm, ein Überblick über die Karrieremöglichkeiten, Training „On the Job“ oder der Wechsel vom Senioritätsprinzip zum intergenerativen Wissenstransfer.

Professor Thom: „Die Personalabteilungen müssen sich etwas einfallen lassen.“ Und das versuchen sie auch – zum Beispiel mit lebensphasenorientierter Arbeit, etwa einer Teilzeitperiode, während Nachwuchsführungskräfte junge Eltern sind wie bei der zur Generali Deutschland gehörenden Colonia Versicherung. Ebenso schafft eine lebendige „Corporate Social Responsibility“ wie bei der Deutschen Bahn in Berlin, wo Mitarbeiter beim Kindergartenbau gemeinsam Erdberge bewegen, oder bei der Deutschen BP in Bochum, wo Manager eine Auszeit nehmen, um in Sozialstationen Essen an Obdachlose zu verteilen, ein positives Image – intern wie extern.

Kommunikation als Herausforderung

Doch die wichtigste Aufgabe der HR-Abteilungen und der Führungskräfte fällt unter das Schlagwort „Kommunikation“. Die Chefs müssen die Generationen aufeinander vorbereiten. „Da muss man mit einer gewissen Leichtigkeit herangehen“, empfiehlt Jutta Rump, „und offen darüber sprechen, dass die Handlungsmuster unterschiedlich sind.“ In konkreten Projekten sinken die Vorurteile

wie auch die Bereitschaft zur Mobilität. Und: Sie rechnen angstfrei damit, dass es in ihrem Leben eine größere Anzahl von Veränderungsprozessen geben wird.

Herbert J. Frohne, Geschäftsführer der von Rundstedt Executive Search GmbH in Frankfurt, fasst das, was eine Untersuchung in Unternehmen des institutionellen Kapitalmarkts ergab, als „Wohlfühlkultur“ zusammen. In den Kriterien bei der Arbeitgeberwahl stehen mit über 95 Prozent der rund 200 befragten Personen Führungskultur, Arbeitsklima, Gehalt, Arbeitsbedingungen und Kommunikationskultur ganz oben.

Diese Haltung darf freilich niemand mit Gemütlichkeit verwechseln. „Das sind gute Leute“, beschreibt Professor Norbert Thom die Ergebnisse seiner diversen Studien am Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern. „Die gehen gerne eine Extrameile. Aber sie wollen diese mit ein Time-out ohne schlechtes Gewissen kompensieren.“

Entgrenzung macht Personaler nervös

Darin zeigt sich deutlich, dass die Generation Y anders sozialisiert ist: In den Elternhäusern kümmern sich mehr Er-

© BENICE - FOTOLIA.COM

zwischen den Generationen dann meistens, wenn die Gruppen gut gemischt sind und professionell geführt werden.

Im Arbeitsalltag hängt es also einmal mehr an den Führungskräften. Sie müssen die Individualität von mehr als zwei Generationen managen. Vieles steht und fällt mit dem Mitarbeitergespräch. „In der Führung“, so Professorin Rump, „darf man keine Kompromisse mehr machen, weil man sonst die Talente verliert.“ Das Führungsverhalten muss gescannt und bei Mängeln nachjustiert werden. Funktioniert das nicht, müsse man zum letzten Mittel greifen, meint die Personalforscherin: Versetzung oder Trennung.

Christof Bönsch, Sprecher der Geschäftsführung bei der Komet Group im baden-württembergischen Besigheim, gibt der Wissenschaftlerin Recht: „Bei Führungskräften muss man Besetzungs-



„In der Führung darf man keine Kompromisse mehr machen, sonst verliert man die Talente. Notfalls muss man sich trennen.“

Prof. Dr. Jutta Rump, Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE)

fehler korrigieren, da man diese Fehler sonst auf dem Rücken der Mitarbeiter austrägt.“ Der mittelständische Hersteller von Präzisionswerkzeugen mit 950 Mitarbeitern in Deutschland und weltweiten Ablegern hat 2008 Unternehmenswerte erarbeitet, darunter Vorbild und Ehrgeiz. Die 15 Führungskräfte gingen für diese Werte mit einer Roadshow auf Tour. Sie warben für den praktischen

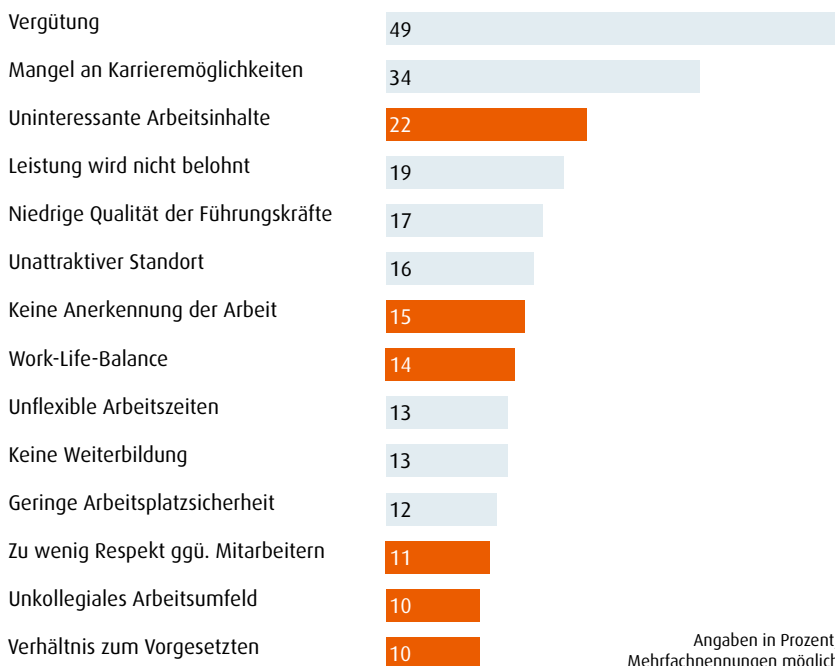
Nutzen, verteilten Broschüren und diskutierten in den USA, Indien und China mehrere Tage an Infoständen.

Werte werden zur Chefsache

„Werte sind Chefsache“, sagt Bönsch. „Sie gehören in die halbjährlichen Mitarbeitergespräche über Entwicklung und Weiterbildung.“ Die Mitarbeiter ziehen mit: Im modernisierten Online-Ideenmanagement sind 2012 schon 850 Vorschläge eingegangen, von denen bereits 61 Prozent umgesetzt wurden. Es beteiligen sich bisher 36 Prozent der Beschäftigten – mal wird ein Werkstück anders eingespannt, mal Energie gespart. Mit ehrgeizigem Tempo folgen das Gespräch mit dem Ideenmanager und die Umsetzungsentscheidung schon bald auf die Ideeneingabe im PC – unmittelbar danach kommt die Prämie.

Auch in der täglichen Arbeit ist Initiative gefragt. Bei Komet ist der Direkteinstieg der Maßstab, an dem Neulinge sich bewähren. Einsteiger werden sofort in die Pflicht und bald in die Verantwortung genommen. In eigenen Projekten führen sie Teams, werden aber durch ein Coaching begleitet. „Die Leute schnurren“, beschreibt CEO Bönsch seine Erfahrung. „Wer allerdings mit Eigenantrieb nicht umgehen kann, wird bei uns nicht glücklich.“ Diese Komet-Kultur kommt der Generation Y und ihren Werten entgegen. Die Überprüfbarkeit der Firmenwerte wird den Ausschlag geben für eine erfolgreiche Personalpolitik in diesen und den kommenden Zeiten. DM-Personaler Christian Harms spricht es aus, wenn er die Entwicklung der Firmenwerte immer auch für eine Frage der Glaubwürdigkeit hält: „Schwierig wird es für die Unternehmen, die aus Not und Verlegenheit statt aus echter Einsicht auf Werte wie Selbstbestimmung und Individualität setzen.“ Diese werden den talentierten und selbstbewussten Nachwuchs der Generation Y nämlich nicht halten können. ■

WECHSELGRÜNDE



Immer noch ist eine bessere Vergütung der Hauptanreiz, eine Arbeitsstelle zu wechseln. Doch werden zunehmend auch weiche Faktoren wie interessante Arbeit, Work-Life-Balance und ein gutes Arbeitsumfeld als Gründe genannt, für die gekündigt werden würde.

QUELLE: 2012 ACCENTURE

Die erste Krankenzusatzversicherung, mit der das ganze Unternehmen gut dasteht.

CSS.business macht nicht nur alle Mitarbeiter zu privat Versicherten, sondern schützt auch Angehörige und die Unternehmensführung mit einzigartigen Leistungen.



Das ist smart versichert nach Schweizer Art. Zwei Dinge können im Wettbewerb um die Arbeitnehmer der Zukunft entscheidend sein: eine gute Unternehmenskultur und gute betriebliche Zusatzleistungen. CSS.business lässt Ihr Unternehmen in jeder Hinsicht besser dastehen als eine simple Krankenzusatzversicherung. Wir bieten Ihnen umfassende Leistungen, die immer allen nützen und im Schadensfall wirklich helfen. Mit einzigartigen Services wie Interimsmanagement und Notfall-Assistance. Mehr Informationen und einen Unternehmenscheck finden Sie unter www.cssbusiness.de

Ein Unternehmen der
Schweizer CSS Versicherungsgruppe



Luxemburg strahlt aus

TREND IV. Der Gesetzgeber schaut zu, wie das Arbeitsrecht immer stärker durch den Europäischen Gerichtshof bestimmt wird. Auch 2013 wird sich daran nichts ändern.

Von **Thomas Muschiol** (Red.)

Wir schreiben den 3. Februar 1992. Der Europäische Gerichtshof (EuGH) hatte an diesem Tag eine Entscheidung gefällt, die im Bereich des Arbeitsrechts von manchen als Urknall für den Einzug der europäischen Richtlinien in die Personalarbeit bezeichnet wird. In der Sache ging es um die Frage, inwieweit ein Arbeitgeber das Attest eines ausländischen Arztes als ordnungsgemäße Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung akzeptieren muss. In dieser Entscheidung, die als sogenannte Paletti-Entscheidung mittlerweile zum Standardfall arbeitsrechtlicher Ausbildungsgänge geworden ist, wurde erstmals deutlich, dass nationale arbeitsrechtliche Vorschriften zurückzutreten haben, wenn die Auslegung europäischer Richtlinien es gebietet. Seitdem vergeht kaum ein Monat, in dem nicht aus Luxemburg in das deutsche Arbeitsrechtssystem hineindirigiert wird.

Die Kohl-Blümsche Ablehnungspolitik

Die Einflussnahme des EuGH wurde in den neunziger Jahren noch heftig kriti-

siert. Dies nicht nur durch die arbeitsrechtliche Fachwelt, sondern vor allem von den politischen Entscheidungsträgern, die es trotz grundsätzlicher Europabegeisterung nicht an harscher Kritik an der Einmischung aus Luxemburg fehlen ließen. Allen voran der damalige Bundeskanzler Helmut Kohl, der einerseits keine Gelegenheit ausließ, sich als europäischer Kanzler darzustellen, andererseits den EuGH als Beispiel für eine „nichtdemokratische Institution“ geißelte. Unvergessen auch die regelmäßigen Wutausbrüche des damaligen Arbeitsministers Norbert Blüm, der die zunehmenden Eingriffe des EuGH in die Arbeits- und Sozialgesetzgebung als „Entmündigung nationaler Politik durch europäische Gerichtsentscheidungen“ abqualifizierte. Schützenhilfe bekamen Kohl und Blüm in dieser Zeit von der Justiz, allen voran vom damaligen obersten Verfassungsrichter Roman Herzog, der den Gerichten in Sachen Auslegung europäischer Richtlinien „Zurückhaltung, Zurückhaltung und wieder Zurückhaltung“ empfahl.

Vermeht wird direkt vorgelegt

Am 24. Januar 2002 dann eine weitere tiefgreifende Veränderung für das deutsche Arbeitsrecht durch eine Entscheidung des EuGH: Einmal mehr geht es um den § 613a BGB, der die Folgen eines Betriebsübergangs regelt. Die Vorschrift hat sich mit der Entscheidung des EuGH zur Übernahmeverpflichtung einer Putzkolonne mittlerweile bis zur Unkenntlichkeit vom eigentlichen Wortlaut entfernt hat.

Was den Zorn der Politiker auf die Richter aus Luxemburg betrifft, so fand sich nach dem Ende der Kohl-Blüm-Ära allerdings keine Nachfolge für eine strikte politische EuGH-Ablehnung. Auch wenn dies nicht dazu führte, dass man die aus Luxemburg für unwirksam erklärten Gesetze umgestaltete.

Im Gegenteil: Mittlerweile gibt es eine ganze Reihe von Gesetzen, die noch einer EU-konformen Umformulierung durch das Parlament harren. So beispielsweise die vom EuGH schon im Jahre 2010 für unwirksam erklärte Vorschrift des § 622 Abs. 2 BGB. Hier hat sich bis heute niemand gefunden hat, der die längst überfällige Neufassung in ein parlamentarisches Verfahren einbringen will.

Wie haben die Arbeitsgerichte nach der Jahrtausendwende auf die Luxemburger Rechtsgestalter reagiert? Sie teilten sich fortan in zwei Kategorien. Ein Teil hat offensichtlich noch den Herzogschen Appell von der Zurückhaltung im Ohr und sieht den Weg nach Luxemburg als Aufgabe der klagenden Personen an, die sich über die Ausschöpfung des nationalen Rechtswegs bis zum EuGH durchkämpfen sollen. Andere Arbeitsrichter nutzen immer öfter das Recht, bei Bedenken über die Richtlinienkonformität von deutschen Gesetzen das Verfahren auszusetzen und die Zweifelsfragen dem EuGH zur Entscheidung direkt vorzulegen. Einer dieser Vorlagebeschlüsse führte 2009 in der Schultzhoff-Entscheidung dazu, dass entgegen den Vorschriften des Bundesurlaubsgesetzes Urlaub, der wegen Krankheit nicht mehr genommen werden kann,



Fachbeitrag Die Bedeutung des europäischen Arbeitsrechts (HI515302)

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

www.haufe.de/hi515302



Das EU-Recht und die Rechtsprechung des EuGH überlagern mehr und mehr nationale arbeitsrechtliche Regeln.

te um den Einfluss des EuGH weitergeschrieben werden wird. Die von uns befragten Experten waren sich dabei nur in einem Punkt einig, nämlich dass es der Gesetzgeber bis dahin nicht schaffen wird, den Wettlauf mit dem EuGH durch die zeitnahe Anpassung nationaler Gesetze zu gewinnen, geschweige denn, neue Gesetze zu kreieren, die man als Richtlinienfest bezeichnen kann.

Apropos Richtlinien: Hier sieht der Kölner Professor Ulrich Preis einen gewissen Sättigungsgrad erreicht. Seine Aussicht auf 2023 ist daher eher nüchtern: „Wenig neues Richtlinienrecht, aber noch stärker werdende Judikatur des EuGH zum vorhandenen Recht.“

nicht mehr verfällt, sondern über Jahre hinweg gehortet werden kann.

Das System EuGH-BAG bleibt erhalten

Und die Aussicht auf das Jahr 2023? Es stellt sich die Frage, wie die Geschich-

Aber da ist ja noch die Frage, wie das zuweilen angespannte Verhältnis zwischen Luxemburg und Erfurt im Jahre 2023 aussehen wird. Hier ist sich Professor Preis sicher, dass der EuGH den nationalen Gerichten Beurteilungsspielräume lassen müsse, schon um sich selbst nicht zu überfordern.

Anders sah dies offensichtlich der Teilnehmer auf einer Fachtagung, der sich mit dem Zwischenruf bemerkbar machte „Ob es 2023 das BAG noch gibt, steht in den Sternen.“ Wobei wir bei den selbstbewussten EuGH-Richtern wären, die wohl sicher sind, dass auch 2023 der Luxemburger Sternenhimmel das deutsche Arbeitsrecht beleuchten wird. ■

VISION

Was kommen wird – und warum

Bis heute hat es der Gesetzgeber nicht geschafft, ein einheitliches Arbeitsrecht zu kodifizieren. In zehn Jahren wird er diese Pläne wohl endgültig begraben, denn dann hat ihn der europäische Richtliniengeber überholt. Ein kritischer Ausblick von Klaus-Dieter Sohn.

Wie sieht die Arbeits- und Personalerwelt 2023 aus? In Anbetracht der gegenwärtigen Entwicklungen zeichnet sich für mich ein klares Bild ab: die Vision vom einheitlichen Arbeitsrecht. Ab 2023 gehören die nationalen Arbeitsrechtsordnungen der Vergangenheit an, die Verordnung über das europäische Arbeitsrecht (EuArbR-VO) tritt in Kraft und entfaltet unmittelbare Wirkung. In der EuArbR-VO werden alle bestehenden Rechtsakte zum Arbeitsrecht aufgehen, von der Mutterschutz- über die Arbeitszeit- bis zur Urlaubs-Richtlinie. Alle diese Bereiche werden vollharmonisiert und nationale Abweichungen ausgeschlossen. Einzig die Sozialpartner können – nach Genehmigung durch die EU-Kommission – in einigen wenigen Randbereichen und nur für die gesamte EU abweichende Bestimmungen vereinbaren. Daneben wird es eine zweite Verordnung geben, die den gesamten

Bereich der Arbeitnehmermitbestimmung vereinheitlicht. Der Betriebsrat wird ebenso vereinheitlicht wie die Arbeitnehmermitbestimmung im Aufsichtsrat. Vorbei die Zeit der Unsicherheit vor den Arbeitsgerichten, ob eine Bewerberin in diskriminierender Weise abgelehnt wurde oder die Bestellung eines männlichen Aufsichtsrats wegen Unterschreitens der Frauenquote kassiert werden muss. Möglich gemacht hat dies der Europäische Gerichtshof (EuGH). Er hat in zahlreichen Fällen die nationalen Rechtsordnungen soweit an das EU-Recht angeglichen, dass die Vollharmonisierung nur der Schlussstein einer langen Entwicklung ist. Auf den ersten Blick klingt es vorteilhaft. Aber mit einem einheitlichen Arbeitsmarkt werden die Zeiten vorbei sein, da Mitgliedstaaten mit unterschiedlichen Rechtsordnungen im Wettbewerb miteinander stehen. Auch regionale Besonderheiten



KLAUS-DIETER SOHN

ist Wissenschaftlicher Referent und Fachbereichsleiter im Centrum für Europäische Politik (CEP).

werden nicht weiter berücksichtigt. Mit diesem Abschied vom Wettbewerb im Binnenmarkt verabschiedet sich die EU mehr und mehr von ökonomischer Vernunft. Dass Wettbewerb ein Entdeckungsverfahren ist, an dessen Ende die effizienteste Lösung steht, wird schlicht ignoriert. Schlimmer noch: Wettbewerb zwischen den Mitgliedstaaten in arbeitsrechtlichen Fragen darf es nach Ansicht der Kommission schon heute nicht geben. Nachzulesen ist diese Ansicht im Richtlinienentwurf für eine Frauenquote. Stattdessen verfolgt die EU unbeirrbar ihre Vorstellung eines einheitlichen Arbeitsmarkts, in dem die Mitgliedstaaten nicht im Wettbewerb zueinander stehen. Das Subsidiaritätsprinzip, als Garant für nationale Souveränität gedacht, damit die Mitgliedstaaten ihre Probleme selbst regeln, wird übergangen und die Regierungen sehen tatenlos zu.

pm NACHGEFRAGT

Mit Pferden führen lernen?

„Horse Sense“ nennt sich ein Trainingsansatz, bei dem Mitarbeiter mit Pferden Menschenführung erlernen sollen. Pferde reagieren sehr sensibel auf die Signale der Reiter. Anhand der Reaktion des Pferdes sollen die Seminar Teilnehmer herausfinden, wie ihre Führungssignale wirken. Das rege zur Selbstreflexion an und ändere das Verhalten im Führungsalltag. So die Theorie. Professor Uwe P. Kanning kritisiert diesen Ansatz in seiner monatlichen Online-Kolumne auf www.haufe.de/personal: Trotz jahrelanger Anwendung gebe es bislang keine Studie, die solche Effekte nachweisen. Es sei auch höchst unwahrscheinlich, dass sich dies ändern werde, erklärt der Psychologe von der Hochschule Osnabrück. Schließlich basiere das Feedback nur auf einer Interpretation der tierischen Reaktionen durch den Menschen, die sich nicht überprüfen lasse. Zudem ignoriere der Ansatz, dass die Führungskraft sich gegenüber den Mitarbeitern anders als gegenüber dem Pferd verhalte. Im günstigsten Fall bewirke das Training eine momentane Einstellungsänderung nach dem Prinzip ‚In Zukunft will ich mehr auf mein Gegenüber achten‘. Dies ziehe aber nur in geringem Maße Verhaltensänderungen nach sich.

Beurteilungen zu willkürlich

Zum Jahreswechsel stehen oft die jährlichen Mitarbeitergespräche an. Doch viele Arbeitnehmer halten nur wenig von diesem Gespräch mit dem Vorgesetzten, zeigt eine Umfrage im Auftrag von Metaberatung. Demnach waren 55 Prozent der 1.100 befragten Arbeitnehmer der Ansicht, dass die von den Vorgesetzten getroffenen Beurteilungen nicht ihren tatsächlichen Leistungen entsprechen. Stattdessen entstehe bei den Arbeitnehmern der Eindruck, diese würden willkürlich getroffen. Auf die Gespräche verzichten möchte die Mehrheit dennoch nicht. 58 Prozent hielten es zumindest für wichtig, regelmäßig Beurteilungsgespräche zu führen und Zielvereinbarungen festzulegen. Gerade die Zielvereinbarungen werden aber in einer zweiten Studie kritisiert: 60 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland halten sie für nicht messbar, so das Ergebnis einer Umfrage der ROC Deutschland GmbH unter gut 1.300 Arbeitnehmern.



Mitarbeitergespräche: Im Ansatz gut, in der Umsetzung zu willkürlich.

NEWS DES MONATS

Psychologie Mehr Leistungsdruck, mehr Stress – Ade Traumjob. Die deutschen Arbeitnehmer beurteilen die Berufswelt zunehmend negativ. Dies belegt eine Studie der Körber-Stiftung und des Bremer Beratungsunternehmens Nextpractice. Vor allem die Privatwirtschaft ist laut der Befragung für viele durch extremen Leistungsdruck geprägt.

MBA In diesem Jahr hat es ein deutscher Anbieter unter die ersten 20 des internationalen Business-School-Rankings der „Bloomberg Businessweek“ geschafft: die Mannheim Business School. Sie ist auf Rang zwölf zugleich höchster Neueinsteiger. An der Spitze des Rankings, das alle zwei Jahre erscheint, steht die London Business School. Auf Platz zwei liegt Insead, Fontainebleau, vor der IE Business School aus Madrid.

Recruiting Mit Recruiting-Videos können Unternehmen für sich werben. Allzu oft misslingen sie aber und werden von den Youtube-Nutzern spöttisch abgestraft. Medienexperte Gero Hesse erklärt im Online-Interview, dass es nichts nützt „etwas Megacooles auf die Beine stellen zu wollen. Leider wirkt das hin und wieder unfreiwillig lustig, bemüht-jugendlich oder vollkommen unauthentisch“. Er empfiehlt: „Unternehmen sollten besser vorher genau über Zielgruppe, Aussage, Format und Konzept nachdenken und vielleicht im Vorfeld die Wirkung des Videos über eine Fokusgruppe testen.“

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

pm KURZNACHRICHTEN

Neuer Vorstand

Die Mitglieder des Fachverbands Personalberatung im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater haben für 2013 und 2014 einen neuen Vorstand gewählt: Astrid Habeder-Preuß, Michael Heidelberger, Florian Koenen und Wolfram Tröger. In seinem Amt als Vorsitzender wurde Michael Heidelberger, geschäftsführender Gesellschafter von Dr. Richter Heidelberger, bestätigt. Im BDU-Fachverband sind 75 Personalberatungen organisiert. www.bdu.de

Neue Auszeichnung

Seit Oktober 2012 agiert die HR-Managementberatung Dr. Geke & Associates unter dem Dach von KPMG. Im November wurde sie mit dem „Best of Consulting Award 2012“ der Wirtschaftswoche in der Kategorie „Personalmanagement“ ausgezeichnet. www.kpmg.de

Neuer Firmenname

Nach dem Verkauf der Mehrheitsanteile der Spring Messe Management an die Deutsche Messe AG im Sommer 2012 konzentriert sich das Team um den Firmengründer Alexander R. Petsch nun unter dem neuen Firmennamen „Börding Messe“ vor allem auf das schweizerische Messegeschäft. Bei der Namensfindung ließ man sich von einer Sport-Modemarke der 90er Jahre inspirieren. www.boerding.com

Neue Personalberatung

Mit FR Recruitment haben Frithjof Reiter, Henning Patzke und Olaf Schaefer eine Personalberatung gegründet, die auf anspruchsvolle HR-Positionen spezialisiert ist. Außerdem wurde der Vorstand des Beratungs- und Interimmanagement-Unternehmens FR Consulting um Henning Patzke erweitert. www.fr-recruitment.de

Noch fehlt die Professionalität

Noch verfügt Facebook Deutschland über keine Jobbörse. Dennoch nutzen zahlreiche Firmen das Netzwerk für Personalmarketing und Recruiting. Den Stand der Dinge hat die Digitalagentur Atenta erhoben: Facebook hat sich als Kanal für Employer Branding und Recruiting etabliert, wird aber nur selten professionell eingesetzt. Knapp 45 Prozent

der Unternehmen binden ihre Stellenanzeigen mithilfe einer Jobbörsen-App in ihre Karriereseite ein. Aber lediglich jedes siebte Unternehmen stellt dort sein Facebook-Team oder seine Ansprechpartner vor. Im Schnitt werden auf den Karriereseiten zwölf Beiträge pro Monat veröffentlicht. Aber nur gut die Hälfte der Karriereseiten reagiert auf Aktivitäten ihrer Community. Außerdem: 78 Prozent der Karriereseiten duzen ihre „Fans“, 13 Prozent siezen sie und rund zehn Prozent kommunizieren ohne direkte Anrede. www.atenta.de



Neues von den Stellenmärkten

KOOPERATION. Jobstairs und LinkedIn kooperieren. LinkedIn-Mitglieder finden aktuelle Jobstairs-Inserate jetzt direkt auf der Plattform. Und sie können ihre Profildaten importieren, um ein Stellengesuch auf Jobstairs aufzugeben. www.jobstairs.de

AMBIENT-WERBUNG. 1-2-3-Plakat.de, ein Online-Vermarkter für Außenwerbung, ermöglicht eine internetbasierte Buchung von Ambient-Medien (etwa Plakate oder Spiegelaufkleber) in der Szenegastronomie. Auch für Stellenanzeigen oder Arbeitgebermarketing geeignet. www.123plakat.de/szenegastro

SERVICE. Im neuen Showroom Live@monster können sich Personalverantwortliche in der Eschborner Konzernzentrale von Monster Deutschland Live-Demonstrationen zu innovativen Produkten vorführen lassen. www.monster.de

IVW-PRÜFUNG. Die Spezial-Jobbörse eejobs.de für den Bereich erneuerbare Energien nimmt seit Kurzem an der Reichweitenmessung der IVW teil. www.eejobs.de

KOOPERATION. Der Personaldienstleister Hays und das Recruiting-Netzwerk Experteer haben ihre Kooperation ausgebaut. Ein Team von über 60 Mitarbeitern im Bereich Permanent Placement nutzt die Premium-Kandidatensuche von Experteer, um passende Kräfte vor allem für Handel, Automobilbau, Elektrotechnik, IT und Finanzdienstleistung zu finden. www.experteer.de

NEUES PORTAL. Mit Azubicareer startete die Yourcareergroup ein neues Internetportal, das sich gezielt an junge Leute richtet, die sich für eine Ausbildung in Hotellerie und Gastronomie interessieren. www.azubicareer.de

Trotz 360 Grad im toten Winkel?

TIPP. Feedback vom Vorgesetzten ist wichtig für die Motivation. Wer dafür klassische HR-Instrumente nutzt, sollte ihre Schwächen kennen. Es gibt auch Alternativen.

Von **Peter Littau** und **Michael Heuser**

Es ist wieder soweit: Zum Jahreswechsel werden in Betrieben und Konzernen Zielvereinbarungsgespräche, Feedbackrunden, Beurteilungen und Analysen durchgeführt. Viele davon sind aufwendig, teuer und im Ergebnis ganz und gar nicht zufriedenstellend – weder für die Vorgesetzten noch für die Mitarbeiter. In einer Studie von Metaberatung unter 1.100 Arbeitnehmern waren 55 Prozent der Ansicht, dass die von den Vorgesetzten getroffenen Beurteilungen nicht ihren tatsächlichen Leistungen entsprechen.

Sie seien eher willkürlich. Zudem glauben 61 Prozent der Umfrageteilnehmer, dass ihre Vorgesetzten diese Gespräche als reinen Pflichttermin empfinden.

Klassische Leistungsbeurteilung erhebt nur einseitig die Meinung

Werfen wir also einen Blick auf die verschiedenen Mittel aus dem sehr überschaubaren Koffer der Beurteilungsinstrumente: Bei der tätigkeitsbezogenen Leistungsbeurteilung wird die Tätigkeit eines Mitarbeiters innerhalb eines festgelegten Zeitraums im Hinblick auf die Ziele der Organisation betrachtet. Dabei bewertet der Vorgesetzte

seinen Mitarbeiter. Findet dabei ein direktes Gespräch statt, läuft es unter vier Augen ab. Solange die Leistungsbeurteilung im überschaubaren Rahmen durchgeführt wird, wo der Vorgesetzte mit Führungsverantwortung seine direkten Mitarbeiter bewertet, findet das Feedback also nur unvollständig statt, weil es nur einseitig abläuft.

Zudem erfüllt es meist nur eine Bewertung hinsichtlich verschiedener Leistungsdimensionen, während die Sozialdimension meist außer Acht gelassen wird und eine Analyse der dem Verhalten zugrundeliegenden Präferenzen der bewerteten Person unberührt bleibt.



Den toten Winkel beachten:
Auch wer ein 360-Grad-Feedback erstellt, erfasst nicht alle Perspektiven.

Es ist im Prinzip unprofessionell zu glauben, dass eine subjektive Beurteilung einer einzelnen Person repräsentativ ist. Es will berechtigterweise danach gefragt werden, auf welcher Grundlage diese Bewertung eigentlich erfolgt: Zahlen, Eindrücke, im besten Fall noch Fragebögen, die von Mitarbeitern ausgefüllt werden? Reicht das oder steht die klassische Leistungsbeurteilung per se nur für wenig aussagekräftige, subjektive Darstellungen und Bewertungen einer einzelnen Person?

360-Grad-Feedback ist nur scheinbar objektiv

Indem ein 360-Grad-Feedback durchgeführt wird, erweitert sich der Informationsbestand hinsichtlich einer Person. Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten werden gebeten, sich über Hindernisse in der Zusammenarbeit, besondere Stärken und Verbesserungspotenzial einer Person zu äußern, wie Peter Ward das Instrument definiert. Dabei werden meist standardisierte und systematisch formalisierte Fragebögen an die Befragten vergeben und anschließend ausgewertet.

Und schon liegt das Ergebnis auf dem Tisch. Doch wehe dem, der mit dem zusammengefassten Ergebnis des in aller Regel anonym erhobenen Feedbacks die Antipathie des Vorgesetzten nährt. Schnell wird ein Ergebnis zum Geschoss gegen den beurteilten Mitarbeiter. Die subjektive Unzufriedenheit des Vorgesetzten kann nun mit Zitaten aus der Zusammenfassung der Feedbackbögen untermauert werden.

Natürlich muss das nicht der Fall sein. Und sicherlich gibt es Vorgesetzte, die sich in einem Auswertungsgespräch mit dem Mitarbeiter auseinandersetzen und anschließend wissen, was die Ursache für die eine oder andere Bewertung des Mitarbeiters ist. Diese kann sodann durch gemeinschaftliche Workshops oder Teamgespräche ausgeglichen werden. Doch liegt es hier nicht im Wesen des 360-Grad-Feedbacks, dass der beur-

teilte Mitarbeiter selbst keine Stimme hat?

Auch Vorgesetzte und Führungskräfte fürchten zuweilen das 360-Grad-Feedback. Warum? Weil dadurch eine Kontrollillusion entsteht, die vom Charakter und vom Empfinden für die zu beurteilende Person dem Grundempfinden beim Mobbing gleichkommt, wie Ralf Nöcker einmal in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung sehr zutreffend das Problem beschrieb. Das Szenario gipfelt in einer Opferrolle, in der man sich nicht mehr wehren und rechtfertigen kann, weil auf Basis des Ergebnisses Ausschlussentscheidungen gefällt, Gehaltskürzungen oder Versetzungen entschieden wurden, gefüttert von scheinbar repräsentativen Umfrageergebnissen aus dem 360-Grad-Feedback. Man kann hier nur von scheinbar repräsentativen Ergebnissen sprechen, weil ja Auswertungsbögen verschiedener Personen vorliegen und somit Objektivität suggeriert werden kann. Der betriebliche Alltag jedoch zeigt eindrücklich, wie subjektiv die zusammengefassten Ergebnisse verwendet werden.

Freilich, wer gute Leistung liefert, braucht sich im Panoptikum nicht zu fürchten, zumal die Ergebnisse der Mitarbeiterbeurteilung und der Führungskräftebeurteilung auch kombiniert analysiert werden können und zu Gesprächsbedarf über die Hierarchieebenen hinweg führen können.

Die Datenerhebung – der kritische Erfolgsfaktor

Doch worin liegt nun die Schwierigkeit? Warum enden häufig Umfragen und Beurteilungen in Unzufriedenheit? Schauen wir uns den Weg der Datenerhebung etwas genauer an: Die Sozialwissenschaften unterscheiden hierbei zwischen standardisierter Befragung und qualitativ meinungsforschender Befragung. Bei der standardisierten Befragung werden in der Regel Fragebögen an verschiedene Personen verteilt, die eine Beurteilung verschiedener Untersuchungsaspekte anhand von Beurteilungsskalen ermögli-

Liegt es nicht im Wesen des 360-Grad-Feedbacks, dass der beurteilte Mitarbeiter selbst keine Stimme hat? Dieses Instrument kann den Beurteilten in eine Opferrolle drängen.

chen. Diese standardisierten Fragebögen haben den besonderen Vorteil, dass sie zügig und leicht auswertbar sind. Das Unternehmen spart dadurch Kosten und erhält im Ergebnis harte Fakten. Nachteilig ist jedoch, dass die befragte Person sich kaum über die gestellten Fragen hinaus äußern kann und auf diese Weise wertvolle Informationen verborgen bleiben. Die Sozialdimension bleibt in der Regel unberührt und wenn sie abgefragt wird, ist es schwierig, mittels eines Fragebogens die persönlichen Gründe für die abgegebene Bewertung verwertbar zu machen.

Bei der qualitativen Meinungsfor-

schung werden in der Regel halbstandardisierte persönliche Interviews geführt. Der Interviewer orientiert sich an einigen Grundfragen, weicht jedoch, je nach Interviewsituation, leicht vom Leitfaden ab. Der besondere Vorteil hierbei ist, dass der Interviewer ein tieferes Verständnis von den Grundannahmen der befragten Person erhält und sich im Laufe mehrerer Interviews einen Überblick über die Präferenzen der entsprechenden Belegschaft verschaffen kann. Zudem kann der Interviewer das Sozialklima zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern aufzeichnen und nach der Auswertung wertvolle Empfehlungen an die Führungskräfte und an die Mitarbeiter geben. Trotz der Erhebung narrativer Inhalte erhält er für die Auswertung auch harte Fakten. Nachteilig ist hierbei, dass das qualitative oder teils narrative Interview von einer vom Interviewdurchführenden subjektiv interpretativen Auswertungstechnik abhängig ist, die womöglich die Ergebnisse beeinflusst.

Wenn also herkömmliche Instrumente, wie das 360-Grad-Feedback und die klas-

sische Leistungsbeurteilung, meist nur eine Vorgehensweise bei der Datenerhebung nutzen, liegt auf der Hand, dass Nachteile einkalkuliert werden müssen. Ideal wäre ein Tool, welches standardisierte als auch qualitativ meinungsforschende Daten erhebt und daraus eine tiefgründige Analyse für Führungskräfte und Mitarbeiter bietet.

Die Führungswahrnehmungsanalyse (FWA), die wir an der Fachhochschule der Wirtschaft in Mettmann entwickelt haben, bietet hier eine mögliche Alternative. Sie kombiniert die beiden vorgestellten Vorgehensweisen zur Datenerhebung und bezieht dabei sowohl die Perspektive der Führungskraft als auch die des Mitarbeiters ein. Ziel der FWA ist die Weiterentwicklung von Füh-

rungskräften und Mitarbeitern. Beide sollen auf die Unternehmensziele hin ausgerichtet werden.

Implizite Führungstheorie erkennen

Die FWA setzt sich aus vier Bausteinen zusammen. Der erste Baustein besteht darin, das persönliche Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft abzubilden. So wird unter anderem ein fiktives Szenario beschrieben: Der Mitarbeiter und seine Führungskraft stehen sich im Aufzug gegenüber. Was denkt und sagt der Mitarbeiter der Führungskraft, wenn klar wäre, dass die Arbeitsplatzsicherheit durch das Gesagte nicht gefährdet wäre? Welche Gefühle kämen auf?

Mit dem zweiten Baustein wird die Wahrnehmung der Führungskraft er-

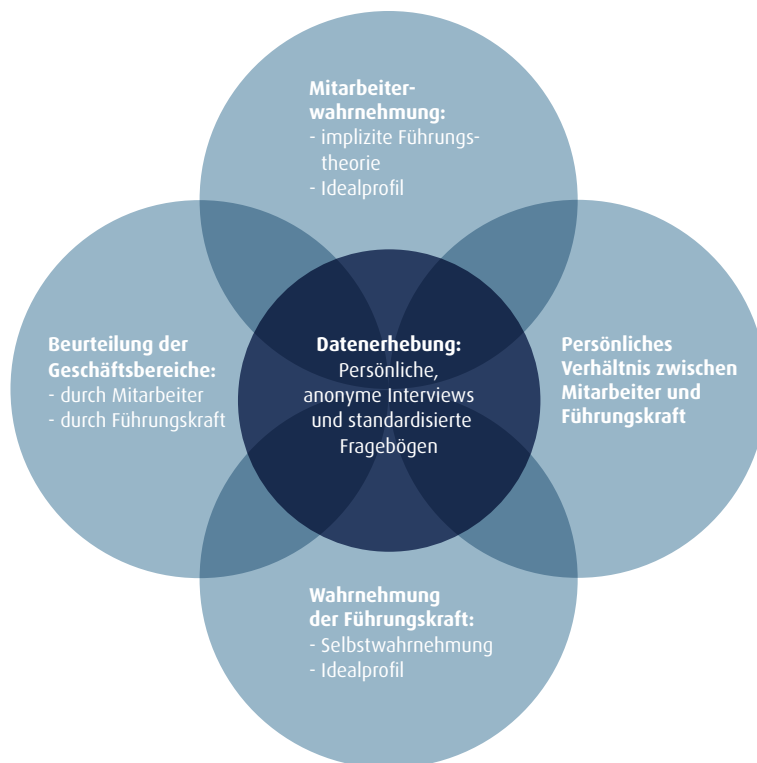
fasst: Wie sieht nach ihrer Meinung das perfekte Führungskräfteprofil der eigenen Position aus? Dann wird untersucht, welche Selbstwahrnehmung vorliegt.

Der dritte Baustein ist die Beurteilung der Geschäftsbereiche: In Einzelinterviews durchlaufen Mitarbeiter und Führungskräfte ihren Betrieb. Sie beschreiben, wie sie die einzelnen Geschäftsbereiche, Produktlinien und Abteilungen sehen und beurteilen. Auch nennen sie Gründe für die entsprechenden Beurteilungen. Es entsteht eine Art Landkarte, auf der Problemzonen eingezeichnet werden.

Der vierte Baustein ist die Erhebung der Mitarbeiterwahrnehmung. Hier lassen sich die implizite Führungstheorie der einzelnen Mitarbeiter und das Idealprofil feststellen. Ähnlich wie im zweiten Baustein, erstellen Mitarbeiter im Einzelinterview, aber auch mithilfe eines standardisierten Fragebogens, ein möglichst perfektes Führungskräfteprofil ihres jeweiligen Vorgesetzten, das Idealprofil. Anschließend beschreiben sie, wie sie die Führungskraft tatsächlich wahrnehmen. Sie begründen ihre Aussagen. Durch Gegenüberstellung des Idealprofils und der tatsächlichen Wahrnehmung des Mitarbeiters wird die implizite Führungstheorie deutlich. Ein Beispiel: Eine Führungskraft erhält in der Kategorie „Mitarbeiterkontrolle“ eine sehr schlechte Bewertung durch einen Mitarbeiter. Es könnte der Eindruck entstehen, dass der Mitarbeiter recht hat und dass die Führungskraft kaum Kontrolle ausübt. Wenn jedoch gleichzeitig im Idealprofil des Mitarbeiters der Wert für die Kategorie „Mitarbeiterkontrolle“ sehr hoch bewertet ist, ist es womöglich nicht die Führungskraft, die kaum Kontrolle ausübt, sondern der Mitarbeiter, der sich mit seinen Erwartungen an die Führungskraft und dem selbstständigen Arbeiten auseinandersetzen muss.

In der Analyse aller standardisierten Fragebögen und Einzelinterviews wird untersucht, wie sich die jeweiligen Idealprofile gegenseitig bestätigen oder

FÜHRUNGSWAHRNEHMUNGSANALYSE



Die Führungswahrnehmungsanalyse (FWA) gleicht Schwachstellen der klassischen Feedbackinstrumente durch eine umfassendere Datenerhebung aus.

„Nicht auf einen Termin fokussieren“

Zhengrong Liu, Personalleiter der Lanxess AG, sieht das jährliche Mitarbeitergespräch samt Leistungsbeurteilung als kritisches HR-Instrument an. Er setzt auf eine innovativere Form.

personalmagazin: Sie planen, das jährliche Mitarbeitergespräch bei Lanxess abzuschaffen. Warum?

Zhengrong Liu: Wir sind fest davon überzeugt, dass nicht ein bestimmtes Format die Bedeutung eines Gesprächs determiniert. Was die meisten Unternehmen hier praktizieren, ist im Wesentlichen das Folgende: Sie sehen das Mitarbeitergespräch als das wichtigste Gespräch im ganzen Jahr an. Darauf müssen sich die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter umfassend vorbereiten, unter anderem indem sie die Technik erlernen, die es für das meist softwaregestützte Feedback braucht. Zudem muss das Gespräch hinterher noch nachbereitet und dokumentiert werden. Bei Lanxess fragten wir uns aber, was passiert, wenn eine Führungskraft in diesem Moment des Gesprächs nicht gut aufgelegt ist? Oder wenn der Mitarbeiter gerade eine schwierige Phase durchläuft und sich

nicht richtig auf das Gespräch und die Vorbereitung konzentrieren kann? Ist es nicht viel wichtiger, dass die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Chef dynamisch und nicht statisch auf einen Termin fokussiert ist – vom ersten bis zum letzten Tag der Zusammenarbeit?

personalmagazin: Ihre Antworten darauf?

Liu: Wie Sie schon sagten, wir sind gerade dabei, das einmalige Gesprächsformat abzuschaffen. Unser Ziel, an dem wir gerade arbeiten, ist es, eine Art Tagebuch, sozusagen ein Tage-Beziehungsbuch, einzuführen.

personalmagazin: Wie soll das aussehen?

Liu: Wenn zum Beispiel ein Mitarbeiter neu ins Team kommt, sollen er und seine Führungskraft das elektronische Tagebuch erhalten. Dieses Buch kann nur von diesen beiden Personen eingesehen werden – auf keinen Fall von einer weiteren



ZHENGRONG LIU hat seit der Gründung des Chemiekonzerns Lanxess die Position als Personalleiter inne.

Führungskraft, von Kollegen oder gar von der Personalabteilung. Die beiden nutzen das Buch dann, indem sie sich zu Beginn der Zusammenarbeit zusammensetzen, sich über gemeinsame Spielregeln, zum Beispiel für das Verhalten in Konfliktsituationen, austauschen und diese Spielregeln in dem Buch festhalten. Später ist es natürlich möglich, diese neu zu diskutieren und zu ändern. Der Effekt, den wir dadurch erreichen wollen: Sobald ein Störgefühl zwischen Mitarbeiter und Führungskraft auftritt, wird dies nicht unter den Teppich gekehrt, sondern angesprochen. Kommt man dann zu einem Konsens, kann man das im Buch festhalten. Kommt man nicht zu einem Konsens, kann man das auch aufschreiben und später erneut darüber reden.

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

voneinander unterscheiden. Es entsteht eine Art Landkarte verschiedener Präferenzen innerhalb der Belegschaft und ein aussagekräftiges Feedback gegenüber der Führungskraft, unter Berücksichtigung der impliziten Führungstheorie der einzelnen Mitarbeiter.

Anschließend gilt es, konkrete Arbeitsschritte zur Verbesserung einzuleiten, die detailliert an Abteilungen oder Belegschaftsgruppen adressiert werden können. Ein Beispiel: Die Analyse zeigt eine starke Korrelation zwischen einer Problemzone in einem bestimmten Geschäftsbereich mit der Sozialdimension aus dem entsprechenden Geschäftsreich. Der konkrete Arbeitsschritt könnte hier eine moderierte Konfliktgespräche und anschließende Lösung sein oder aber ein personeller Wechsel. So ermöglicht die FWA eine systematische Weiterentwicklung verschiedener

Geschäftsbereiche und eignet sich für die Beurteilungen in Unternehmen, die gleichwohl mit dem geschäftlichen Erfolg des Unternehmens verwoben sind.

Kosten-Nutzen-Beurteilung

Die von Beratern durchgeführte Analyse ist umfangreicher und tiefgreifender als bei klassischen Beurteilungstools und damit auch kosten- und zeitintensiver. Auf der Unternehmensseite müssen mindestens 40 Prozent der Mitarbeiterbelegschaft für je zirka eine Stunde in einem persönlichen, anonymen Interview befragt werden und sich bis zu je einer Stunde mit den standardisierten Fragebögen auseinandersetzen. Auf der Seite des Beratungsunternehmens werden je Mitarbeiter zwei Ein-Mann-Tage für die Interviewdurchführung, -auswertung, -analyse und Ergebnispräsentation

mit Arbeitsschritten eingerechnet. Auf der Unternehmensseite sind durch die stärkere Beanspruchung der Mitarbeiter die Kosten doppelt so hoch wie bei klassischen Beurteilungsprozessen. Doch aufgrund der nachhaltigen Ergebnisse der FWA verringert sich die Notwendigkeit ständiger Beurteilungsdurchführungen bei gleichzeitig steigender Effektivität der Geschäftsbereiche. So können sich die Kosten schon mit der ersten Durchführung amortisieren. ■



PETER LITTAU ist Mitbegründer der CCC Consulting Coaching Change GmbH.



PROF. DR. MICHAEL HEUSER lehrt an der FH der Wirtschaft in Mettmann und ist Partner bei Peoplexpert.

Auf die Probe gestellt

STUDIE. Die transformationale Führung ist ein sehr effektiver Führungsstil. Welche Kompetenzen solche Führungskräfte haben und für wichtig halten, zeigt eine Umfrage.

Von **Waldemar Pelz**

Transformationale Führung verändert die Einstellungen und Verhaltensgewohnheiten von Mitarbeitern, indem sie die Bedeutung der Arbeitsergebnisse hervorhebt und das Gesamtinteresse über das Einzelinteresse stellt. Sie gibt der Arbeit einen höheren Sinn als nur das Streben nach Einkommen, Status, Bequemlichkeit oder Spaß.

Der praktische Nutzen transformationaler Führung gilt als sehr gut belegt. Bernard Bass und Bruce Avolio haben einen Test entwickelt, mit dem man transformationale Führung messen und so ihre Nützlichkeit in der Praxis empirisch testen kann. Seit der ersten Publikation dieses Tests im Jahr 1994 sind schätzungsweise 50 Validierungsstudien erschienen. Die meisten haben die Vorteile des Konzeptes belegt: Transformationales Führungsverhalten bewirkt eine deutlich größere Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit und verbessert dadurch auch die wirtschaftlichen Erfolge – Produktivität und Rentabilität. Außerdem fördert es die intrinsische Motivation. So geführte Mitarbeiter empfinden Vertrauen, Respekt und Bewunderung gegenüber ihren Führungskräften. Das führt zu mehr Loyalität und zur Bereitschaft, mehr zu leisten, als von ihnen erwartet wird.

Wie steht es nun um die transformationalen Führungskompetenzen in Deutschland? Das Modell selbst und der zur Operationalisierung verwendete Fragebogen von Bass und Avolio sind in englischer Sprache in verschiedenen

Versionen entwickelt worden. Das Kernproblem dabei ist, dass diese englischsprachige Version auch bei sorgfältiger Übersetzung ins Deutsche nicht die kulturellen Besonderheiten der Führungspraxis in unserem Kulturkreis adäquat

abbilden kann. Beispielsweise können sich pragmatische deutsche Unternehmer zu Recht nur schwer mit Begriffen wie „Charisma“ oder „visionäre Inspiration“ anfreunden. Deswegen haben wir am Institut für Management-Innovation

ÜBERBLICK

Transformationale Führungskompetenzen

Aus den Aussagen der Geschäftsführer in den Tiefeninterviews sowie aus abgeleiteten Beobachtungen konnten insgesamt sechs übergreifende Kompetenzen zusammengefasst werden, die Voraussetzung für transformationale Führung sind.

Vorbild (Identification)

Inwiefern erscheinen die persönlichen Ziele, Werte und Überzeugungen der Führungskraft authentisch? Wie gut nimmt diese Person ihre Vorbildfunktion wahr?

Ziele und Perspektiven (Inspiration)

Wie stark sind Leistungs- und Lernbereitschaft der Mitarbeiter ausgeprägt? Klare Ziele und Maßstäbe führen zu Erfolgserlebnissen, erfüllen die Mitarbeiter mit Stolz und inspirieren sie zu größeren Leistungen.

Lernfähigkeit und Unterstützung (Stimulation)

Verfügen die Mitarbeiter über die notwendigen Fähigkeiten, Kenntnisse und Ressourcen, um ihre Aufgaben selbstständig und kundenorientiert zu erledigen?

Kommunikation und Fairness (Consideration)

Basiert der Umgang miteinander auf fairen Spielregeln? Folgen die zwischenmenschlichen Beziehungen konstruktiven Werten wie Vertrauen, Offenheit und Transparenz?

Ergebnisorientierung (Enabling)

Ist den Mitarbeitern klar, was von ihnen erwartet wird und welche Konsequenzen es hat, wenn sie den Anforderungen nicht gerecht werden? Inwiefern besteht ein Klima der persönlichen Verantwortung (statt einer Rechtfertigungskultur)?

Unternehmerische Haltung (Innovation)

Ist das Denken und Handeln an Chancen, Risiken und deren wirtschaftlichen Konsequenzen ausgerichtet? Werden Veränderungs- und Verbesserungsinitiativen gefördert und umgesetzt?

Transformationale Führungskräfte haben meist eine kaufmännische Ausbildung. Selbstständige und Personen mit naturwissenschaftlicher Ausbildung schneiden schlechter ab.

ein deutschsprachiges Konzept entwickelt, um deutschen Führungskräften einen Fragebogen an die Hand geben zu können, der die transformationalen Führungskompetenzen erfasst.

Ausgangspunkt waren zwei Vorstudien. In der ersten wurden Tiefeninterviews mit Geschäftsführern von rund 30 mittelständischen Weltmarktführern, den sogenannten „Hidden Champions“, aus der Region Heilbronn-Franken durchgeführt. Bei einer zweiten Vorstudie wurden rund 150 Unternehmen im Raum Frankfurt am Main schriftlich zur Relevanz der vorgeschlagenen transformationalen Führungskompetenzen befragt. Das Ergebnis war ein neuer Fragebogen, der in einer Onlinebefragung von 7.043 Teilnehmern bis Ende Oktober ausgefüllt wurde.

Sechs Kompetenzen sind wichtig für die transformationale Führung

Die einzelnen Kompetenzen der transformationalen Führung wurden aus den Aussagen der Geschäftsführer in den Tiefeninterviews abgeleitet. Sie lauten: Vorbild, Ziele und Perspektiven, Lernfähigkeit und Unterstützung, Kommunikation und Fairness, Ergebnisorientierung, unternehmerische Haltung (siehe Kasten auf Seite 36).

Im Fragebogen wurden zu jeder Kompetenz sieben Verhaltensbeschreibungen definiert. So wird zum Beispiel das Verhalten, das hinter der Kompetenz „Vorbildfunktion“ steht, wie folgt umschrieben: Die Führungskraft meint, was sie sagt, und steht für klare Wertvorstellungen. Sie setzt klare Ziele und formuliert anspruchsvolle Erwartungen; sie verfügt über profunde Fachkenntnisse und ist of-

fen für Kritik und neue Ideen. Sie verhält sich grundsätzlich, insbesondere bei den vielen Kleinigkeiten des Tagesgeschäfts, in einer Weise, die Respekt verdient.

Erfahrung ist der beste Lehrmeister

Die Umfrageteilnehmer beurteilen ihre eigenen Kompetenzen aus Sicht ihrer Mitarbeiter. Am Ende erhalten sie ein Profil ihrer transformationalen Führungskompetenzen, das sie mit den anonymen Ergebnissen der anderen Teilnehmer abgleichen können.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Führungskräfte viel von ihren Mitarbeitern verlangen. Ein „guter“ Mitarbeiter soll loyal, lern- und leistungsbereit sein, gern Verantwortung übernehmen, Teamgeist beweisen, unternehmerisch denken und diszipliniert auf die Umsetzung der Unternehmensziele hinarbeiten.

Derartige Mitarbeiter sind zunächst reiner Wunschtraum. Erst das Verhalten ihrer Vorgesetzten bringt derartige Qualitäten hervor. Die Grafik auf Seite 38 veranschaulicht dieses Prinzip, wie Führungskräfte das gewünschte Verhalten von Mitarbeitern erzeugen oder auch das Gegenteil bewirken können. So erzeugt eine Führungskraft, die sich als gutes Vorbild verhält, eher Loyalität bei ihren Mitarbeitern als eine Führungskraft, die ihre Vorbildfunktion nicht erfüllt. Genauso fördert eine Führungskraft, die fair kommuniziert, auch eher den Teamgeist; und eine Führungskraft, die unternehmerisch handelt, sorgt für eigenverantwortliches Arbeiten bei ihren Mitarbeitern.

Doch es sind nicht nur Kompetenzen, also Fähigkeiten und Fertigkeiten, die

das Führungsverhalten beeinflussen, sondern auch individuelle Persönlichkeitsmerkmale. Mihaly Csikszentmihalyi, Begründer des Flow-Prinzips, hat in einer Studie die gelebten Werte herausragender Unternehmerpersönlichkeiten erforscht. Dazu gehören Ehrgeiz, Integrität, Optimismus und Energie. Diese Persönlichkeitsmerkmale wurden in unserer Studie unter anderem durch folgende Items operationalisiert:

- Optimismus: Ich bin der festen Überzeugung, dass die Zukunft mehr Möglichkeiten und Chancen als Risiken mit sich bringen wird.
- Intrinsische Motivation: In meiner Arbeit sehe ich einen tieferen Sinn als nur Spaß, Anerkennung, Einkommen oder Status.
- Ehrgeiz: Selbst nach sehr guten Leistungen suche ich nach Möglichkeiten, noch besser zu werden.
- Energie: Meistens bin ich voller Tatkraft und Energie.

Die Studie ergab, dass zwischen diesen Persönlichkeitsmerkmalen und den transformationalen Führungskompetenzen ein sehr enger Zusammenhang besteht (Korrelationskoeffizient von 0,82).

Unterschiede nach Alter und Erfahrung

Wenn man die Ergebnisse zu den abgefragten Persönlichkeitsmerkmalen, den Kompetenzen und den demografischen Daten miteinander in Verbindung setzt, lässt sich herausfinden, welche besonderen Merkmale die transformationalen Führungskräfte verbinden. Das Ergebnis: Sie sind meistens älter als 44 Jahre, haben eine kaufmännische Ausbildung und arbeiten in Unternehmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten. Wesentlich schlechter schneiden Selbstständige ab und Personen mit einer naturwissenschaftlichen oder technischen Ausbildung. Weibliche und männliche Führungskräfte unterscheiden sich nicht wesentlich bei den transformationalen Führungskompetenzen. Die Erfahrung als disziplinarischer Vorgesetzter ist wichtiger als alle anderen Merkmale. Offensichtlich lehrt



Checkliste Anforderungen an Nachwuchsführungskräfte (HI547927)

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

www.haufe.de/hi547927

die jahrelange Praxis am besten, wie man wirklich erfolgreich führt.

Vergleicht man das transformationale Führungsverhalten der älteren (über 44 Jahre) mit den jüngeren Führungskräften (25 bis 34 Jahre) in der Umfrage, schneiden die älteren besser ab. Sie achten darauf, dass alle Mitarbeiter ihre Stärken und Schwächen gut kennen. Sie kritisieren Fehler, ohne dass andere ihr Gesicht dabei verlieren. Auch bei der Ergebnisorientierung schneiden sie besser ab. Dazu gehört die Förderung einer kundenorientierten Kultur im täglichen Verhalten. Ferner achten sie darauf, dass ihre Mitarbeiter ihre Fähigkeiten verbessern. Schließlich helfen sie bei der Ent-

wicklung beruflicher und persönlicher Perspektiven.

Vergleicht man die Gruppe der erfahrenen Führungskräfte (über zehn Jahre disziplinarische Führungsverantwortung) mit den Neulingen in Führungspositionen (bis zu fünf Jahre disziplinarische Führungsverantwortung), bleibt es bei der Ergebnisorientierung als der wichtigsten Kompetenz. An zweiter Stelle kommt bei den Erfahrenen die Erfüllung der Vorbildfunktion. Ferner überzeugen sie mit profunden Fachkenntnissen und verstehen es, die Loyalität ihrer Mitarbeiter zu gewinnen. Sie kommunizieren authentisch, indem sie das, was sie sagen, auch tatsächlich meinen.

ONLINE

Sie können selbst Ihre transformationalen Führungskompetenzen testen, indem Sie an der Onlineumfrage teilnehmen. Sie erhalten eine Auswertung mit einem Profil Ihrer Kompetenzen im Vergleich mit den Kompetenzen der anderen Teilnehmer.

www.führungskompetenzen.com

Es konnten in den Ergebnissen auch Unterschiede zwischen den Geschlechtern bei der Führung festgestellt werden: Frauen führen anders als Männer, auch wenn die Unterschiede bei den Kompetenzen nicht sehr bedeutend sind. Etwas größer ist der Unterschied bei den Persönlichkeitsmerkmalen. Die Analyse dieser Merkmale zeigt, dass Frauen sich mehr Freiräume und Gestaltungsmöglichkeiten erarbeiten als ihre Kollegen. Dabei entfalten sie zugleich auch mehr Tatkraft und Energie. Sie sind stärker intrinsisch motiviert und zeigen mehr Bereitschaft, nach sehr guten Leistungen noch besser zu werden. Sie sind anspruchsvoller, wenn es um hochgesteckte Ziele geht (Ehrgeiz).

Weiter Weg von der Theorie zur Praxis

Unsere Befragung hat bestätigt, was erfolgreiche Unternehmen wie zum Beispiel die Hidden Champions schon immer praktiziert haben. Es sind recht einfache „Spielregeln“ und Verhaltensweisen. Das wissen wohl die meisten Manager – die wenigsten setzen es aber in der Praxis um.

Darum meine Schlussfolgerung: Das Top-Management muss mit der Umsetzung transformationaler Spielregeln und Verhaltensweisen anfangen und sich selbst und ihre direkten Mitarbeiter regelmäßig daraufhin kontrollieren, ob diese Grundsätze auch tatsächlich gelebt werden. ■

PROF. DR. WALDEMAR PELZ hat den Lehrstuhl für Internationales Management und Marketing an der Technischen Hochschule Mittelhessen inne und leitet das Institut für Management-Innovation.

TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG



Die Grafik zeigt das Prinzip, wie Führungskräfte das gewünschte Verhalten von Mitarbeitern wie Loyalität oder Teamgeist erzeugen oder das Gegenteil bewirken können.

QUELLE: WALDEMAR PELZ

PERSONAL2013

Fachmessen für Personalmanagement

Insgesamt über 500 Aussteller
250 Vorträge | 6 Keynotes
mehr als 8.000 Fachbesucher



23.-24. April 2013
Messe Stuttgart

14.-15. Mai 2013
CCH Hamburg

people performance technology

Twitter:
#Psued13

www.personal-messe.de

Twitter:
#Pnord13

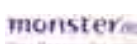
In Stuttgart zeitgleich mit



**CORPORATE
HEALTH
CONVENTION**

3. Europäische Fachmesse für betriebliche Gesundheitsförderung und Demografie

Mit freundlicher Unterstützung von



Partner



Medienpartner



personalmagazin



Sparen Sie 40%
bei Online-Registrierung!



Wartet weiter auf Zustimmung: EU-Kommissarin Viviane Reding.

pm NACHGEFORSCHT

X und Y: Unterschied gering

Viele Bücher bringen Tipps für Personal, wie die Generation Y am besten rekrutiert, motiviert oder ans Unternehmen gebunden werden könne. Doch ist das meist viel Lärm um nichts: Torsten Biemann, Professor an der Universität Mannheim, und sein Kollege Heiko Weckmüller, FOM Bonn, gestehen in der aktuellen Ausgabe der „Personal Quarterly“ den zahlreichen Studien, in denen Vertreter der Generation Y zu ihren Werten befragt werden, nur bedingte Aussagekraft zu. Erst Längsschnittstudien, also ein Vergleich der Ergebnisse mit Aussagen der Vorgängergeneration X, könnten tatsächliche Unterschiede zeigen. Diese Längsschnittstudien belegten aber, dass die Veränderungen in Arbeitnehmerverhalten und-ansprüchen viel eher auf gewandelte Rahmenbedingungen durch technologische oder gesellschaftliche Trends und Alterseffekte zurückzuführen seien. Einzig wichtiger Unterschied zwischen den Generationen Y und X sei die höhere Bedeutung der Freizeit für die Generation Y – ein Anspruch, den Work-Life-Balance-Maßnahmen erfüllen könnten. Von subjektiven Überhöhungen der Generationenunterschiede raten die Wissenschaftler daher ab.

Neuer Vorschlag zur Quote

Nachdem ihr erster Gesetzesentwurf für eine Frauenquote in Aufsichtsräten auf Widerstand gestoßen war, hat EU-Kommissarin Viviane Reding nun nachgebessert. Der neue Vorschlag knüpft die Quote an die Kompetenzen der Bewerber und sieht ein rechtlich bindendes, streng geschlechtsneutral formuliertes Auswahlverfahren vor: Bei gleicher Qualifikation solle „dem Kandidaten des unterrepräsentierten Geschlechts“ der Vorrang gegeben werden. Eine Quote für Vorstände ist nicht mehr vorgesehen. EU-Länder, die schon eine funktionierende

Quotenregelung eingeführt haben, sind von der Pflicht ausgenommen. Diesem Vorschlag hat die EU-Kommission zugestimmt, nun bleibt noch die Hürde der Abstimmung im Europaparlament und im EU-Ministerrat. Aus einigen Ländern droht Widerstand: Die Vertreter von Großbritannien und Belgien haben sich bereits gegen eine EU-weite Regelung ausgesprochen. Deutschland hat sich noch nicht abschließend geäußert: Arbeitsministerin Ursula von der Leyen befürwortet den Vorschlag, Kanzlerin Angela Merkel bezweifelt indes seine rechtliche Verbindlichkeit.

NEWS DES MONATS

Ruhe Der Automobilkonzern Daimler will Dienst-E-Mails im Urlaub automatisch löschen lassen. Sinn der neuen Regelung, die Anfang 2013 in Kraft treten soll, ist der Anspruch, Mitarbeitern im Urlaub echte Ruhephasen zu gönnen.

Flaute Trotz jahrelangen Wirtschaftswachstums sind die Gehälter von Facharbeitern und Angestellten gesunken. Nach Angaben von Personalmarkt sind die Gehälter von Fachkräften mit Hochschulabschluss sowie von Facharbeitern und Sachbearbeitern zwischen 2005 und 2011 lediglich um sechs Prozent gestiegen, inflationsbereinigt bedeutet das ein Minus von vier Prozent. Dagegen verdienten Führungskräfte rund 14 Prozent mehr; der reale Zuwachs nach Abzug der Inflation liegt hier bei vier Prozent.

Klima Auch in der Bankenbranche werden die Führungskultur und das Arbeitsklima von Angestellten wichtiger bewertet als ein hohes Gehalt. Das zeigt eine Studie von KommAlpha in Kooperation mit von Rundstedt HR Partners. 99 beziehungsweise 98 Prozent nannten diese beiden Kriterien als entscheidend bei der Auswahl des Arbeitgebers. Die erfolgsabhängigen Verdienstmöglichkeiten liegen erst an neunter Stelle.

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

Gefährdungsbeurteilung online

Die Gefährdungsbeurteilung von Arbeitsplätzen und -bedingungen ist eine der wichtigsten Vorschriften zum betrieblichen Gesundheitsschutz. Ziele und Pflichten sind zwar allgemein gehalten, um betriebsnahe Lösungen zu ermöglichen, trotzdem fällt es gerade kleinen Unternehmen oft schwer, alle Vorgaben einzuhalten. Die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (EU-OSHA) bietet nun europaweit eine kostenlose Online-Software an, um Gefährdungsbeurteilungen an Arbeitsplätzen einfach und kostengünstig vornehmen zu können. Das Angebot soll insbesondere Klein- und



Nicht immer ist der Umgang mit Gefahren so klar wie hier. Eine genaue Beurteilung hilft.

Kleinstunternehmen unterstützen, die nicht über die notwendigen Ressourcen oder das entsprechende Wissen verfügen, um die Gefahren am Arbeitsplatz auf Basis der Gefährdungsbeurteilung zu kontrollieren, um Verletzungen und Gesundheitsschäden zu vermeiden. Mithilfe eines Leitfadens werden die Unternehmen Schritt für Schritt durch die Gefährdungsbeurteilung geführt, um das Verfahren besser zu verstehen und die eigenen Risiken managen zu können. Kontakt für interessierte Betriebe: www.oiraproject.eu

Passgenaue Dienstplanung

Schichtplanung kann zur zeitraubenden und wenig motivierenden Aufgabe werden. Doch Herumtelefonieren, Abgleichen, wer wann Zeit hat, und Sonderwünsche berücksichtigen sollten nicht zu den Hauptaufgaben in der Personalabteilung gehören. Ein neues Tool kann hier Verbesserungen schaffen. Es nutzt die Online-Affinität der Mitarbeiter. Der neue Online-Dienstplaner von Dejoris ermöglicht HR-Verantwortlichen, ihren Mitarbeitern die genau passenden Schichten zuzuweisen, nachdem diese über Smartphone oder PC ihre Einsatzmöglichkeiten und -präferenzen gemeldet haben. Änderungswünsche und -notwendigkeiten wie auch die Vertretungssuche können dann im Online-Dialog gelöst werden. Unternehmen können sich zum kostenlosen 30-tägigen Test im Internet anmelden. www.dejoris.de

SP Data

Software für das Personalwesen

Flexibel, modern und zuverlässig - SP_Data bietet zukunftsweisende Softwarelösungen für jede Branche und jede Unternehmensgröße.

- + Branchenübergreifende Lösungen für mehr als 1.200 Kunden
- + Optimaler Bedienkomfort
- + Integration von Office-Programmen
- + Frei definierbare Zusatzfelder
- + Anpassbare Auswertungen und Schnittstellen
- + Datenschutz und Datensicherheit mit SQL-Datenbanken
- + Abbildung aller Tarife

Personalmanagement

Bewerberverwaltung
Elektronische Personalakte
Umfangreiches Berichtswesen

Personalabrechnung

Zertifikate: ITSG, Soka Bau, ZVK, VBL, See-BG
Aktuelle Abrechnungsformen wie z.B. KUG und ATZ
Integrierter Mitarbeiterkalender

Personalzeitwirtschaft

Zeiterfassung und -abrechnung
Zutrittskontrolle
Hardware führender Hersteller

Personaleinsatzplanung

Bedarfsorientierte Schicht-, Dienst- und Einsatzplanung

Mitarbeiterportal

Mitarbeiterinformationssystem
Antrags- und Genehmigungsverfahren
An- und Abwesenheitsübersicht

PERSONAL PERFECT ORGANISIEREN.

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

www.spdata.de

HR muss erwachsen werden

EINBLICK. Ein HR-Reifegrad-Scan zeigt der Personalabteilung, wie sie sich ganzheitlich professionell entwickeln kann, ohne sich in Teilbereichen zu verlieren.

Von **Gijs van Bussel, Konrad Deiters, Marijn Tielemans** und **Janina Seibert**

Seit Langem klagen HR-Manager über den beschränkten Einfluss, den sie auf Organisationen und Betriebe haben, und fordern, in der Geschäftsleitung in Form eines „Chief HR-Managers“ (CHRO) stärker repräsentiert zu sein. Unserer Meinung nach ist es Zeit, dass die Personalfunktion sich weiterentwickelt und dementsprechend reifer wird. Es gibt verschiedene relevante Themen im HR-Bereich, die sowohl in den Unternehmen als auch in der Gesellschaft lebhaft Diskussionen hervorrufen werden – hier könnte sich die Personalfunktion beweisen.

Jonathan Ledwidge kritisiert im März 2012 im britischen People-Management-Magazin, dass die Ursache der Finanzkrise, menschliches Versagen durch mangelnde Werte, insbesondere den CEOs angekreidet werde. Ihnen werden Größenwahn, übersteigertes Ego und die Verantwortung für schwerfällige, hochrisikoanfällige Organisationen unterstellt. Er fragt: „Wenn die Führung die Hauptquelle des menschlichen Versagens war – wo war dann HR?“ Ledwidge hat hier natürlich vollkommen recht. Spielt der Chief HR-Manager die Rolle, die er spielen sollte? Hätte die Personalfunktion in Anbetracht der Symptome, die Ledwidge nennt, eine größere Rolle übernehmen können? Wir sind der Meinung, dass HR eine Organisation viel deutlicher als bisher prägen sollte. Auch CEOs kommen zu dieser Schlussfolgerung: Der aktuelle „CEO Survey“ von

PWC zeigt, dass die Unternehmensführung mit der Managementinformation, die HR liefert, nicht zufrieden ist. Sie benötigt bessere und aussagekräftigere Berichte über alle Themen rund um HR. Doch das bedeutet noch nicht, dass HR nicht eingebunden wird, wenn es sich um auf Mitarbeiter bezogene Themen handelt. Vielmehr ist es für HR somit an der Zeit zu reflektieren, sich selbst zu beurteilen und festzustellen, wie professionell und dementsprechend „reif“ gearbeitet wird.

Der MRT-Scan für HR

Natürlich unterziehen viele Personalabteilungen ihre eigene Arbeitsweise regelmäßig einer kritischen Betrachtung. Meist findet jedoch nur ein „Self Assessment“ einzelner Bereiche der Personalfunktion statt, ohne diese miteinander in Verbindung zu bringen. Das ergibt jedoch kein zusammenhängendes Bild; grundsätzlich fehlen eindeutige Rahmen und Normen, wonach Reife und Entwicklungsgrad bestimmt werden können. Mithilfe eines HR-MRT-Scans kann der Reifegrad innerhalb eines normativen Rahmens festgestellt werden. Hierbei kann von einem ganzheitlichen Scan immer wieder auf die einzelnen Teilbereiche fokussiert werden.

Die Idee eines MRT-Scans haben wir in einem HR-Management-Maturity-Modell (HR3M) in Anlehnung an die bereits existierenden



Sich zu kleiden wie die Großen macht noch nicht erwachsen. Auf die tatsächliche Reife kommt es an.

tierenden Maturity-Modelle von Coso und Cobit ausgearbeitet. Es zeigt anhand einer fünfstufigen Skala (Level 1 bis Level 5) den Reifegrad, mit dem HR das Unternehmen unterstützt. Das Modell ist in sechs Hauptrubriken gegliedert, die über einen Top-Down-Ansatz den Reifegrad der HR-Organisation darstellen. Somit entsteht eine einfache 6/5 Matrix (siehe Abbildung auf Seite 44).

In der ersten Rubrik „Unternehmens (&HR-) umfeld“ wird abgeleitet, in welchem Maße die HR-Strategie mit der Unternehmensstrategie übereinstimmt. Hier wird betrachtet, wie etwa Vorstand und Aufsichtsrat mit auf das Personalmanagement bezogenen Themen umgehen. Steht HR strukturell oder ad hoc auf der Tagesordnung? Gibt es automatisch einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen Organisationsstrategie und HR? In anderen Rubriken wird der Reifegrad ge-

messen, wie HR beispielsweise mit operativen Prozessen in Verbindung steht. Schließlich wird in der letzten Rubrik „Auditierung“ der Reifegrad dargestellt, welcher der Organisationen in Bezug auf HR-Systeme und -Prozesse ein Garantiesiegel geben soll. Es wird geprüft, ob und wie die Arbeitsweise der Personalfunktion zum Beispiel von einem externen Wirtschaftsprüfer kontrolliert wird und die Resultate dem Vorstand, dem Aufsichtsrat beziehungsweise der Geschäftsführung und anderen Stakeholdern mitgeteilt werden.

Bei der Prüfung des Reifegrades (Level 1 bis 5) steht in erster Linie nicht die Qualität der Personalfunktion in der Praxis im Vordergrund, sondern die Tatsache, wie sich Prozesse weiterentwickelt haben. Ist die Leistung von HR die Folge einer Ad-hoc-Arbeitsweise (Level 1) oder die Folge eines kontinuierlichen Verbes-

serungsprozesses, der auf Nutzung von Best Practices (Level 5) ausgerichtet ist?

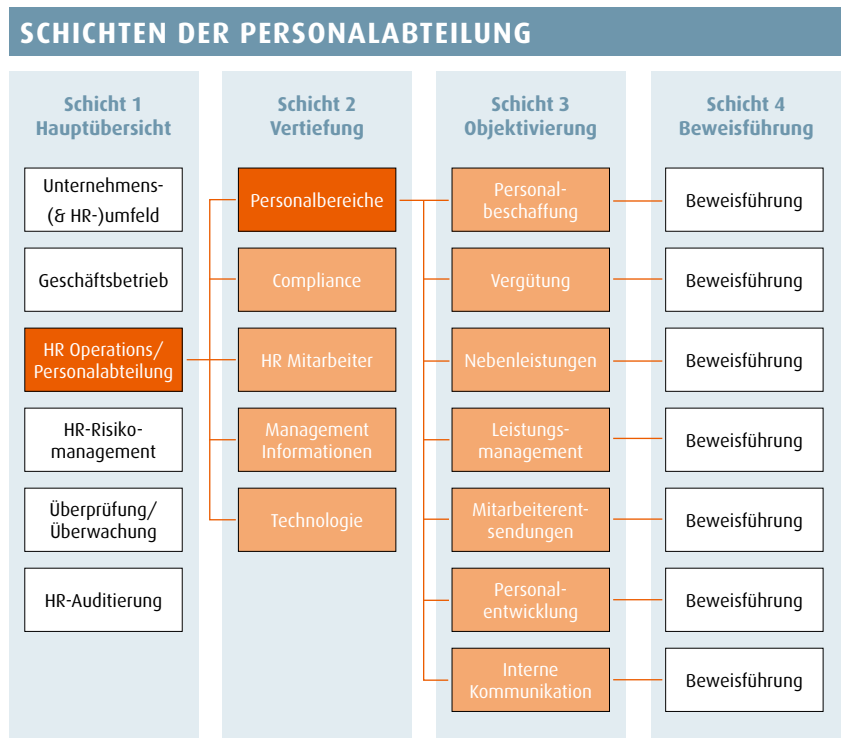
Die objektive Darstellung der Reife von HR erfordert eine tiefergehende Analyse. Deshalb ist das HR-Management-Maturity-Modell in jeder Rubrik mehrschichtig aufgebaut, um damit einen größeren Detaillierungs- und Objektivierungsgrad zu erreichen; in der tiefsten Schicht erschließt sich die relevante Beweisführung. Hier wird das in der Organisation existierende Datenmaterial gesammelt und analysiert. Mit Interviews und einer detaillierten Analyse wird festgestellt, ob und inwieweit HR eine bestimmte Aktivität durchführt und wie diese im jeweiligen Prozess verankert ist. Auf diese Weise entsteht ein mehrdimensionales Modell.

Der Scan als Ausgangspunkt

Der große Vorteil des HR-Management-Maturity-Modells ist, dass sichtbar wird, wo die Stärken und Schwächen der Personalfunktion liegen. Das Resultat des Scans hilft Vorstand und Aufsichtsrat oder der Geschäftsführung, sich ein Bild von der Qualität der Personalorganisation machen zu können. Sie können die Aussichten beurteilen und vor allem sehen, welche Experten zu Hilfe gerufen werden müssen, um die Schwachstellen zu behandeln. Es ist wichtig, diese Fragen regelmäßig zu stellen. Auch ein einziger MRT-Scan hilft Patienten nicht viel – es geht vielmehr darum, den richtigen operativen Eingriff durchzuführen.

Zusammenfassend ist zu sagen: Ein „Self Assessment“ hat nur dann Erfolg, wenn es einen reiterativen Prozessbestandteil gibt, der Teil eines erwünschten Verbesserungsprozesses ist und darauf abzielt, konkrete Schritte zur Erreichung eines höheren Niveaus zu definieren. Aufgrund einer Vertiefung der Rubriken und der Objektivierung im Modell kann HR das Ambitionsniveau feststellen und die nächsten Schritte definieren.

Wie bereits dargestellt, verschafft das HR-Management-Maturity-Modell einen zusammenhängenden Überblick aller HR-relevanten Bereiche im Unterneh-



Zur genauen Analyse ist das HRM-Maturity-Modell in jeder Rubrik mehrschichtig aufgebaut. Die Darstellung zeigt den Aufbau der Rubrik „HR Operations/Personalabteilung“.

QUELLE: PWC 2012

men. Das Modell kann in der Praxis sowohl in seiner Gesamtheit als auch nur in Teilbereichen angewendet werden. Es ist möglich, sich auf einen oder mehrere Teile der Personalfunktion zu konzentrieren und diese zu untersuchen. Somit bietet das HR-Management-Maturity-Modell gerade für mittelständische Unternehmen eine gute Plattform zur Überprüfung des Reifegrades der Personalfunktion.

Erwachsene Funktionen entwickeln auch eine Vision

Das Modell scheint HR demnach in ihrer Professionalisierung und Verbesserung ihrer Funktionalität weiterzubringen. Dennoch sehen wir, dass die Erweiterung des Einflusses von HR auf Organisationen noch ungenügend gewährleistet ist. Hierfür ist mehr erforderlich. Wir sind der Meinung, dass HR als eine professionelle und erwachsene Organisation auch eine deutliche ausgeprägte Vision entwickeln sollte. Aus einem früheren PWC-Forschungsbericht über die Positionierung von HR in zahlreichen Unternehmen fällt auf, dass HR noch zu wenig mit dem Kopf eines Business Managers denkt. HR muss sich sicherlich mit sich selbst beschäftigen, indem regelmäßig MRT-Scans durchgeführt werden. Im Gegenzug sollte sich HR zudem stärker auf das Umfeld, in dem das Unternehmen operiert, konzentrieren, um zu verstehen, was dort vor sich geht. Auf diese Weise kann besser auf die dort stattfindenden Entwicklungen reagiert werden.

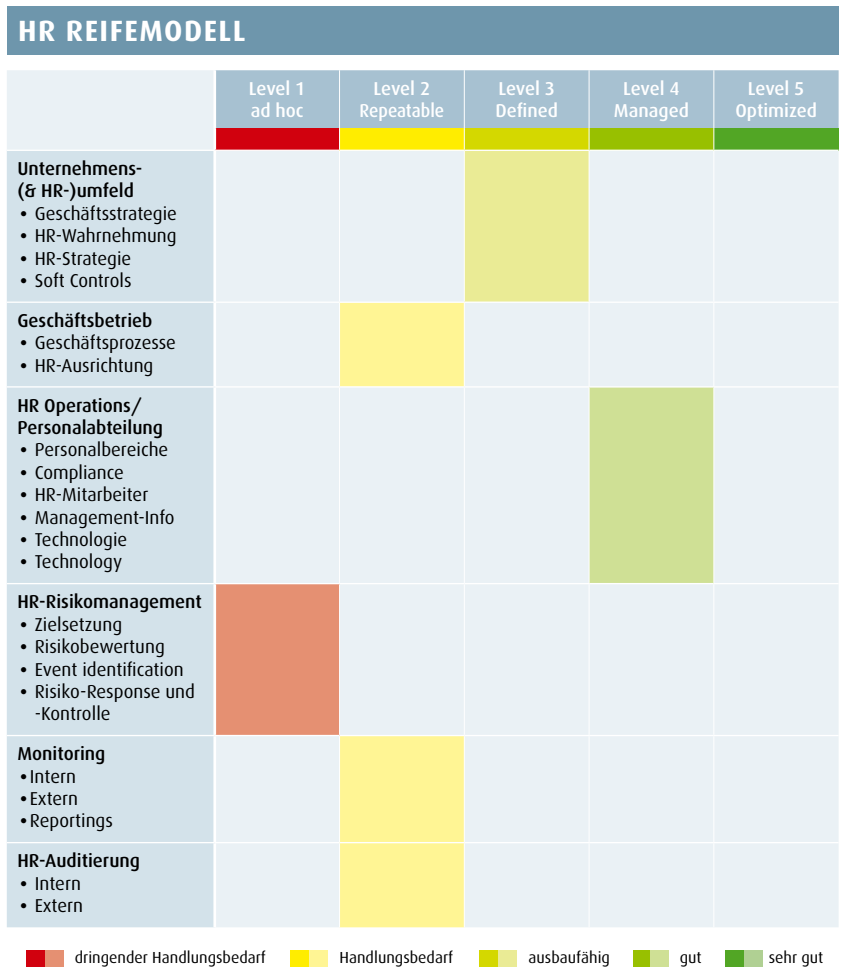
Gerade in diesem Umfeld sind zurzeit mehr als genügend gesellschaftliche Entwicklungen, die einen Einfluss auf Organisationen und deren Geschäftsentwicklung haben. HR muss davon Kenntnis nehmen und dementsprechend eine erwachsene Rolle spielen. Ein auf der Hand liegendes Beispiel ist die bereits über einen längeren Zeitraum stattfindende Diskussion über Vergütungsmodelle. Um sich beweisen zu können, muss HR eine Vision in Bezug auf eine ehrliche Vergütung entwickeln und einen Modus finden, um hierfür verantwortlich zu sein

und Rechenschaft abzulegen. Aber auch gesellschaftliche Entwicklungen wie Solidarität zwischen den Generationen und Überalterung haben sich bereits angekündigt. Auf strategischem Niveau muss HR in der Organisation aufzeigen, wie man auf diese Entwicklungen reagieren möchte und wie HR-Instrumente zum Beispiel an der Demografie der Belegschaft ausgerichtet werden sollten.

Wir haben gezeigt, dass HR durch die Nutzung des HR-Management-Maturity-Modells einen Professionalisierungssprung machen kann. HR hat somit die Möglichkeit, seinen Wertbeitrag zu beweisen, und zeigt, dass man mit allen Geschäftsbereichen agiert und in der Lage ist, relevante Entwicklungen zu antizipieren

und darauf professionell einzugehen. Schließen wir mit der Frage ab, die wir am Anfang gestellt haben: Wo war HR, als es schiefging? Diese Frage und das Interesse an der Personalfunktion haben das Eisen heiß gemacht, um es jetzt schmieden zu können. ■

PROF. DR. GIJS VAN BUSSEL lehrt an der Nyenrode Business University und ist Experte für Managementvergütung bei PWC Niederlande. **KONRAD DEITERS** ist Experte für HRM, Reward und HR Transaction Services bei PWC München. **MARIJN TIELEMANS** ist Experte für HR Services bei PWC Niederlande. **JANINA SEIBERT** ist Expertin für Human Resource Management bei PWC München.



Alle sechs Hauptarbeitsfelder von HR werden mithilfe des MRT-Scans in einer fünfstufigen Skala bewertet. Im Beispiel wird die operative Personalarbeit am besten erfüllt, auch das Unternehmensumfeld liegt im grünen Bereich. Schwachstelle ist das Risikomanagement.

QUELLE: PWC 2012

Knappes Zeitressourcen steuern

PRAXIS. Walther-Trowal betreibt seit 2010 Prozessmanagement. Mit Erfolg: Nun werden die knappen Ressourcen genau dahin gesteuert, wo sie gerade am effektivsten wirken.

Von **Ulrich Kramer, Viktor Goertz** und **Konrad Stadler**

Das Unternehmen Walther-Trowal in Haan ist ein mittelständischer Sondermaschinenbauer im Bereich der Gleitschleif- und Strahltechnik sowie in der Lackbeschichtung. Ein für die Unternehmensgröße – rund 180 Mitarbeiter – breites Produktspektrum, verbunden mit einer heterogenen Unternehmensstruktur, erfordert ein hohes Maß an Flexibilität der Mitarbeiter in allen Unternehmensbereichen. Das wurde dem Unternehmen wieder schmerzhaft deutlich, als in der Finanz- und Wirtschaftskrise, wie bei anderen Unternehmen auch, der Absatz um bis zu 50 Prozent schrumpfte. Zwar wurde das daraufhin notwendige Bündel kostensenkender Maßnahmen aus dem Abbau von Leiharbeitern, der Reduzierung überfüllter Zeitkonten, Kurzarbeit, einem Sozialplan, Projektverzögerungen in der Entwicklung und punktuellen Kostensenkungsmaßnahmen auch von der Belegschaft als unabdingbar akzeptiert – dennoch führten sie zu einer Verunsicherung der Mannschaft bis hin zu persönlichen Zukunftsängsten.

Anfang 2010 entschlossen sich Geschäftsführung und Betriebsrat deshalb zu einer Potenzialberatung, bei der die Nutzung bisher vernachlässigter Ressourcen und Reserven möglich gemacht oder optimiert werden sollte. Zielsetzung des Projekts war die Weiterentwicklung der betrieblichen Zeitgestaltung, bezogen auf vier wesentliche Aspekte.

Erstens: Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit durch kundenorientierte Formen der betrieblichen Zeitgestaltung, insbesondere Ansprechzeiten, Lieferfristen und Termintreue, Reaktionsgeschwindigkeit bei Kundenanfragen et cetera

Zweitens: Vorausschauende Steuerung der Zeitkonten als Werkzeug zur Bewältigung stark schwankender Auslastung

Drittens: Reduzierung der Herstellkosten, insbesondere durch betriebswirtschaftlich zweckmäßige Nutzung der Betriebsmittel und Arbeitszeiten sowie durch Prozessverbesserungen in der internen Prozesskette

Viertens: Stabilisierung und Verbesserung der Mitarbeiteridentifikation und -motivation durch attraktive Formen der Zeitgestaltung mit Mitgestaltungsmöglichkeiten und Dispositionsspielräumen

Herausforderungen erarbeiten

Zum Projektteam gehörten neben Geschäftsführung und Betriebsrat auch Mitarbeiter aus den wesentlichen Unternehmensbereichen. Die Ausgangslage bei Start des Projekts bildete ein weiterhin geringer Auftragseingang, verbunden mit einzelnen Lichtblicken bezüglich künftiger Aufträge. Demzufolge wurden als Zukunftsherausforderungen des Unternehmens die drei das Allein-



Auch in der Produktion lässt sich bei Walther-Trowal die Arbeitszeit am Bedarf ausrichten.

stellungsmerkmal bildenden Standbeine Verfahrensmittel („Unser Know-how“), Maschinenteknik („Unsere Basis“) und Service („Unsere Abrundung“) erarbeitet. Motivierend grafisch aufbereitet, wurde diese Vision als Leitfaden für die weiteren Projektschritte verabschiedet.




Die konkreten Folgerungen aus den drei Standbeinakzenten wurden in Workshops, Mitarbeiterinterviews und Projekt-runden erarbeitet. Sie wirken bis heute: mehr Innovation bei Produkten, die in der Krise zu kurz kam; höheres Tempo bei der Umsetzung als Schlüsselfaktor für Markterfolg; bessere Qualität durch Prozesssicherheit statt der bisherigen Informations- und Abstimmungsfriktionen. Das alles trägt zu einer marktgerechten Preis-Leistungs-Relation bei. Abgeleitet wurden daraus die Anforderungen an die betriebliche Zeitgestaltung, und zwar ergänzt durch den ausdrücklichen Bezug auf das engagierte Mittun der Belegschaft.

Prozessschwächen bereinigen

Bekannt aus Gesprächen mit Führungskräften und Mitarbeitern war, dass knappe Zeitressourcen häufig missbraucht werden, um Prozessschwächen auszugleichen. Vor allem Informations- und Abstimmungsprobleme zwischen den Bereichen und Ebenen machten solche Prozessschwächen aus. Parallel zur Erarbeitung flexibler Arbeitszeitformen widmete sich das Projektteam daher den Prozessthemen. Untersucht wurde der Kernprozess von der Auftragsakquisition bis zur Inbetriebnahme komplexer Anlagen. Folgende Schwachstellen wurden ermittelt sowie schrittweise durch Gegenmaßnahmen abgebaut:

- Doppelaufwand in der Konstruktion durch nicht immer präzise Auftragsklärung und -einstellung
- Nacharbeit in der Montage aufgrund teilweise vermeidbarer Zeichnungs- und Dokumentationsfehler
- Wiederholungsfehler in der Montage und bei Inbetriebnahmen aufgrund eines nicht durchgängigen Rückflusses von Serviceberichten

AMPEL ALS STEUERUNGSMITTEL

	Max. -30h bis -45h max. +60h bis +90h	Die Führungskraft übergibt einen konkreten Plan zum Abbau auf Gelbphase.
	o.k. -15h bis -30h o.k. +30h bis +60h	Die Führungskraft beurteilt die Abbaumöglichkeit positiv.
	normal bis -15h normal bis +30h	Führungskraft und Mitarbeiter steuern in Eigenregie.

Die Gleitzeitregelung des neuen Zeitkontenmodells entspricht einem Ampelsystem. Befinden sich die Stunden im roten Bereich muss die Führungskraft steuernd eingreifen.

QUELLE: WALTHER-TROWAL

Werden Prozessthemen vernachlässigt, führen neue Formen der flexiblen Zeitgestaltung häufig nur zur Abmilderung oder Überdeckung von Prozessschwächen. In diesem Fall sind flexible Arbeitszeitformen (zum Beispiel Zeitkonten) ein teures und Ressourcen verschwendendes Instrument. Das Aufzeigen und Angehen der Prozessschwächen bei Walther-Trowal ist bis heute ein wichtiges Signal an die Führungskräfte und Mitarbeiter, dass die neue Zeitregelung verknüpft wird mit der Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Dies gewährleistet auch heute noch deren Akzeptanz.

Als Projektergebnis konnte eine Zeitkontenregelung mit Steuerungsmechanismen (Ampel), verbunden mit Gleitzeitregelungen, auch in der Produktion und Montage eingeführt werden (siehe Grafik oben). Der Arbeitgeber kann abteilungsbezogen oder in kleinen Teams einen Auf- oder Abbau von fünf Stunden pro Woche für einen Zeitraum von sechs Wochen mit Begründung anordnen. Die Ankündigungsfrist beträgt drei Werktage. Der Betriebsrat muss vorher informiert werden. Mitarbeiter können freie Tage unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange anmelden. Bei der Gestaltung von Plus- und Minusphasen werden die Mitarbeiter aktiv eingebunden mit Blick auf die Lage der Plus- und Minusstunden und die Lage der freien Tage.

Eine entsprechende Betriebsvereinbarung wurde fünf Monate nach Projektstart abgeschlossen. Es wurde vereinbart,

dass nach zwölfmonatiger Testphase beide Betriebsparteien ohne Begründung die Regelung wieder aussetzen können. Diese Ausstiegsklausel stärkte den Pioniergeist beider Betriebsparteien. Mittlerweile läuft die Regelung mehr als zwei Jahre. Trotz starker Auslastung befinden sich nahezu alle Mitarbeiter im grünen und gelben Ampelbereich. Das ist das Resultat folgender Maßnahmen:

- Schulung der Führungskräfte und Mitarbeiter
- Abbau von Friktionen in den Prozessen (siehe unten)
- Weiterbeschäftigung von eingearbeiteten Leiharbeitnehmern bei gleichzeitigem Stundenabbau der Stammmannschaft
- Organisatorisch sinnvolle Neueinstellungen

Der wichtigste Erfolgsfaktor war jedoch die gemeinsame Ausrichtung von Betriebsrat, Geschäftsführung und Mannschaft auf die drei zukunftsbezogenen Standbeine des Unternehmens.

Maßnahmen zur Prozessgestaltung

Die folgenden Maßnahmen wurden während der Einführung der neuen Zeitregelungen angegangen, sind teils bereits umgesetzt und teils noch in Bearbeitung:

- Neue Auftragsbögen mit produktorientiertem Zuschnitt für den Vertrieb. Effekt: präzise Auftragseinstellung, weniger Abstimmungsfehler
- Fazit-Runden bei definierten Anlagenprojekten. Effekt: Abbau von Wie-

derholungsfehlern durch Abnahme-/ Inbetriebnahmeerfahrungen

- Interdisziplinäre Maschinenteam. Effekt: Wissensbündelung, Entscheidungsdelegation in Expertenteams, höhere Identifikation mit dem Produkt

Fazit: Neue Unternehmenskultur

Das Projekt hat das Unternehmen aus der Krise in die Hochkonjunktur des Maschinenbaus begleitet. Neben nachweislichen Ergebnisverbesserungen haben sich zugleich das Miteinander und die Unternehmenskultur verändert. Insbesondere das Denken und Handeln in bereichsübergreifenden Prozessen ist im Alltag zunehmend verankert. Die

Auftragsabwicklung erfolgt nicht mehr nach dem Prinzip der Weitergabe, sondern nach interaktiven Prozessregeln (Maschinenbögen, Maschinenteam, Fazit-Runden). In den Fazit-Runden geht es weniger um Schuldzuweisungen, sondern mehr um die Umsetzung gemeinsamer Lernprozesse. Positiv angenommen wird auch der Übergang vom Null-Fehler-Prinzip zum Null-Wiederholungsfehler-Prinzip: „Wir sind insgesamt fehlertolerant – aber nicht gegenüber ständig wiederkehrenden Wiederholungsfehlern.“

Letztlich hat die Verzahnung von Prozess- und Zeitmanagement bewirkt, dass insgesamt ressourcenschonender

mit Arbeitszeit und Qualifikation umgegangen wird. Wo früher häufig mit hohem Einsatz prozessbezogene Mängel wettgemacht wurden, werden heute die Ursachen ermittelt und so Mängel dauerhaft abgestellt. Das ist die wesentliche Voraussetzung für das richtige Steuern zunehmend knapper Zeitressourcen. ■

ULRICH KRAMER ist Geschäftsführender Gesellschafter der ISMV Dr. Hegner & Partner GmbH, Berlin und Bielefeld.

VIKTOR GOERTZ war bis zu seinem Tod Geschäftsführer von Walther-Trowal.

KONRAD STADLER ist Geschäftsführer der Walther-Trowal GmbH & Co. KG, Haan.

Administrative
Personalarbeit.
Mehr drin als
erwartet.



tds.fujitsu.com/hr

Greifen Sie zu und befreien Sie Ihre Personalprozesse von allen Routinearbeiten.

Sie sehnen sich nach mehr Zeit im Personalalltag, um sich um Ihre eigentlichen Aufgaben – die Mitarbeiterbetreuung und -entwicklung – zu kümmern? Die TDS HR Services & Solutions übernimmt als externer Dienstleister alle administrativen Aufgaben wie beispielsweise die Lohn- und Gehaltsabrechnung, die Bescheinigungserstellung und Bewerberverwaltung. So machen Sie mehr aus Ihrer Personalarbeit.

Kontaktieren Sie uns: tds.fujitsu.com/kontakt, Freecall 00800 233 7777

Erfolgsrezepte für Personaler

TDS
a Fujitsu company

ELStAM-Finale und Minijobreform

JAHRESWECHSEL. Mit der Elektronisierung des Lohnsterverfahrens und der Umstellung im Minijobbereich kommt auf die Entgeltabrechner viel Arbeit zu.

Von **Thomas Muschiol** (Red.)

Was ändert sich 2013 im Lohnsteuer- und Sozialversicherungsrecht? Zuerst die für Nostalgiker interessanteste Nachricht. Wir erinnern uns, dass bereits für das Jahr 2011 keine Lohnsteuerkarten mehr produziert wurden und aufgrund der nachfolgenden „Startschwierigkeiten“ der Elster-Datenbank mittels Übergangsvorschriften die Lohnsteuerkarte 2010 auch noch bis Ende 2012 Gültigkeit behielt. Ihre Anündigung, dass ab 2013 die Lohnsteuerkarte 2010 endgültig aus dem Verkehr gezogen werden muss, hat die Finanzverwaltung aber überraschend zurückgezogen. Offizielle Begründung: Man wolle denjenigen Arbeitgebern, die mit der neuen Technik noch Schwierigkeiten haben, entgegenkommen und lasse daher für 2013 noch die Möglichkeit offen, ELStAM zu umgehen und stattdessen die Lohnsteuerkarte 2010 (!) noch für eine Übergangsfrist einzusetzen. Lesen Sie dazu mehr auf Seite 54.

Gleich ob schon elektronisch oder noch per Papier-Lohnsteuerkarte, mit einem Problem müssen die Arbeitgeber für diesen Jahreswechsel besonders rechnen: Noch mehr als in den Vorjahren werden nach der ersten Entgeltabrechnung Mitarbeiter das Lohnbüro stürmen und auf unrichtige Steuerklassen oder Fehlen von Freibeträgen hinweisen. Hier sollten Sie in Ihrem Unternehmen rechtzeitig das kommunizieren, was Sie hoffentlich auch in den letzten zwei Jahren kommuniziert haben: nämlich dass



Papierlose Lohnsteuerabwicklung. 2013 kann diese auf Wunsch aufgeschoben werden.

es nicht Ihr Job, sondern die Pflicht der Mitarbeiter ist, unrichtige „Lohnsteuerabzugsmerkmale“ beim Finanzamt zu reklamieren. Geben Sie Ihrem Mitarbeiter die Adresse <https://www.formulare-bfinv.de> mit auf den Weg. Dort findet sich (fast) für jeden Lebenssachverhalt ein entsprechender „Antrag auf Korrektur“.

Reisekostenrecht wird vertagt

Offensichtlich ist die Finanzverwaltung bemüht, dass sich die Personalabteilungen im Wesentlichen auf die ELStAM-Umstellung konzentrieren kann. Denn die Unternehmen werden von weiteren

lohnsteuerrechtlichen Gesetzesänderungen weitgehend verschont. Vor allem das seit Langem angekündigte neue Reisekostenrecht wurde vorerst vertagt.

Minijobs mit neuen Höchstgrenzen

Aus sozialversicherungsrechtlicher Sicht steht zum Jahreswechsel die Aufgabe an, die Hochstufung der Mini- und Midijobgrenzen umzusetzen. Wer allerdings meint, dies sei eine einfache Angelegenheit, bei der man nur neue Zahlen berücksichtigen müsse, der irrt gewaltig. Schaut man sich die Details der Gesetzesänderungen an, so sieht man al-



Formular Anträge zu den elektronischen Lohnsteuerabzugsmerkmalen (HI2769359)

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

www.haufe.de/hi2769359

lerdings schnell, dass die Umstellung für die Personalverwaltung sehr aufwendig werden kann.

Zum einen sind Übergangsvorschriften für die bestehenden Mini- und Midijobverträge zu beachten. Dies mit der Folge, dass bei Neu- und Altfällen unterschiedliches Recht beachtet werden muss. Abrechnungstechnisch besonders kompliziert kann es hier bei den Midijobs werden, bei denen in der Zukunft mit zwei unterschiedlichen Gleitzoneformeln gearbeitet werden muss. Vor allem aber müssen die Personalabteilungen ab 2013 Anträge von zukünftigen Minijobbern auf Befreiung von der Versicherungspflicht in der Rentenversicherung entgegennehmen und innerhalb einer bestimmten Frist an die Minijob-Zentrale übermitteln. Wie sich der Gesetzgeber das vorgestellt hat, können Sie den Seiten 50-51 entnehmen.

Bürokratie pur: Die Monatsmeldung

Eine weitere Neuerung, die vor allem die Hersteller der Entgeltabrechnungsprogramme vor besondere Anforderungen stellen wird, ist im Bereich der Monats-

meldung zu verzeichnen. Diese Meldedform ist im vergangenen Jahr eingeführt worden und immer dann anzustoßen, wenn ein Mitarbeiter ein weiteres sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis hat.

Obwohl die Einzugsstellen zugeben, dass die mit der Monatsmeldung verbundenen Rückmeldungen durch die Einzugsstellen nicht so recht und in vielen Fällen überhaupt nicht funktioniert, will man die Eingabeverpflichtungen wie folgt erweitern: Sobald ein Mitarbeiter als Mehrfachbeschäftigter identifiziert ist und dieser sich in einem Midijob-Bereich bewegt, soll eine Schätzung des voraussichtlichen Entgelts für die nächsten zwölf Monate erfolgen.

Alte Vorschrift wird neu aktiviert

Das ehrgeizige Projekt der umfassenden Entgeltdatenbank „Elena“ ist im letzten

Jahr bekanntlich grandios gescheitert. Die Idee, einheitliche Entgeltangaben für Arbeitnehmer zur Verfügung zu haben, die diese bei Behörden vorlegen können, besteht weiter. Jetzt ist dem Gesetzgeber eingefallen, dass den Behörden, die Entgeltangaben benötigen, auch schon damit geholfen ist, wenn von den Arbeitgebern einheitliche Papier-Entgeltbescheinigungen ausgestellt würden. Dazu kann man sie jetzt verbindlich verpflichten, denn das Arbeitsministerium hat erstmals von der sich aus § 108 Abs. 3 Gewerbeordnung ergebenden Kompetenz Gebrauch gemacht und in einer verbindlichen Rechtsverordnung die Inhalte einer einheitlichen Entgeltbescheinigung definiert. Was es damit auf sich hat, können Sie der Seite 53 entnehmen.

Eine gute Nachricht aber schon an dieser Stelle: Die Pflicht zur einheitlichen Entgeltbescheinigung müssen Sie erst ab dem 1. Juli 2013 erfüllen. Eine Nachricht, die insbesondere den Softwarehersteller Ihres Entgeltabrechnungsprogramms freuen wird, denn der hat mit ELStAM, Minijobs und Mehrfachbeschäftigten bereits überreichlich zu tun. ■

Gestalten Sie Ihr Personalwesen mit uns!

Webbasierte Entgeltabrechnung auf Basis SQL
Druckdatenarchivierung / digitale Personalakte
Grafisches Bescheinigungswesen
Budgetplanung / Personalkostenhochrechnung
Employee Self Service / Manager Self Service
Personalmanagement- und Planungs-System
Zeugniserstellung



b | r | z



Minijobs werden kompliziert

ÜBERBLICK. Die Erhöhung der Mini- und Midijobgrenzen macht eine differenzierte Abwicklung von Neu- und Altfällen bei der Entgeltabrechnung notwendig.

Von **Thomas Muschiol** (Red.)

Um den Betrag von 50 Euro verschieben sich die Grenzen von Mini- und Midijobs. Eine einfach anmutende Änderung, die den Personalabteilungen gleichwohl reichlich Arbeit bereiten wird.

Der Antrag auf Versicherungsfreiheit wird zur neuen Meldepflicht

Nach bisherigem Recht gilt für Minijobber der Grundsatz der Rentenversicherungsfreiheit – mit der Option, auf diese zu verzichten. Jetzt wird dieses System umgedreht. Die Regel heißt nunmehr: Versicherungspflicht in der Rentenversicherung unter dem Vorbehalt, dass eine Befreiung beantragt werden kann.

Für den Ablauf in der Personalverwaltung ist diese Umkehrung des früheren Prinzips von Bedeutung, denn der Befreiungsantrag wird nicht vom Arbeitnehmer direkt an die Minijob-Zentrale gesendet, sondern muss beim Arbeitgeber gestellt werden, der denselben dann

an die Minijob-Zentrale weiterzuleiten hat. Der bekannte Meldeparagraf 28a SGB IV bekommt insoweit in Nummer 11 einen neuen Meldegrund, der wie folgt lautet: „Meldung bei Antrag des geringfügig Beschäftigten nach § 6 Abs. 1b des VI. Buches auf Befreiung von der Versicherungspflicht“.

Solange keine wirksame Befreiung vorliegt, muss der Arbeitgeber bei der Entgeltabrechnung zukünftig generell den Eigenbeitrag des Arbeitnehmers in Höhe der Differenz zwischen dem pauschalen Rentenversicherungsbeitrag von 15 Prozent und dem allgemeinen Beitragssatz in der Rentenversicherung, also für das Jahr 2013 4,9 Prozent, abführen und diesen Betrag beim Arbeitnehmer in Abzug bringen.

An dieser Stelle hat der Gesetzgeber eine unter Umständen unangenehme Überraschung für den Arbeitnehmer parat. Die Berechnung des Eigenanteils in der Rentenversicherung beruht auf einer Mindestbemessungsgrundlage von 174 Euro. Der daraus zu zahlende Betrag



ARBEITSHILFE

Formular Antrag auf Befreiung von der Rentenversicherungspflicht (HI3489537)

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

www.haufe.de/hi3489537

wird also auch bei jenen Minijobbern in Abzug gebracht, die unterhalb dieser Grenze verdienen.

Bisheriger Bestand an Minijobbern

Bezüglich der bereits im Betrieb vorhandenen und über den 1. Januar 2013 hinaus beschäftigten Minijobbern ergibt sich eine gesplante Rechtslage. Solange diese innerhalb der bisherigen 400-Euro-Grenze beschäftigt bleiben, gilt für diese Mitarbeitergruppe auch das bisherige Recht weiter. Das heißt: Für sie entsteht keine automatische Versicherungspflicht. Soweit sie bisher auf die Versicherungsfreiheit freiwillig verzichtet haben, bleibt diese Entscheidung bestehen. Erst wenn diese Mitarbeiter über die neue 400-Euro-Grenze bis maximal 450 Euro angehoben werden, tritt das neue Minijobrecht mit der obligatorischen Pflichtversicherung in Kraft. Entgeltabrechner müssen daher zwei unterschiedliche abrechnungstechnische „Schubladen“ für Minijobber vorhalten.

Bisherige untere Gleitzonefälle

Was aber ist mit Mitarbeitern, die bisher zwischen 400 und 450 Euro verdienen und somit sozialversicherungspflichtig im unteren Bereich der Gleitzonefälle

ABGABENPRINZIP BEI MINIJOBBS

MINIJOB

Früher: 400 Euro (Versicherungsfreiheit in der RV. Darauf konnte verzichtet werden.)

Heute: 450 Euro (Versicherungspflicht in der RV. Befreiungsantrag kann gestellt werden.)

Die Rentenversicherungspflicht soll bei Minijobbern künftig als Regelfall gelten. Wer dies nicht möchte, muss einen Befreiungsantrag beim Arbeitgeber abgeben.

QUELLE: THOMAS MUSCHIOL

Entgeltabrechner als Rentenberater?

Bisher gab es die Pflicht, Minijobber darauf hinzuweisen, dass sie auf ihre Versicherungsfreiheit verzichten können. Muss man jetzt darüber aufklären, dass sie sich von der Versicherungspflicht befreien lassen können?

Das neue Minijobrecht sieht eine Hinweispflicht nicht mehr vor. Gleichwohl müssen Sie damit rechnen, dass Minijobber wissen wollen, welche Nachteile sie bei ihrer Rente haben, wenn sie sich der Versicherungspflicht durch einen Befreiungsantrag entziehen. Hier sollten Sie sich mit Ratschlägen oder gar Schätzungen zurückhalten. Eine arbeitsrechtliche Beratungspflicht besteht nicht. Wenn Sie gleichwohl beraten, dann kann man Sie unter Umständen wegen eines „Versorgungsschadens“ in Haftung nehmen.

le anzusiedeln waren, jetzt aber in einem Bereich sind, der noch innerhalb der neuen Minijobgrenzen liegt? Hier hat sich der Gesetzgeber zu einer äußerst komplizierten Übergangsregelung entschlossen. Für eine Übergangszeit bis 2015 bleiben diese Mitarbeiter nach bisherigem Recht versicherungspflichtig und werden auch nach der bisherigen Gleitzoneformel abgerechnet.

Aber es kommt noch schlimmer, weil komplizierter. Das Übergangsrecht legt fest, dass auf Antrag eine Befreiung in der Arbeitslosenversicherung sowie unter bestimmten Voraussetzungen auch in der Krankenversicherung möglich ist. Das bedeutet zunächst: Für die Übergangsfälle der Arbeitnehmer, die bisher zwischen 400 und 450 Euro verdient haben, kann sich im Ergebnis die Lohnabrechnung in der Sozialversicherung zunächst auf den Gleitzonebetrag aus der gesetzlichen Rentenversicherung reduzieren. Eigentlich ein Sparmodell, sollte man denken. Allerdings nur, sofern man eine weitere Folge des Übergangsrechts missachtet, mit der man endgültig den Gipfel der Beitragsbürokratie erklommen hat. Dieser lautet: Hat sich der Arbeitnehmer erfolgreich vom Beitragsatz in der Arbeitslosenversicherung sowie der Krankenversicherung befreien lassen, so werden diese Beschäfti-

gungsverhältnisse bis zum Jahre 2015 gespalten abgerechnet. Bezüglich der Rentenversicherungspflicht bleiben sie abrechnungstechnisch ein sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis und sind bei der Einzugsstelle wie gewohnt zu melden. Dorthin müssen auch die Gleitzonebeträge aus der Rentenversicherung abgeführt werden. Bei einer Befreiung in der Krankenversicherung muss dagegen eine zusätzliche Meldung bei der Minijob-Behörde erfolgen, und der Arbeitgeber muss dort den für Minijobs maßgeblichen pauschalen Krankenversicherungsbeitrag abführen.

Alternative Gleitzoneanwendung

Auch bei den Midijobs müssen komplizierte Sonderregelungen beachtet werden, die für eine Übergangszeit zwei Arten von Midijobabrechnungen zur Folge haben. Dass dem Gesetzgeber immer noch ein Mehr an Bürokratie einfallen kann, zeigt folgende Sonderregelung: Wer bisher zwischen 800 und 850 Euro verdiente, soll nicht automatisch in den Genuss der erweiterten Gleitzoneregelung kommen, sondern wird weiter nach der bisherigen Rechtslage vollumfänglich verarbeitet. Aber der Gesetzgeber ist großzügig und lässt zu, dass sich diese Arbeitnehmer auf Antrag für die neue Gleitzone entscheiden können. ■

= exact
Mein
Lohnpartner



3 Lösungen – 1 Partner

- ✓ Lohn-Software
- ✓ Lohn-Rechenzentrum
- ✓ Lohn-Outsourcing

www.exact.de/lohn

= exact

And it all comes together.

Melden, auch wenn's nichts bringt

EINZUGSSTELLE. Obwohl die Monatsmeldung im Einführungsjahr ein Flop war, hält der Gesetzgeber am Projekt eines komplizierten elektronischen Dialogsystems fest.

Von **Thomas Muschiol** (Red.)

Anmeldung, Abmeldung, Ummeldung, Sofortmeldung. Dies sind nur einige Meldetatbestände aus dem Katalog des SGB IV, der sich über fünfeinhalb kleingedruckte Textseiten erstreckt. Neu hinzugekommen ist seit dem 1. Januar 2012 die sogenannte Meldepflicht für Mehrfachbeschäftigte. Es handelt sich hier um eine Meldeform, die sich erheblich von den herkömmlichen Meldetatbeständen wie An- und Abmeldung unterscheidet. Während bei diesen die Pflicht des Arbeitgebers mit Absendung der Meldung erfüllt ist, soll die Pflicht zur Monatsmeldung dagegen einen Dialog mit der Einzugsstelle „anstoßen“, der, verkürzt gesagt, wie folgt funktionieren soll: 1. Arbeitgeber melden die Tatsache, dass sie einen Arbeitnehmer haben, der noch einer weiteren sozialversicherungsrechtlichen Beschäftigung nachgeht. 2. Die Einzugsstelle führt die damit verknüpften Angaben über das Entgelt dieser Mitarbeiter zusammen und meldet das Gesamtentgelt dann wieder an die einzelnen Arbeitgeber zurück. 3. Aufgrund dieser Rückmeldung können die Arbeitgeber dann die konkrete Berechnung der Sozialversicherungsbeiträge durchführen.

Mittlerweile ist das Einführungsjahr für die Monatsmeldung verstrichen. Die Befürchtungen, dass das ganze System nicht so recht funktionieren wird, haben sich offensichtlich bewahrheitet, wie die Krankenkassen kleinlaut zugeben. Gleichwohl hält man an der Monatsmel-

HINTERGRUND

Phantomgesetz Sozialausgleich

Die Monatsmeldung für Mehrfachbeschäftigte verdanken wir einem immer noch bestehenden Gesetz, welches bis heute nicht angewendet wird.

Bei Einführung des Gesundheitsfonds befürchtete man ein finanzielles Fiasko bei den Krankenkassen mit der Folge, dass die Versicherten mit hohen und selbst zu zahlenden Zusatzbeiträgen von den Krankenkassen belastet würden. Um dies sozial abzufedern, wurde der sogenannte Sozialausgleich eingeführt, der die Belastung mit Zusatzbeiträgen abhängig vom Einkommen auf ein erträgliches Maß reduzieren sollte. Wer aber sollte den Sozialausgleich berechnen? Natürlich die Arbeitgeber, die das konkrete Einkommen ermitteln und dann quasi als Rückzahlungsbehörde für die Krankenkassen fungieren sollten. Um bei mehrfach beschäftigten Arbeitnehmern alle Einkommen zu berechnen, wurde das komplizierte Meldewerk „Monatsmeldung“ geschaffen. Dies brachte den Gesetzgeber auf folgende Idee: „Wenn wir denn schon wegen des Sozialausgleichs einen speziellen Meldedialog haben, dann können wir diesen auch für die herkömmliche Beitragsermittlung nutzen.“ Dieser Nebeneffekt ist jetzt als einziger Grund für die Monatsmeldung übriggeblieben, denn der Sozialausgleich wurde nie aktiviert und ist auch für 2013 bereits auf „null“ festgelegt. (tm)

dung auch für das Jahr 2013 fest. Und nicht nur das: Die Monatsmeldung wird jetzt noch einmal erheblich erweitert. So soll bei Beschäftigten in der Gleitzone zukünftig nicht nur das tatsächliche Entgelt eingestellt werden. Vielmehr soll per Monatsmeldung zusätzlich eine Schätzung der voraussichtlichen Einkünfte der Gleitzonebeschäftigten, gerichtet auf die nächsten zwölf Monate, erfolgen.

Preisfrage: Wird es 2013 klappen?

„Auch 2013 wird das Dialogsystem nicht funktionieren“, mutmaßt der Geschäftsführer eines Herstellers für Lohnabrechnungssoftware aus dem Rheinland.

Er gab auf unsere Frage, ob er denn die Monatsmeldung programmiert habe, die Antwort: „Wir sehen die Möglichkeit, einer Monatsmeldung vor. Ob die Einzugsstellen diese Meldungen dann tatsächlich auch verarbeiten, darauf haben wir keinen Einfluss.“

Aber selbst bei einem funktionierenden Dialogsystem, so der Hinweis des Softwareherstellers, wären Verzögerungen bei der Abrechnung von Mehrfachbeschäftigten systemimmanent. Kurzum: Bei diesen Personengruppen sei stets damit zu rechnen, dass nach Eintreffen der Rückantwort Korrekturläufe vorgenommen werden müssen. ■

Das genormte Entgeltformular

BESCHEINIGUNGSPFLICHT. Der Gesetzgeber hat ein altes Gesetz neu entdeckt und fordert jetzt per Rechtsverordnung eine Entgeltbescheinigung mit genormten Inhalten.

Von **Thomas Muschiol** (Red.)

Wie muss, wie sollte eigentlich ein Entgeltabrechnungsfeld aussehen? Schaut man sich die entsprechenden Ausdrücke der unterschiedlichsten Lohnabrechnungssysteme an, so geben diese dem Betrachter zuweilen Rätsel auf.

Gesetzliche Mindestvoraussetzungen

Zu unterschiedlich sind die Vorstellungen der Unternehmen und Programmierer nicht nur über die optische Darstellung einer Lohnabrechnung, sondern auch über den Inhalt. Hier etwa die Frage, ob und welche Lohnarten aufgeschlüsselt werden. Gesetzlich

sind die Mindestvoraussetzungen einer Lohnabrechnung in § 108 Abs. 1 GewO wie folgt beschrieben: „Die Abrechnung muss mindestens Angaben über Abrechnungszeitraum und Zusammensetzung des Arbeitsentgelts enthalten. Hinsichtlich der Zusammensetzung sind insbesondere Angaben über Art und Höhe der Zuschläge, Zulagen, sonstige Vergütungen, Art und Höhe der Abzüge, Abschlagszahlungen sowie Vorschüsse erforderlich.“

Entgeltbescheinigung auf Wunsch

Neben diesem arbeitsrechtlich zu erfüllenden Inhalt einer Lohnabrechnung soll § 108 GewO aber auch sicherstellen, dass der Arbeitgeber den Mitarbeitern auf Wunsch eine sogenannte Entgeltbe-

scheinigung aushändigt, die zur Vorlage bei Behörden (zum Beispiel bei Wohngeldanträgen) genutzt werden kann. Hier hatte man vergeblich versucht, durch das Projekt „Elena“ eine direkte Leitung zu einem zentralen Datenspeicher zu konstruieren, auf den die einzelnen Behörden im Fall von Leistungsbeantragungen Zugriff gehabt hätten.

Neue Rechtsverordnung

Jetzt ist dem Gesetzgeber wieder der § 108 GewO eingefallen, der in seinem Abs. 3 das Arbeitsministerium ermächtigt, „das Nähere zum Inhalt und Verfahren einer Entgeltbescheinigung, die zu Zwecken nach dem Sozialgesetzbuch verwendet werden kann“, durch „Rechtsverordnung“ zu bestimmen. Das Arbeitsministerium hat jetzt erstmals von dieser Rechtsordnungskompetenz Gebrauch gemacht und eine Art „Pflichtenheft“ erstellt, das ab dem 1.7.2013 für alle Entgeltbescheinigungen einen bis ins kleinste Detail vorgeschriebenen Anforderungskatalog enthält.

Vorgaben gelten ab Juli 2013

Die Folge ist: Ab Mitte 2013 gibt es zwei Vorgaben für Entgeltabrechner. Zum einen die in § 108 Abs. 1 GewO nur grob beschriebene „arbeitsrechtliche“ Lohnabrechnung. Zum anderen die Pflicht zur Ausstellung einer Entgeltbescheinigung, die dem Arbeitnehmer auf Anforderung zur Vorlage bei Behörden ausgehändigt werden muss und deren Inhalt jetzt durch die neue Entgeltbescheinigungsverordnung genau beschrieben ist. ■



Ab Juli 2013 müssen Entgeltbescheinigungen einen vorgeschriebenen Inhalt haben.

„Den Umstieg flexibel gestalten“

INTERVIEW. Beim Umstieg auf das elektronische Lohnsterverfahren können die Unternehmen eigene Varianten für einen „gestreckten Übergang“ wählen.

personalmagazin: „Meine Lohnabrechnung stimmt nicht.“ Damit dieser Satz 2013 nicht zu oft zu hören ist, sollten die Lohnsteuerdaten zum Jahreswechsel möglichst „up to date“ sein. Welche Pflichten hat hier der Arbeitgeber?

Rainer Hartmann: Für den Arbeitgeber gilt der Grundsatz der Maßgeblichkeit der Lohnsteuerkarte, der die zwingende Beachtung der bescheinigten Lohnsteuerabzugsmerkmale im Lohnsterverfahren verlangt, unabhängig davon, ob diese in tatsächlicher Hinsicht zutreffend sind, für die übrigen genannten amtlichen Bescheinigungen gilt dies entsprechend. Er hat zu diesem Zweck etwaige vorgelegte Bescheinigungen mit der Lohnsteuerkarte beziehungsweise Ersatzbescheinigung des Arbeitnehmers zusammenzuführen und als Beleg zum Lohnkonto aufzubewahren.

personalmagazin: Es ist also der Mitarbeiter, der auf die Richtigkeit seiner Lohnsteuerdaten achten muss?

Hartmann: Eindeutig ja. Der Gesetzgeber verlangt insoweit vom Arbeitnehmer eine Überprüfung zum Stichtag 1. Januar 2013. Dieser muss die Steuerklasse und die Zahl der auf der Steuerkarte 2010 beziehungsweise einer Ersatzbescheinigung eingetragenen Kinder ändern lassen, wenn diese nach den tatsächlichen Verhältnissen zum 1. Januar 2013 überholt sind. Dasselbe gilt für die Korrektur der Steuerklasse II, falls die Steuerkarte 2010 beziehungsweise einer sogenannten Ersatzbescheinigung für 2011/2012 bescheinigt war, die Voraussetzungen für

die Berücksichtigung des Entlastungsbetrags für Alleinerziehende (§ 24b EStG) aber entfallen sind. Für das Einführungsjahr 2013 ist eine ausdrückliche Anzeigepflicht des Arbeitnehmers in diesen Fällen festgelegt.

personalmagazin: Aber zweifelsohne liegt es auch im Interesse der Arbeitgeber, dass die elektronische Lohnsteuerabwicklung reibungslos erfolgt. Welche Möglichkeiten bestehen hier, die Umstellung flexibel zu gestalten?

Hartmann: Hier gibt es einige Übergangserleichterungen, die helfen können. Zunächst das Wichtigste: Wer will, kann die bisherige Lohnsteuerkarte in Papierform noch bis zur Lohnabrechnung 11/2013 nutzen.

personalmagazin: Müssen sich die Unternehmen also am Jahresanfang entscheiden, ob sie sofort oder erst später auf das elektronische Verfahren umsteigen möchten?

Hartmann: Keinesfalls, denn durch die vom Gesetzgeber gewählte gestreckte Einführung der elektronischen Lohnsteuerabzugsmerkmale hat es der Arbeitgeber in der Hand, im Laufe des Jahres 2013 zu einem von ihm selbst gewählten Einstiegszeitpunkt erstmals das ELStAM-Verfahren anzuwenden. Es bedarf hier auch keines besonderen Antrags. Der Arbeitgeber muss lediglich sicherstellen, dass er bis zum Ende des Jahres 2013 zumindest bei der Lohnabrechnung eines Monats den Systemwechsel vollzogen hat. Der Arbeitgeber sollte seine Mitarbeiter rechtzeitig über



RAINER HARTMANN ist Oberamtsrat, Fachautor und langjähriger Seminarreferent bei der Haufe-Akademie.

den Wechsel zum ELStAM-Verfahren unterrichten, damit diese ihre ELStAM-Daten auf den aktuellen Stand bringen können.

personalmagazin: Es gibt ja steuerlich gesehen einfache und schwierige Arbeitnehmer. Kann man in der Übergangsphase auch die schwierigen Fälle separieren und den Umstieg auf die Elektronik auf später verschieben?

Hartmann: Man kann, denn der Übergang zum ELStAM-Verfahren muss zu dem vom Arbeitgeber gewählten Zeitpunkt nicht zeitgleich für alle Arbeitnehmer erfolgen. Er kann die Umstellung auf den elektronischen Abruf zunächst auch nur für einen Teil der Arbeitnehmer durch-

führen. Zum Beispiel bei denjenigen, die schon bestätigt haben, dass ihre Lohnsteuerdaten aktuell sind und bei denen keine Korrekturen in der ELStAM-Datenbank mehr zu erwarten sind.

personalmagazin: *Kann ein Arbeitgeber auch nach einem missglückten Versuch im Januar zunächst wieder ins Papierverfahren wechseln?*

Hartmann: Auch das geht, denn der Gesetzgeber gewährt eine sechsmonatige Erprobungsphase, auch Karenzzeit oder Kulanzfrist, nach der er auch nach dem erstmaligen Datenabruf wieder zum Papierverfahren zurückkehren kann. Voraussetzung ist aber, dass der Arbeitnehmer dem zustimmt.

personalmagazin: *Zusätzlich zum genannten generellen Aufschub bis zur Novemberabrechnung kann der Arbeitgeber also noch eine sechsmonatige „Karenzzeit“ nutzen. Was ist darunter zu verstehen?*

Hartmann: Der Arbeitgeber darf mit Zustimmung des Arbeitnehmers auch nach Abruf oder erstmaliger Anwendung

seiner ELStAM für sechs Monate weiterhin den Lohnsteuerabzug nach den Merkmalen der vorliegenden Papierbescheinigung durchführen. Mit dieser Verzichtsmöglichkeit kann der Arbeitgeber während der sechsmonatigen Kulanzfrist die Funktionsfähigkeit der von ihm eingesetzten Lohnabrechnungsprogramme testen. Außerdem ermöglicht die Erprobungsphase eine eventuell notwendige Aktualisierung der abgerufenen ELStAM. Die Karenzfrist kann selbst dann in vollem Umfang ausgeschöpft werden, wenn der Arbeitgeber die allgemeine Verlängerungsfrist ausnutzt und erst im Dezember 2013 zum elektronischen Lohnsteuerverfahren übergegangen ist. Das Papierverfahren ist bei voller Ausschöpfung der Karenzfrist noch bis zum Mai 2014 zulässig. Es besteht weder eine Rückrechnungsnach eine Anzeigepflicht, sofern die „elektronische Steuerklasse unter anderem“ vom Papierverfahren abweicht.

personalmagazin: *Welche Regelungen muss der Arbeitgeber beachten, wenn er die*

Übergangsfristen ausnutzt und zunächst beim Papierverfahren bleibt.

Hartmann: Der Arbeitgeber kann hier auf die Erfahrungen aus dem Jahr 2012 zurückgreifen, denn die für das Lohnsteuerverfahren 2012 getroffenen Sonderregelungen bleiben bei Fortsetzung des Papierverfahrens im Einführungszeitraum weiter anwendbar. Insbesondere die Nachweiserleichterungen bezüglich der Lohnsteuerabzugsmerkmale des Arbeitnehmers behalten ihre Gültigkeit.

personalmagazin: *Wenn die Unternehmen den Sprung in das elektronische Zeitalter bewältigt haben und auch alle Übergangsfristen abgelaufen sind, kann dann die Lohnsteuerkarte 2010 endgültig geschreddert werden?*

Hartmann: Nein. Der Gesetzgeber hat festgelegt, dass die Papierunterlagen für das Lohnsteuerverfahren bis zum 31. Dezember 2014 aufbewahrt werden müssen. ■

Das Interview führte **Thomas Muschiol**.

Einfach ein gutes Gefühl ...



... einen Partner zu haben, auf den man sich jederzeit 100%ig verlassen kann.

Als Ihr starker Partner für Personalwirtschaft bieten wir intelligente Lösungen, die perfekt auf Ihr Unternehmen zugeschnitten sind. Zum Beispiel:

- Personalabrechnung
- Zeitwirtschaft/Zutritt
- Personal-Fullservice/BPO
- Digitale Personalakte
- Mitarbeiterportal

Und was können wir für Sie tun?
Sprechen Sie uns an!



www.rzh-nds.de

Streikrecht für Kirchenmitarbeiter

Anerkannten kirchlichen Einrichtungen steht per Verfassung ein besonderer arbeitsrechtlicher Status zu. Dieser wurde bisher so ausgelegt, dass im gesamten kirchlichen Bereich ein Streik tabu ist. Jetzt hat das BAG diese strenge Auslegung durchbrochen. Einerseits wurde das Recht der Kirche bestätigt, Streikmaßnahmen zur Durchsetzung von Tarifforderungen verbieten zu lassen. Andererseits soll dies aber nur dann gelten, wenn sich die Kirche vorab zumindest bereit erklärt hat, die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten generell in Zusammenarbeit mit Gewerkschaften durch Tarifverträge auszugestalten. Kirchliche Einrichtungen müssen in Zukunft also damit rechnen, dass Gewerkschaften zumindest ihre grundsätzliche Beteiligung an Tarifgesprächen durch Streikandrohungen unterstreichen werden. Ausgeschlossen ist aber nicht, dass sich demnächst noch einmal das Bundesverfassungsgericht mit dem Thema befassen muss.

Quelle: BAG, Urteil vom 20.11.2012, 1 AZR 611/11



Arbeitskampf für Kirchenmitarbeiter? In Zukunft wird dies kein Tabuthema mehr sein.

E-Mail-Feierabend

Mitarbeiter des Autobauers Daimler können E-Mails während ihrer Abwesenheit automatisch löschen lassen. Der Betriebsrat habe eine solche Regelung zusammen mit der Unternehmensleitung verabschiedet, teilte Daimler mit. Daimler folgt damit dem Konkurrenten Volkswagen. Die Blackberrys von VW-Mitarbeitern können von 18.15 Uhr bis 7 Uhr morgens keine Mails mehr empfangen.

Befristung mit Pillenwirkung?

Die Arbeits- und Sozialminister der Länder fordern die Bundesregierung auf, das Teilzeit- und Befristungsgesetz zu ändern. Damit soll eine befristete Anstellung ohne Vorliegen eines sachlichen Grundes nicht mehr möglich sein. Die SPD-Vizevorsitzende Manuela Schwesig (SPD) begründete dies

mit familienpolitischen Argumenten. Junge Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer hätten aufgrund des derzeitigen Befristungsrechts keine Chance auf eine vernünftige Lebens- und Familienplanung, insoweit, so Ministerin Schwesig, wirkten befristete Arbeitsverträge „besser als die Antibaby-Pille“.

NEWS DES MONATS

Schadensersatz für ein schlechtes Zeugnis Der Arbeitgeber muss Betroffene dafür entschädigen, wenn ein unangemessenes Zeugnis nachweislich der Grund für eine Absage beim Bewerben um einen neuen Job war. So hat das Arbeitsgericht Bremen-Bremerhaven entschieden hat (Az.: 1 Ca 1309/10).

Kleiderordnung Missachtet ein Arbeitnehmer die Kleidervorschriften, die in seinem Unternehmen gelten, so muss er mit einer Kündigung rechnen. Das entschied das Arbeitsgericht Cottbus.

Prüfungsmöglichkeit der Finanzverwaltung ohne Ankündigung Die Bundesregierung plant eine neue Form der Steuerprüfung. Im Rahmen einer sogenannten „Lohnsteuer-Nachschau“ sollen Prüfer auch ohne vorherige Ankündigung Betriebe aufsuchen können.

Leiharbeit Auch die einschlägigen Tarifverträge in der Holz-, Kunststoff- und Textilindustrie sehen ein Stufenmodell vor, nach dem ein erster Lohnaufschlag nach sechswöchigem Einsatz gezahlt wird. Die letzte der maximal fünf Stufen greift nach neun Monaten.

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

Änderungen bei der Elternzeit

Die Möglichkeit, parallel zur Elternzeit eine Erwerbstätigkeit auszuüben (sogenannte „Elternteilzeit“), ist großzügiger gestaltet worden. Jetzt regelt § 15 BEEG, dass die für das Elterngeld unschädliche Teilzeitbeschäftigung im Umfang von 30 Wochenstunden flexibel gestaltet werden kann. Eine weitere praxisrelevante Regelung betrifft die Frage einer erneuten Schwangerschaft, die noch vor Beendigung der ursprünglich geplanten Elternzeit eintritt. Bisher galt, dass bei einer vorzeitigen Beendigung der Elternzeit nicht erneut Mutterschutzgeld bezogen werden konnte. Jetzt eröffnet das BEEG diese Möglichkeit ausdrücklich und bestimmt in § 16 Abs. 3 BEEG: Die Elternzeit kann zur Inanspruchnahme der Schutzfristen des § 3 Abs. 2 und § 6 Abs. 1 des Mutterschutzgesetzes auch ohne Zustimmung des Arbeitgebers vorzeitig beendet werden.



Erwerbstätigkeit während der Elternzeit kann künftig flexibler gestaltet werden.

pm NACHGELESEN

Daueraushilfen – gibt es das?

Der Begriff der „Aushilfe“ wird in der betrieblichen Praxis oft gebraucht. Er soll meist beschreiben, dass es sich um Mitarbeiter handelt, die außerhalb des vorgesehenen Personalstamms eingesetzt werden. In diesem Sinne werden aber nicht nur typische Vertretungskräfte als Aushilfen bezeichnet, sondern auch Mitarbeiter, die immer dann eingesetzt werden, wenn es „klemmt“. Hier hat sich der Begriff der „Daueraushilfe“ eingebürgert. Sehr zum Leidwesen der Arbeitsrechtler, die darauf hinweisen, dass Daueraushilfen meist nichts anderes sind als normale Mitarbeiter mit einem unbefristeten Arbeitsvertrag. Das Gesetz selbst verwendet den Begriff Aushilfe nur bei den Regelungen zu den Kündigungsfristen und eröffnet die Möglichkeit, innerhalb der ersten drei Monate das Arbeitsverhältnis mit kurzer Frist zu beenden (§ 622 Abs. 5 BGB). Gleichwohl gibt es eine pragmatische Lösung, bei der man im Ergebnis zu einem Einsatz von „Daueraushilfen“ kommen kann. Nach den Vorgaben des § 12 TzBfG kann arbeitsvertraglich eine sogenannte „Arbeit auf Abruf“ gestaltet werden.



„Partners Are More than Sponsors“ - Werden Sie unser Partner!

Unternehmenspartnerschaften sind eine wichtige Säule unseres Mentoring-Programms, denn „vom Mentoring profitieren beide Seiten...“

- Wir bieten Ihnen die Chance, Ihr Netzwerk zu den akademischen Nachwuchsfachkräften der LMU München gezielt auf- und auszubauen.
- Sie haben die Möglichkeit, Ihr Unternehmen als eines von 12 exklusiven Partnern auf Veranstaltungen wie dem jährlichen Career Talk (Mai 2013) einer exklusiven Auswahl von Studierenden aller Fachrichtungen zu präsentieren.
- Mehr erfahren Sie auf unserer Webseite www.s-a.lmu.de/unternehmenspartner
LMU München - Student und Arbeitsmarkt - Mentoring Lehre@LMU - stephan.pflaum@lmu.de



URTEIL DES MONATS

Gelber Zettel kann ab dem ersten Tag gefordert werden

Arbeitgeber dürfen vom Arbeitnehmer die Vorlage einer ärztlichen Bescheinigung über das Bestehen der Arbeitsunfähigkeit und deren voraussichtliche Dauer, abweichend von der gesetzlichen

„Dreitagesfrist“, schon vom ersten Tag der Erkrankung an verlangen. Die Ausübung dieses Rechts steht dabei im freien Ermessen des Arbeitgebers. Da es sich bei dem § 5 Abs. 1 Satz 3 um eine

eigenständige Regelung handelt, ist dieses Ermessen nicht an den für das arbeitsrechtliche Weisungsrecht von der Rechtsprechung entwickelten Kriterien zu messen.

Das Urteil zieht einen vorläufigen Schlusspunkt im Meinungsstreit bei der Auslegung des § 5 Abs. 1 Satz 3 des Entgeltfortzahlungsgesetzes (EFZG). Umstritten und nicht höchstrichterlich geklärt war bisher die Frage, ob der Arbeitgeber bei seiner Entscheidung, in Zukunft die Vorlage einer AU-Bescheinigung schon am ersten Tag zu verlangen, dies an einen konkreten Verdacht knüpfen müsse, insoweit ein „pflichtgemäßes Ermessen“ auszuüben habe. Dogmatisch stützen sich die Befürworter einer solchen Auslegung darauf, dass eine solche Anweisung den Grenzen des § 106 Gewerbeordnung (GewO) unterliegt. In dieser Vorschrift wird bestimmt, dass bei der Ausübung des Weisungsrechts stets eine Prüfung zu erfolgen hat, ob die Weisung billigem Ermessen entspricht. Das BAG hat sich der Vorinstanz jedoch angeschlossen, die § 5 EFZG als speziellere Regelung für den Bereich der Nachweispflicht in der Entgeltfortzahlung darstellt, die unter Spezialitäts Gesichtspunkten den allgemeinen Bestimmungen zum Weisungsrecht in § 106 GewO vorgehe. Eine Überprüfung auf allgemeine Billigkeit habe daher gerade nicht zu erfolgen.

Experten warnen allerdings davor, das Urteil ohne Analyse der konkreten vertraglichen Umstände im Unternehmen umzusetzen. Zum



Untersuchung beim Arzt: Künftig schon am ersten Krankheitstag?

einen könnten (tarif)vertragliche Besonderheiten dagegenstehen, zum anderen muss bei einer generellen Umstellung das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats beachtet werden.

Quelle

BAG, Urteil vom 14.11.2012, 5 AZR 886/11

BETRIEBSÜBERGANG

ZUSAMMENFASSUNG Das von einer Hausverwaltung betreute Grundstück stellt kein Betriebsmittel dar. Die Arbeitsverhältnisse der Hausverwaltungsgesellschaft gehen deshalb nicht auf den Erwerber der verwalteten Immobilie über.

RELEVANZ Das Urteil zeigt, dass bei der Frage, was ein Betriebsmittel ist, im Zusammenhang mit der Prüfung des § 613a BGB bei Hausverwaltungsgesellschaften zu differenzieren ist. Im vorliegenden Fall kam es nach Auffassung des Bundesarbeitsgerichts nur deswegen nicht zu einem Betriebsübergang, weil die in der Immobilie arbeitenden Mitarbeiter allein damit betraut waren, das Grundstück selbst zu verwalten.

Quelle

BAG, Urteil vom 15.11.2012, 8 AZR 683/11

Zum Thema ...

Personalmagazin diese Ausgabe, Seite 64

ARBEITSZEITVERRINGERUNG

ZUSAMMENFASSUNG Einem Leiharbeiter kann der Wunsch auf Arbeitszeitverringerung nicht mit dem Argument verweigert werden, dass mit dem Entleiher ein Vertrag besteht, nach dem ausschließlich Arbeitnehmer mit einer bestimmten wöchentlichen Arbeitszeit überlassen werden. Hier muss der Arbeitgeber zunächst alle Möglichkeiten, gegebenenfalls auch die eines sogenannten „Ringtauschs“, durchprüfen.

RELEVANZ Das Urteil ist von allgemeiner Bedeutung, da auch bei Auftragsabwicklungen außerhalb von Leiharbeiterverhältnissen vertragliche Kundenwünsche zu beachten sein können, nach denen Dienstleistungen in einer bestimmten wöchentlichen Mindestdauer vorzuhalten sind.

Quelle

BAG, Urteil vom 13.11.2012, 9 AZR 259/11

FRAGERECHT

ZUSAMMENFASSUNG Der Arbeitgeber darf den Stellenbewerber grundsätzlich nicht befragen, ob aktuell gegen ihn ein strafrechtliches Ermittlungsverfahren im Gange ist. Wird diese Frage dem Bewerber dennoch gestellt und verneint er dies wahrheitswidrig, darf der Arbeitgeber das zwischenzeitlich begründete Arbeitsverhältnis nicht wegen dieser wahrheitswidrig erteilten Auskunft kündigen.

RELEVANZ Das Urteil lässt die Frage, ob ein Fragerecht nach einschlägigen Vorstrafen besteht, unberührt. Dies ist weiterhin auch im Ermittlungsverfahren möglich, soweit sich die Frage auf eine Straftat bezieht, die eine konkrete Beeinträchtigung oder gar ein Beschäftigungsverbot für die ausgeschriebene Stelle zur Folge haben würde. Wird diese Frage aber nicht konkretisiert, sondern wie im entschiedenen Fall nur allgemein nach „Ermittlungsverfahren“ gefragt, so ergibt sich nach Auffassung des BAG ein Recht zur Lüge aus der objektiven Wertordnung des Grundgesetzes, wie sie im Recht auf informationelle Selbstbestimmung zum Ausdruck kommt.

Quelle BAG, Urteil vom 15.11.2012, 6 AZR 339/11

AGG-RÜCKWIRKUNG

ZUSAMMENFASSUNG Der Arbeitgeber kann sich im Hinblick auf gefestigte Rechtsprechung des BAG zur Zulässigkeit von Höchstaltersgrenzen auf Vertrauensschutz gegen die unechte Rückwirkung des AGG in Bezug auf Höchstaltersgrenzen berufen.

RELEVANZ Im Urteil geht es um die wichtige Frage, ob die Einführung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes auch Sachverhalte, die bis zur Einführung durch die Rechtsprechung gedeckt waren, rückwirkend zu Lasten des Arbeitgebers aufheben kann. So hatte das Bundesarbeitsgericht vor Inkrafttreten des AGG Betriebsvereinbarungen, die eine Höchstaltersgrenze in der betrieblichen Altersversorgung von 50 Jahren vorsahen, als rechtmäßig beurteilt. Dies begründete, so das LAG, Vertrauensschutz, da es sich um eine unechte Rückwirkung handele und das Bestandsinteresse des Arbeitgebers über die Veränderungsgründe des Gesetzgebers zu stellen sei. Allerdings hat das LAG die Revision ausdrücklich zugelassen, so dass endgültige Klarheit erst durch das BAG herbeigeführt werden kann.

Quelle LAG Baden-Württemberg, Urteil vom 24.9.2012, 9 Sa 48/12



GENAU AN DER RICHTIGEN STELLE.

- Das größte und einzige Karriereportal für Marketing- und Werbeexperten.
- Eigene Onlineredaktion, die täglich hochaktuell berichtet.
- Wöchentlicher Career-Newsletter an rund 25.000 Abonnenten.
- Aktuell rund 1.200 Stellenangebote online.
- Aktuell über 800 Bewerberprofile online.

Jetzt schalten!
565,- € / 4 Wochen

www.horizontjobs.de

HORIZONTJobs
KARRIEREPORTAL FÜR MARKETING, WERBUNG UND MEDIEN

Unser Partner:

monster.de
Ihr neues Leben ruft™

Theorie mit praktischen Folgen

AUSLEGUNG. Die Theorie der Wirksamkeitsvoraussetzung ist eine Schöpfung des BAG und macht die Ausübung des arbeitsrechtlichen Weisungsrechts zuweilen schwierig.

Von **Thomas Muschiol** (Red.)

Den Lehmann müssen wir uns morgen mal vorknüpfen. Nicht nur, dass es auf seiner Werkbank immer wie Kraut und Rüben aussieht, auch mit dem Fussballtrikot will ich ihn nicht mehr am Arbeitsplatz sehen; der soll einen ordentlichen Blaumann tragen. Und ständig mit dem Handy herumfummeln, damit ist ab morgen auch Schluss.“ Mit diesen Worten bestürmte der Schichtleiter eines mittelständischen Metallbetriebs seinen Personalleiter, der angesichts der Tatsache, dass es schon die dritte Beschwerde über

den Mitarbeiter innerhalb einer Woche war, für den nächsten Tag ein Personalgespräch anberaumte. Hier bekam der Mitarbeiter nicht nur vom Schichtleiter die angekündigte Standpauke, sondern auch eine schriftliche Abmahnung. Darin wurde der Mitarbeiter höflich, aber bestimmt darauf aufmerksam gemacht, in Zukunft seine Werkbank stets ordentlich zu hinterlassen, immer im ordentlichen Blaumann zu erscheinen und schließlich ab sofort sein Smartphone im Spind zu lassen.

Mitarbeiter Lehmann reagierte sauer und verließ mit dem Hinweis auf seine jüngst abgeschlossene Rechtsschutz-

versicherung das Meisterbüro. Wenige Tage später konnte der Personalleiter in einer arbeitsgerichtlichen Klageschrift die Aufforderung lesen, er möge sein Abmahnungsschreiben unverzüglich aus der Personalakte entfernen.

Der Fall aus Sicht des Individualrechts

Für den Personalleiter handelte es sich auf den ersten Blick um eine arbeitsrechtliche Standardfrage, deren rechtliche Lösung stets mit der Frage beginnt: „Hat der Mitarbeiter gegen seine arbeitsvertraglichen Pflichten verstoßen?“ In diesem Zusammenhang wird durch das Gericht ermittelt, ob sich eine Verpflichtung für das angemahnte Verhalten entweder aus dem Wortlaut des Arbeitsvertrags ergibt oder sich aus dem allgemeinen Direktionsrecht des § 106 Gewerbeordnung (GewO) erschließen lässt. Gerade das Direktionsrecht wird in diesem Zusammenhang von Arbeitnehmerseite oft unterschätzt.

Auch in unserem Fall hatte der abgemahnte Arbeitnehmer zunächst schlechte Karten. Im Gütetermin machte ihn der Arbeitsrichter darauf aufmerksam, dass er „nach vorläufiger Einschätzung“ davon ausgehe, dass die Anweisung, einen bestimmten Blaumann zu tragen, genauso vom Direktionsrecht umfasst sind wie die anderen Anweisungen, auch wenn davon nichts ausdrücklich im Arbeitsvertrag stünde.

Indirekte Einbeziehung des Betriebsrats

Nach dieser Einschätzung war die Überraschung für den Personalleiter umso



Ordnung auf der Werkbank – diese Anweisung kann mitbestimmungspflichtig sein.

Geht's bei der Krankmeldung um Ordnung oder Arbeit?

Im Hinblick auf die Theorie der Wirksamkeitsvoraussetzung stellt sich auch beim vom BAG kürzlich bestätigten Recht des Arbeitgebers, eine Entgeltbescheinigung vom ersten Tag zu fordern, das Problem, ob hier die Mitbestimmung des Betriebsrats durchschlägt.

„Der gelbe Zettel kann ab dem ersten Tag gefordert werden.“ Diese Schlagzeile finden Sie in unserem Urteilsdienst auf der Seite 58 in dieser Ausgabe. Auf den ersten Blick erscheint die praktische Konsequenz dieser Entscheidung eindeutig: Arbeitgeber dürfen danach vom Arbeitnehmer ohne Wenn und Aber die Vorlage einer ärztlichen Bescheinigung über eine bestehende Arbeitsunfähigkeit und deren voraussichtliche Dauer, abweichend von der gesetzlichen Dreitagesfrist, schon vom ersten Tag der Erkrankung an verlangen. Dazu hat das Bundesarbeitsgericht unmissverständlich klargestellt, dass die Ausübung dieses Rechts eben nicht einer Rechtfertigung bedarf, sondern im freien Ermessen des Arbeitgebers steht. Mit anderen Worten: ein eindeutiger Fall des problemlosen Direktionsrechts nach § 106 Gewerbeordnung.

Betrachtet man dieses Urteil aber unter dem Aspekt der „Theorie der Wirksamkeitsvoraussetzung“, so stellt sich auch hier die folgende Standardfrage: Ist die individualrechtlich klar legitimierte Anweisung, am ersten Tag einer Arbeitsunfähigkeit der Attestpflicht nachzukommen, gleichwohl unwirksam, wenn sich der Arbeitnehmer im Streitfall darauf beruft, dass es sich um eine mitbestimmungspflichtige Maßnahme handelt, die als Ordnungsverhalten nach § 87 BetrVG zu qualifizieren ist?

Das LAG Brandenburg sieht einen kollektiven Bezug

Wer das neue Urteil des BAG zur sofortigen Vorlagepflicht von AU-Bescheinigungen in die Praxis umsetzen will, sollte daher wissen: Das Landesarbeitsgericht in Berlin-Brandenburg hat mit Beschluss vom 19.6.2012 (Az. 3 TaBV 2149/11) entschieden, dass ein Arbeitgeber, der eine AU-Bescheinigung vom ersten Tag der Arbeitsunfähigkeit fordert, der Mitbestimmungspflicht nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG unterliegt.

Was waren die Gründe für das LAG trotz zulässiger individualrechtlicher Anweisung, einen kollektivrechtlichen Verstoß zu bejahen? Der Arbeitgeber hatte vorgetragen, dass ein solcher „kollektiver Bezug“ fehle, da er keine allgemeine Anweisung an alle Mitarbeiter gegeben habe, sondern die verschärfte AU-Vorlagepflicht nur jeweils von Fall zu Fall individuell begründet habe. Er habe mit seinen Anweisungen daher nicht die Koordi-

nierung des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb insgesamt geregelt und damit keine Gestaltung der betrieblichen Ordnung vorgenommen. Diesem Argument folgte das LAG jedoch nicht, sondern stellte vielmehr fest: „Ein kollektiver Tatbestand liegt vor. Ein solcher ist nicht nur gegeben, wenn der Arbeitgeber allen Arbeitnehmern auferlegt, bereits vom ersten Tag der Arbeitsunfähigkeit an eine ärztliche Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung vorzulegen. Es genügt, wenn sich eine Regelungsfrage stellt, die über eine ausschließlich einzelfallbezogene Rechtsausübung hinausgeht und kollektive Interessen der Arbeitnehmer berührt.“ Entscheidend, so die LAG-Richter, sei dabei auch gewesen, dass der Arbeitgeber in allen Einzelfällen, gleichlautende Gründe zum Anlass für die Attestverschärfungen genommen hatte. Unerheblich sei dabei, dass die Anzahl der Fehlzeiten bei den betroffenen Arbeitnehmern nicht stets gleich waren und auch Unterschiede in den zur Anwendung einer sofortigen Vorlagepflicht geführten Auffälligkeiten im Zusammenhang mit Krankmeldungen bestanden. Diese Unterschiede könnten nicht dazu führen, dass der sofortigen Vorlagepflicht der Charakter einer kollektiven Regelung abzusprechen sei.

Synchronisierungsauftrag für das Bundesarbeitsgericht

Das Landesarbeitsgericht hat allerdings auch zu erkennen gegeben, dass man bei der AU-Vorlagepflichtfrage durchaus anderer Meinung sein kann, und die Rechtsbeschwerde zugelassen. Schaut man sich die nach der LAG-Entscheidung ergangene eindeutige Aussage des Bundesarbeitsgerichts zur individualrechtlichen Seite der Vorlagepflicht von AU-Bescheinigungen an, so dürften Zweifel bestehen, dass der LAG-Beschluss einer höchstrichterlichen Überprüfung standhält. Dies insbesondere bezüglich der Aussage des BAG, dass dem Arbeitgeber im konkreten Fall ein „freies Ermessen“ zugebilligt werden müsse. Sofern derzeit aufgrund der „Freigabe“ durch das BAG über AU-Fälle an Arbeitsgerichten gestritten und dabei auch die fehlende Mitbestimmung des Betriebsrats gerügt wird, sollte dort eine Aussetzung des Verfahrens bis zur Entscheidung des BAG über die Rechtsbeschwerde gegen den Beschluss des LAG Berlin-Brandenburg angeregt werden. (tm)

größer, als im weiteren Verlauf des Prozesses der Anwalt des Arbeitnehmers ein Argument aus dem Hut zauberte, das dem Prozess eine Wende zugunsten des Arbeitnehmers gab. Es könne offenbleiben, so begann der Schriftsatz des Anwalts, ob sich das abgemahnte Verhalten gegen Anweisungen richte, die vom Di-

rektionsrecht des Arbeitgebers gedeckt seien. Entscheidend für die Rechtswidrigkeit der Anweisungen sei vielmehr, dass diese ohne Zustimmung des Betriebsrats ergangen seien, denn dieser habe ja schließlich nach § 87 BetrVG immer dann mitzubestimmen, wenn es um Fragen der Ordnung im Betrieb gehe.

Aber, so mag jetzt unser Personalleiter einwenden, es geht doch hier um einen individualrechtlichen Abmahnungsstreit und die Anhörung des Betriebsrats ist bei einer Abmahnung doch gar nicht vorgeschrieben. Hier wird ihm der Arbeitsrichter zwar recht geben, denn in der Tat gibt es für den Arbeitgeber

keine Verpflichtung, vor der Übergabe einer Abmahnung den Betriebsrat zu informieren, geschweige denn dessen Zustimmung einzuholen.

Allerdings wird der Arbeitsrichter im gleichen Atemzug auf die Theorie der Wirksamkeitsvoraussetzung aufmerksam machen. Diese Konstruktion steht in keinem Gesetz, wird aber vom Bundesarbeitsgericht in ständiger Rechtsprechung angewandt. Dahinter verbirgt sich die Möglichkeit für Mitarbeiter, in einem individualrechtlichen Rechtsstreit einen Verstoß des Arbeitgebers gegen zwingende Mitbestimmungsvorschriften zu reklamieren. Mit der Theorie der Wirksamkeitsvoraussetzung im Rücken, das weiß beispielsweise Bernhard Steuerer, Richter am Landesarbeitsgericht Baden-Württemberg, zu berichten, nützt dem Arbeitgeber die ausdrückliche Erlaubnis, individualrechtlich etwas anzuordnen, jedenfalls in Betrieben mit Betriebsrat häufig nichts.

Die Vorgaben der Gerichte für eine wirksame Abgrenzung

Entscheidend für den Streitausgang in derartigen Fällen ist die Frage, ob die Anweisungen des Arbeitgebers die „Ordnung im Betrieb“ nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG betreffen oder ob der Arbeitge-

ber eine Arbeitsanweisung gegeben hat. Der Standardsatz der Arbeitsgerichte lautet dazu meist wie folgt: „Bestimmt der Arbeitgeber kraft seiner Organisations- und Leitungsmacht näher, welche Arbeiten auszuführen sind und auf welche Weise dies geschehen soll, ist nicht das Ordnungs-, sondern das Arbeitsverhalten berührt.“ Leider ist mit dieser Abgrenzung – wie so oft – nur der juristische Obersatz gebildet. Die Frage, ob es sich im konkreten Fall um eine Ordnungs- oder Arbeitsanweisung handelt, kann dementsprechend nur mit der Juristenantwort „es kommt darauf an“ geklärt werden.

Die unaufgeräumte Werkbank

Soweit sich der erste Teil der Abmahnung mit der Anweisung beschäftigt, eine aufgeräumte Werkbank zu hinterlassen, so kann man sich trefflich darüber streiten, ob dies eine Frage der Ordnung oder eine berechtigte Arbeitsanweisung ist.

Im konkreten Fall müsste der Arbeitgeber begründen, warum er eine solche Anweisung fordert. Liegt der Grund beispielsweise darin, dass es arbeitstechnisch notwendig ist, auf bestimmte Werkzeuge ohne langes Suchen sofortigen Zugriff zu haben, wäre es wohl als Arbeitsanweisung zu qualifizieren. Hät-

te die verlangte Ordnung auf der Werkbank aber rein optische Gründe oder wäre sie gar dem subjektiven Ordnungssinn des Meisters entsprungen, würde man dies als mitbestimmungspflichtige Ordnungsanweisung qualifizieren.

Die Bekleidungsanweisung

Bei diesem Abmahnungsteil wäre zunächst zu prüfen, ob sich aus Sicherheits- oder sonstigen Vorschriften die Pflicht zum Tragen einer bestimmten Kleidung ergibt. Im konkreten Fall könnte die Anweisung, nicht mehr im Fußballtrikot zu erscheinen, berechtigt sein, wenn sich aus einer Unfallverhütungsvorschrift ergäbe, dass bei der Arbeit an einer bestimmten Maschine ein geschlossener Overall zu tragen ist. In derartigen Fällen ist von vornherein für ein Mitbestimmungsargument kein Raum.

Soweit das Tragen einer bestimmten Kleidung aber nicht mit einer übergeordneten Norm begründbar ist, gehört eine derartige Anweisung regelmäßig zum Ordnungsverhalten im Sinne einer zwingenden Mitbestimmung nach § 87 BetrVG.

Beim Thema „Bekleidungsanweisung“ wird das unterschiedliche Ergebnis von Anweisungen in Betrieben mit oder ohne Betriebsrat besonders deutlich. So steht die Rechtsprechung der Frage, ob im Wege des arbeitsvertraglichen Direktionsrechts eine bestimmte Dienstkleidung angeordnet werden kann, aufgeschlossen gegenüber. Wenn eine solche individualrechtlich meist wirksame Anordnung aber in einem Betrieb mit Betriebsrat erfolgt, kann sich der Arbeitnehmer dieser so lange widersetzen, als der Arbeitgeber das Thema Dienstkleidung nicht mit dem Betriebsrat abgestimmt hat.

Auch beim Radiohören gilt: Es kommt darauf an

Auch das Verbot des Radiohörens hat die Arbeitsgerichte oft beschäftigt. So auch in einem Verfahren vor dem Bundesarbeitsgericht, in dem der Arbeitgeber

pm HINWEIS

Zwei Überprüfungswege sind möglich

Die Frage, ob der Arbeitgeber ein Mitbestimmungsrecht verletzt hat, kann auch in individualrechtlichen Verfahren eine entscheidende Rolle spielen.

Je nach Ausgangslage befassen sich die Arbeitsgerichte mit der Abgrenzung von Ordnungs- und Arbeitsverhalten in zwei unterschiedlichen arbeitsgerichtlichen Verfahrensorten. Klassischerweise findet dieser Streit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber im sogenannten Beschlussverfahren statt. Aber auch in einem individualrechtlichen Urteilsverfahren kann diese Abgrenzung aufgrund der Theorie der Wirksamkeitsvoraussetzung eine streitentscheidende Rolle spielen. So wird oftmals in Abmahnungs- oder Kündigungsverfahren der Einwand des Arbeitnehmers geprüft, dass er einer Anweisung des Arbeitgebers nicht folgen musste, weil diese (noch) nicht durch ein zwingendes Mitbestimmungsverfahren nach § 87 BetrVG „freigegeben“ worden ist. (tm)



ARBEITSHILFE

Urteil Beschluss des LAG Rheinland-Pfalz zur Handynutzung im Volltext (HI2302590)

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

www.haufe.de/hi2302590

vorgetragen hatte, dass das Radioverbot verhindern sollte, dass die Konzentrationsfähigkeit des Arbeitnehmers beeinträchtigt wird. Damit sei das Arbeitsergebnis gefährdet und somit würde es sich auch eindeutig um die Steuerung eines Arbeitsverhaltens handeln. Eine einleuchtende Begründung noch für die Vorinstanz, die das Radioverbot noch als mitbestimmungsfreie Arbeitsanweisung eingestuft hatte. Anders jedoch das BAG, das entschied: „Das Verbot, Radio zu hören, betrifft das Zusammenleben der Arbeitnehmer im Betrieb und damit die betriebliche Ordnung.“ Im letzten Satz gab das BAG einen erneuten Hinweis auf die strenge Folge der „Theorie der Wirksamkeitsvoraussetzung“ und formulierte: „Das Verbot des Arbeitgebers, im Betrieb Radio zu hören, unterlag dem

Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats. Es ist ohne Beachtung dieses Mitbestimmungsrechts vom Arbeitgeber einseitig ausgesprochen worden und damit unwirksam.“ Aber auch hier gilt der Grundsatz der Einzelfallbetrachtung. So kann je nach konkreter Situation die Anweisung „Radio aus“ durchaus eine Arbeitsanweisung sein.

Die „Handy-weg-Anweisung“

Das Landesarbeitsgericht Rheinland-Pfalz hat dagegen für viele überraschend entschieden, dass ein Arbeitgeber seinem Mitarbeiter verbieten kann, dass dieser sein privates Handy während der gesamten Arbeitszeit ausgeschaltet lässt. Eine solche Anweisung, so das LAG, sei eine Konkretisierung der Arbeitspflicht und gehöre eben nicht zum mitbestimmungspflichtigen Ordnungsverhalten. Auch hier kann man sich über die richtige Zuordnung streiten, wie Richter Steuerer betont. Er sieht zwar in der konkreten Anweisung, bei bestimmten Arbeiten nicht privat zu telefonieren, eine mitbestimmungsfreie

Arbeitsanweisung, würde jedoch eine strikte „Handy-aus-Anweisung“ auch im Hinblick auf die damit verwehrte Möglichkeit, private Nachrichten über SMS zu empfangen, als mitbestimmungspflichtiges Ordnungsverhalten einordnen.

Letzter Fluchtweg: Der kollektive Bezug fehlt

Steuerer ist es aber auch, der einen zusätzlichen Tipp gegen den Einwand einer fehlenden Mitbestimmung parat hat. So könne unter Umständen auch bei einer klaren Ordnungsanweisung diese allein dem Individualrecht zuzuordnen sein, wenn es am erforderlichen „kollektiven Bezug“ fehle, und hat dazu auch ein Beispiel parat. Wird ein Arbeitnehmer als Firmenrepräsentant auf einen Opernball entsandt, so wird er sich gegen eine „Ordnungsanweisung“, er möge mit einer entsprechenden Bekleidung auftreten, mangels „kollektiven Bezugs“ nicht mit dem Argument der fehlenden Mitbestimmung nach § 87 BetrVG entziehen können. ■

21. Internationale Leitmesse und Kongress für professionelle Bildung, Lernen und IT



Zukunft Lernen.

Treffpunkt der
Bildungsbranche

www.learntec.de

29. – 31. Januar 2013
Messe Karlsruhe

LEARNTEC ■

Betriebsübergang ja oder nein?

ÜBERBLICK. Was ist bei der Frage, ob der § 613a BGB einschlägig ist, zu beachten? Eine Darstellung für die Praxis nach Vertragstypen und Unternehmensfunktionen.

Von **Hans-Peter Löw**

Die Rechtsprechung zum Betriebsübergang bleibt im Fluss. Das beruht wohl im Wesentlichen auf den sich ständig ändernden Formen der Zusammenarbeit und Arbeitsteilung zwischen Unternehmen. So hatte sich jüngst wieder das BAG in einer Entscheidung vom 27. September 2012, 8 AZR 826/11, mit der Frage zu befassen, ob ein Kooperationsvertrag zu einem Betriebsinhaberwechsel führt.

Ausgangspunkt: Die Identitätstheorie

Ein Betriebs- oder Betriebsteilübergang nach § 613a Abs. 1 BGB setzt die Wahrung der Identität der betreffenden wirtschaftlichen Einheit voraus. Eine solche besteht aus einer organisatorischen Gesamtheit von Personen und/oder Sachen zur auf Dauer angelegten Ausübung einer wirtschaftlichen Tätigkeit mit eigener Zielsetzung. Ob ein im Wesentlichen unveränderter Fortbestand der organisierten Gesamtheit „Betrieb“ bei einem neuen Inhaber anzunehmen ist, richtet

sich nach den Umständen des konkreten Falls. Als Teilaspekte der Gesamtwürdigung zählen insbesondere die Art des betreffenden Betriebs, der Übergang materieller Betriebsmittel wie beweglicher Güter und Gebäude, der Wert immaterieller Aktiva im Zeitpunkt des Übergangs, die Übernahme der Hauptbelegschaft durch den neuen Inhaber, der Übergang von Kundschaft und Lieferantenbeziehungen, der Grad der Ähnlichkeit zwischen den vor und nach dem Übergang verrichteten Tätigkeiten und die Dauer einer Unterbrechung dieser Tätigkeit.

Je nach Tätigkeit und je nach Produktions- oder Betriebsmethode kommt den für einen Betriebsübergang maßgeblichen Kriterien unterschiedliches Gewicht zu.

Die Identität kann sich auch aus anderen Merkmalen ergeben, wie ihrem Personal, ihren Führungskräften, ihrer Arbeitsorganisationen, ihren Betriebsmethoden und gegebenenfalls den ihr zur Verfügung stehenden Betriebsmitteln. Den für das Vorliegen eines Übergangs maßgeblichen Kriterien kommt je nach der ausgeübten Tätigkeit und je nach den Produktions- oder Betriebsmethoden unterschiedliches Gewicht zu.

Zusatzprüfung: Betriebsmittelarm oder betriebsmittelgeprägt?

In Branchen, in denen es im Wesentlichen auf die menschliche Arbeitskraft ankommt, kann auch eine Gesamtheit von Arbeitnehmern, die durch eine gemeinsame Tätigkeit dauerhaft verbunden ist, eine wirtschaftliche Einheit darstellen. Die Wahrung der Identität der wirtschaftlichen Einheit ist dann anzunehmen, wenn der neue Betriebsinhaber nicht nur die betreffende Tätigkeit weiterführt, sondern auch einen nach Zahl und Sachkunde wesentlichen Teil des Personals übernimmt, das sein Vorgän-



Je höher die Qualifikation der übernommenen Arbeitnehmer, umso geringer ist der Prozentsatz, der erforderlich ist, um einen Betriebsübergang zu begründen.

ger gezielt bei dieser Tätigkeit eingesetzt hatte. Hingegen stellt die bloße Fortführung der Tätigkeit durch einen anderen (Funktionsnachfolge) ebenso wenig einen Betriebsübergang dar wie die reine Auftragsnachfolge und eine Einheit darf nicht als bloße Tätigkeit verstanden werden (EuGH, Urteil vom 20.1.2011, C-463/09). In betriebsmittelgeprägten Betrieben kann nach der Rechtsprechung des EuGH dagegen ein Betriebsübergang auch ohne Übernahme von Personal vorliegen. Sächliche Betriebsmittel sind im Rahmen einer Auftragsneuvergabe wesentlich, wenn bei wertender Betrachtungsweise ihr Einsatz den eigentlichen Kern des zur Wertschöpfung erforderlichen Funktionszusammenhangs ausmacht (BAG, Urteil vom 15.2.2007, 8 AZR 431/09). Kriterien hierfür können sein, dass die Betriebsmittel unverzichtbar zur auftragsgemäßen Verrichtung der Tätigkeiten sind, auf dem freien Markt nicht erhältlich sind oder ihr Gebrauch vom Auftraggeber zwingend vorgeschrieben ist (BAG, Urteil vom 13.6.2006, 8 AZR 271/05). In betriebsmittelarmen Betrieben ist also die Übernahme der Hauptbelegschaft entscheidend. Bei fehlender Übernahme kommt es nicht darauf an, ob die Tätigkeit vorher und nachher identisch ist (EuGH, Urteil vom 20.1.2011, C-463/09 [Clece]). In betriebsmittelgeprägten Betrieben kommt es demgegenüber auf die Übernahme der Betriebsmittel an, die für die Wertschöpfung entscheidend sind. Wird kein Personal übernommen, so spricht dies nicht gegen einen Betriebsübergang (EuGH,

Urteil vom 20.11.2003, C-340/01). Wird allerdings ein nach Zahl und Sachkunde wesentlicher Teil des Personals übernommen, so kann dies ein Kriterium zur Annahme eines Betriebsübergangs sein, muss es aber nicht. Übernimmt etwa ein Unternehmen die Mehrzahl der Arbeitnehmer eines nicht betriebsmittelarmen Insolvenzschuldners, ohne dessen Produktionsmittel zu übernehmen, so liegt auch dann kein Betriebs- oder Betriebsmittelübergang vor, wenn dieses Unternehmen die übernommenen Arbeitnehmer im Wege der nicht gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassung ausschließlich an den Betrieb entleiht, der die Produktion des Insolvenzschuldners mit den von diesem übernommenen Produktionsmitteln fortführt (BAG, Urteil vom 23.9.2010, 8 AZR 567/09).

Hauptbelegschaft übernommen?

Wann eine „Übernahme der Hauptbelegschaft“ vorliegt, die in betriebsmittelarmen Betrieben zu einem Betriebsübergang führt, hängt zum einen von Zahl und Sachkunde der übernommenen Belegschaft ab, zum anderen davon, ob die übergehenden Arbeitnehmer einen eher hohen oder niedrigen Qualifikationsgrad aufweisen (BAG,

Urteil vom 22.1.1998, 8 AZR 775/96). Im Falle eines geringen Qualifikationsgrades muss ein sehr hoher Prozentsatz der beschäftigten Arbeitnehmer übernommen werden, um eine Wahrung der Betriebsidentität anzunehmen (BAG, Urteil vom 18.3.1998, 8 AZR 737/96). Für einfache Tätigkeiten wie Reinigungstätigkeiten oder Hol- und Bringdienste eines Krankenhauses hat das BAG eine Übernahme von 61 Prozent (BAG, Urteil vom 24.5.2005, 8 AZR 333/04) und 75 Prozent (BAG, Urteil vom 10.12.1998, 8 AZR 676/97) für nicht ausreichend erachtet, um einen Betriebsübergang anzunehmen. Je höher die Qualifikation der übernommenen Arbeitnehmer, umso geringer ist der Prozentsatz, der erforderlich ist, um einen Betriebsübergang zu begründen. In Betrieben, in denen es im Wesentlichen auf die Qualifikation, Kenntnisse, Fähigkeiten und Kontakte des Personals ankommt, kann bereits die Übernahme des Schlüsselpersonals einen Betriebsübergang indizieren (BAG, Urteil vom 18.3.1999, 8 AZR 306/98).

Bleibt die Identität bestehen?

Wesentliche Änderungen in der Organisation, der Struktur oder im Konzept der betrieblichen Tätigkeit können einer Identitätswahrung entgegenstehen (BAG, Urteil vom 4.5.2006, 8 AZR 299/05). So spricht eine Änderung des Betriebszwecks gegen eine im Wesentlichen unveränderte Fortführung des Betriebs und damit gegen die für einen Betriebsübergang erforderliche Wahrung der Identität der wirtschaftlichen Einheit (BAG, Urteil vom 13.7.2006, 8 AZR 331/05). Ein Betriebsübergang scheidet auch aus, wenn die funktionelle Verknüpfung der Wechselbeziehung und gegenseitigen Ergänzung zwischen den Produktionsfaktoren beim anderen Unternehmer verloren geht. Bei einer Eingliederung der übertragenen Einheit in die Struktur des Erwerbers fällt der Zusammenhang dieser funktionellen Verknüpfung der Wechselbeziehung und gegenseitigen Ergänzung zwischen



Lagerhaltung, Call-Center, Gebäudereinigung oder Kantine: Die Unternehmensfunktion kann für die Frage, ob ein Betriebsübergang vorliegt, entscheidend sein.

RECHTSPRECHUNG

Übergangsrecht ist Richterrecht

Liegt im konkreten Fall ein Betriebsübergang vor? Diese Frage lässt sich mit einem Blick ins Gesetz nicht beantworten. Vielmehr ist die maßgebliche Rechtsprechung zu beachten. Wichtige Leitentscheidungen sind in der nachfolgenden Übersicht aufgeführt.

Vertragstyp / Unternehmensfunktion	Charakterisierung / Bewertung	Entscheidungen
Auftragsübernahme / Funktionsübernahme („second generation outsourcing“)	Für sich kein Betriebsübergang, allgemeine Kriterien anwendbar. Der Wechsel des Dienstleisters ist nicht anders zu beurteilen wie die ursprüngliche Auftragsvergabe. Es kommt also auf den jeweiligen Vertragstyp oder die Unternehmensfunktion an.	EuGH, 20.1.2011, C-463/09 (Clece)
Betriebskantine	Betriebsmittelgeprägt. Unerheblich ist, ob die KÜcheneinrichtung dem Dienstleister gehört oder nicht. Konzeptänderung kann allerdings Betriebsübergang verhindern, zum Beispiel bei Übergang von Zubereitung frischer Speisen vor Ort zum Aufwärmen von vorbereiteten Speisen.	BAG, 17.12.2009, 8 AZR 1019/08
Callcenter	Betriebsmittelarm. Bei einem Callcenter steht die Kundenbetreuung durch die Mitarbeiter im Mittelpunkt der betrieblichen Betätigung. Sächliche Betriebsmittel, wie die Telefonanlage, spielen nur eine untergeordnete Rolle.	BAG, 25.6.2009, 8 AZR 258/08
Check-in, Handling	Betriebsmittelgeprägt. Die vom Bodenpersonal einer Fluglinie wahrgenommenen Aufgaben stellen keinen betriebsmittelarmen Bereich dar. Der Überspielung von Dateien für einzelne Aufträge oder Flüge kommt kein entscheidendes Gewicht zu.	BAG, 16.5.2007, 8 AZR 693/06
Facilitymanagement	Betriebsmittelarm. Auch in einem Betrieb, dessen Zweck die Erfüllung eines einzigen Auftrags ist, stellt die Neuvergabe dieses Auftrags an ein anderes Unternehmen für sich genommen keinen Betriebsübergang dar. Eine Tätigkeit zur Auftrags Erfüllung ist noch keine wirtschaftliche Einheit.	BAG, 14.8.2007, 8 AZR 1043/06
Gebäudereinigung	Betriebsmittelarm. Reinigungsarbeiten in einem Krankenhaus erfüllen einen organisatorisch abgrenzbaren arbeitstechnischen Teilzweck und stellen damit einen Betriebsteil des Krankenhauses dar. Arbeitsgeräte und Reinigungsmittel haben hierbei nur eine untergeordnete Bedeutung.	BAG, 21.5.2008, 8 AZR 481/07
IT-Service-Betrieb	Betriebsmittelarm. Für die wirtschaftliche Wertschöpfung in einem IT-Service-Unternehmen spielt die menschliche Arbeitskraft die entscheidende Rolle. Allein der Umstand, dass sächliche Betriebsmittel für die Erbringung der Dienstleistung erforderlich sind, führt noch nicht dazu, dass diese Betriebsmittel für die betriebliche Tätigkeit identitätsprägend sind.	BAG, 21.6.2012, 8 AZR 181/11
Kooperationsvertrag	Führt nicht zu Betriebsinhaberwechsel; Voraussetzung für Betriebsübergang ist, dass neuer Inhaber anstelle des alten Inhabers Betrieb fortführt	BAG, 27.9.2012, 8 AZR 826/11
Lagerhaltung	Betriebsmittelgeprägt. Lagerhalle, Lager- und Fördermittel	BAG, 13.12.2007, 8 AR 977/06
Postdienst	Kein übertragungsfähiger Betriebsteil	BAG, 17.4.2003, 8 AZR 253/02

den für einen Betriebsübergang maßgeblichen Faktoren nicht zwangsläufig weg. Die Beibehaltung der „organisatorischen Selbstständigkeit“ ist nicht erforderlich, wohl aber die Beibehaltung des Funktions- und Zweckzusammenhangs zwischen den übertragenen Faktoren, der es dem Erwerber erlaubt, diese Faktoren, auch wenn sie in eine andere Organisationsstruktur eingegliedert werden, zur Verfolgung einer bestimmten wirtschaftlichen Tätigkeit zu nutzen (EuGH, Urteil vom 12.2.2009, C-466/07).

Geht es nur um einen Betriebsteil?

Dem Übergang eines gesamten Betriebs steht der Übergang eines Betriebsteils gleich. Auch hier ist die Prüfung erforderlich, dass die wirtschaftliche Einheit ihre Identität wahrt. Daher muss eine Teileinheit des Betriebs bereits beim früheren Betriebsinhaber die Qualität eines Betriebsteils gehabt haben (BAG, Urteil vom 13.10.2011, 8 AZR 455/10). Beim bisherigen Betriebsinhaber musste also eine selbstständig abtrennbare organisatorische Einheit vorhanden sein, mit der ein Teilzweck verfolgt wurde. Im Teilbetrieb müssen keine andersartigen Zwecke als im übrigen Betrieb verfolgt werden. Ergibt die Gesamtbetrachtung eine identifizierbare wirtschaftliche und organisatorische Teileinheit, so muss diese beim Erwerber im Wesentlichen unverändert fortbestehen (BAG Urteil vom 24.8.2006, 8 AZR 556/05), wobei der übertragene Betriebsteil seine organisatorische Selbstständigkeit nicht vollständig bewahren muss. Es genügt, dass der Erwerber die funktionelle Verknüpfung zwischen den übertragenen Produktionsfaktoren beibehält und es ihm ermöglicht wird, diese zu nutzen, um derselben oder einer gleichartigen wirtschaftlichen Tätigkeit nachzugehen. ■



DR. HANS-PETER LÖW ist Rechtsanwalt und Partner bei Allen & Overy LLP Frankfurt.

Muss man auch über Brötchen streiten?

KOLUMNE. Lohnt ein Prozess über 30 Euro? Langfristig kann ein Prinzipienstreit teure Folgekosten verhindern.

Liebe Personalexperten. „Jetzt geht's mir ums Prinzip“. Dieser Satz ist nicht selten dafür verantwortlich, dass bei Gericht auch um Kleinigkeiten erbittert gekämpft wird. Und nicht nur in Familien- oder Nachbarschaftsstreitigkeiten, sondern auch vor den Arbeitsgerichten. Lässt man hier die hin und wieder vorhandenen emotionalen Motive außen vor, so kommen aus Sicht des beteiligten Arbeitgebers zwei Gründe als Rechtfertigung für einen Prinzipienstreit in Betracht. Der erste ist der eher altruistische Antrieb, bei der allgemeinen Rechtsfortbildung mitzuwirken. Der zweite besteht in der Befürchtung, dass sich beim freiwilligen Nachgeben oder einem Prozessverlust aus einem „Peanutsfall“ eine ganze Lawine von in der Summe dann teuren Folgekosten ergeben könnte. **Überprüfen wir anhand dieser Regel einen Fall,** den kürzlich das LAG Nürnberg (Az. 4 TaBV 58/11) veröffentlicht hat. Ein Betriebsrat pflegte Betriebsversammlungen sehr zeitaufwendig zu kalkulieren und hielt es deswegen für nötig, in der Pause belegte Brötchen für die Belegschaft bereitzustellen. Da der Arbeitgeber die Übernahme dieser Kosten von 30 Euro ablehnte, stritt man sich in zwei Instanzen darüber, ob der Arbeitgeber zur Brötchenerstattung verpflichtet sei. Was er nicht war, so die LAG-Richter. Die Brötchen auf einer Betriebsversammlung seien weder nach dem § 40 BetrVG noch aus „Geschäftsführung ohne Auftrag“ vom Arbeitgeber zu finanzieren.

Wie sieht nun die Bilanz dieses Prinzipienstreits aus? Aus Sicht der allgemeinen Rechtsfortbildung sicher ein voller Erfolg, denn der fränkische Brötchenbeschluss kann nun zur Klarstellung einer wichtigen Auslegungsfrage im Bereich des Betriebsverfassungsrechts beitragen und in die Kommentare zum Betriebsverfassungsgesetz einfließen.

Aber hat sich die Unnachgiebigkeit auch im Hinblick auf die Verhinderung von Folgekosten gelohnt? Langfristig gesehen ja. Nimmt man die Gerichtskosten und Anwaltsgebühren (bekanntlich muss der Arbeitgeber auch den Anwalt des Betriebsrats finanzieren) für zwei Instanzen zusammen und setzt dies mit der künftigen Ersparnis einer Brötchenbewirtung bei Betriebsversammlungen ins Verhältnis, so hat sich dieser Prozess monetär für den Arbeitgeber in zirka zwölf Jahren amortisiert. Aber Achtung: Diese Kalkulation trifft nur zu, wenn der Betriebsrat stets seine maximalen Möglichkeiten zur Einberufung von Betriebsversammlungen ausnutzt und einmal im Quartal eine Betriebsversammlung festsetzt. Sollte er, wie in den meisten Betrieben, jährlich eine Betriebsversammlung planen, wird sich der Amortisationseffekt um weitere 36 Jahre verzögern.

An dieser Stelle mein Tipp an den fränkischen Prinzipienreiter: Nach § 43 Abs. 3 BetrVG hat der Betriebsrat auch „auf Wunsch des Arbeitgebers“ eine Betriebsversammlung einzuberufen. Sie haben es also selbst in der Hand, für eine schnelle Amortisation ihrer Prozessinvestitionen zu sorgen.



THOMAS MUSCHIOL ist Leiter des Ressorts Recht im Personalmagazin.

DER NÜRNBERGER
BRÖTCHENFALL
DIENST ZWEIFELSOHNE
DER KLARSTELLUNG
EINER WICHTIGEN
AUSLEGUNGSFRAGE.



IHREM ERFOLG VERPFLICHTET

HR
Wissen
kompakt.

Weitere
Infos unter
de-adp.com

Lernen Sie, die wirklich wichtigen Dinge zu fokussieren.



Werden Sie ein Selbstmanager

Wer mit der zunehmenden Belastung im Personalbereich adäquat umgehen möchte, muss ein guter Selbstmanager sein. Die Wiener Managementberaterin Sabine Prohaska rät allen Betroffenen, nicht nur den Fokus auf die Frage „Wie führe ich meine Mitarbeiter?“ zu legen, sondern zunächst die Frage „Wie manage ich mich selbst?“ zu beantworten. Drei Dinge seien dabei besonders wichtig.

Erstens das Setzen von Prioritäten. Je mehr Aufgaben anstehen, umso wichtiger wird es, bei der Planung der eigenen Arbeit und der des Teams zwischen wichtigen und dringlichen Aufgaben zu unterscheiden. Häufig tappen Führungskräfte in die Dringlichkeitsfalle und bearbeiten bevorzugt scheinbar brennende Aufgaben. Dabei bleiben die wirklich wichtigen Aufgaben liegen.

Zweitens das Planen von Ressourcen. Wenn der Schreibtisch permanent von unerledigten Aufgaben überquillt, muss eine Führungskraft genau unterscheiden können, in welche Aufgaben sie mehr Zeit und Energie investiert und in welche weniger.

Drittens das Neinsagen. Führungskräfte müssen lernen, sich nicht „en passant“ von Kollegen, Vorgesetzten oder Mitarbeitern Aufgaben aufdrücken zu lassen.

www.seminarconsult.at

Business Phrases: „statement on salary“



Ihre Stellenanzeige im internationalen Umfeld sollte im Normalfall auch eine Aussage über das Gehalt („statement on salary“) enthalten. Geben Sie entweder eine genaue Gehaltsangabe, etwa „Starting salary ca. 22,000 USD p.a.“ (Anfangsgehalt etwa 22.000 US-Dollar pro Jahr) oder „Remuneration ca. USD 22 – 26 kpa.“ (Vergütung von etwa 22 bis 26 Tausend USD pro Jahr). Oder umschreiben Sie das Gehalt: „You will receive a competitive salary“ (Sie erhalten ein konkurrenzfähiges Gehalt), „We offer an attractive salary package“ (Wir bieten ein attraktives Vergütungspaket). Auch die Anzahl der Urlaubstage sollte nicht fehlen: „You receive 26 days paid leave“ (Sie erhalten 26 Tage bezahlten Urlaub).

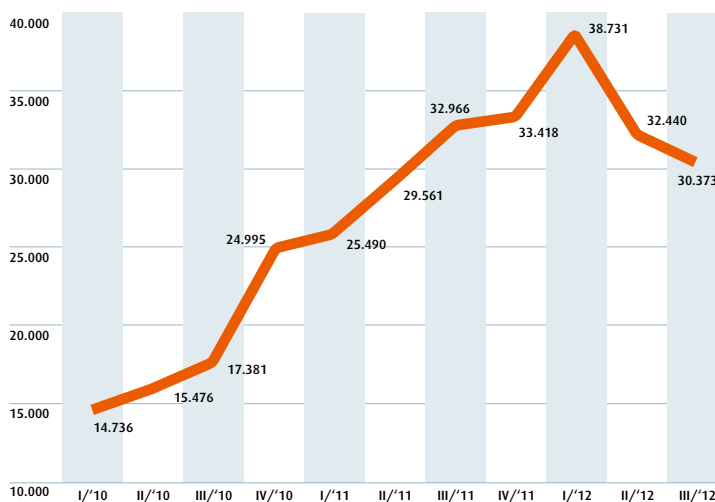
An dieser Stelle stellen wir Ihnen hilfreiche Redewendungen aus dem Englischen vor. Diese sind dem Haufe Praxisratgeber „Business English für Personaler“ entnommen.

www.business-english.de/personalmodul

Personaler sind weniger gefragt

Seit Mitte 2009 war der Stellenmarkt für Personaler kontinuierlich angestiegen – bis Anfang 2012. Nun sank die Nachfrage nach Personalexperten zum zweiten Mal in Folge. Der HR-Stellenmarktdindex HR-Stix, für den das Personalberatungsnetzwerk Personal Total in Zusammenarbeit mit dem Personalmagazin kontinuierlich 77 Print- und Online-Stellenmärkte auswertet, weist für das dritte Quartal 2012 insgesamt 30.373 Stellenangebote für Personaler aus. Das waren gut 8.000 Offerten weniger als zu Anfang des Jahres. Insbesondere in der Zeitarbeit und Personalberatung/-vermittlung wurden im dritten Quartal 2012 weniger HR-Experten gesucht als noch im ersten Quartal.

HR-STIX



Die Stellenangebote für Personaler haben den Gipfel überschritten und bewegen sich nun auf dem Niveau der zweiten Jahreshälfte 2011.

QUELLE: INDEX, IM AUFTRAG VON PERSONAL TOTAL, 2012

Das verdient ein Experte für die Lohn- und Gehaltsabrechnung

Im „Vergütungs-Check“ stellt das Personalmagazin in Zusammenarbeit mit dem Gehaltsexperten Personalmarkt Services die Gehälter zentraler Tätigkeitsfelder im Personalwesen vor. Das Durchschnittsgehalt eines Lohn- und Gehaltsabrechners reicht je nach Firmengröße von 23.578 Euro (Q1) bis 49.112 Euro (Q3). Überstunden werden im Mittel mit 2.424 Euro vergütet, der Beitrag zur betrieblichen Altersvorsorge beträgt 1.206 Euro. Rund 27 Prozent der Lohn- und Gehaltsexperten erhalten eine bAV.

VERGÜTUNGS-CHECK

Firmengröße (in Mitarbeitern)	Q1	Median	Q3
< 21	23.578 Euro	29.724 Euro	33.866 Euro
21-50	25.656 Euro	32.052 Euro	38.169 Euro
51-100	27.638 Euro	32.835 Euro	39.747 Euro
100-1.000	31.765 Euro	36.325 Euro	45.490 Euro
> 1.000	33.475 Euro	41.243 Euro	49.112 Euro

ÜBERSICHT

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

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

QUELLE: PERSONALMARKT, 2012

Weiterbildung für Personalprofis

PERSONALENTWICKLUNG. Das Weiterbildungsstudium Personalentwicklung WSPE des Instituts für Personalentwicklung umfasst elf Präsenzmodule. Vermittelt werden Kenntnisse zu Bildung, Förderung, Organisationsentwicklung, der methodischen Absicherung der PE sowie rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Aspekten. Für die Teilnehmer ist ein erster Studienabschluss nicht erforderlich, ihr Ziel sollte der Ein- oder Aufstieg in der Personalentwicklung sein. Der 16. Jahrgang des Weiterbildungsstudiums startet am 18. Januar in Mainz. www.wspe.de

GESUNDHEITSMANAGEMENT. In der Dezember-Ausgabe hatten wir den Zertifikatslehrgang „Gesundheitsmanager (univ.)“ des Zentrums für Fernstudien (ZFUW) der Universität Koblenz-Landau vorgestellt, der im Dezember startete. Dabei hatte sich eine falsche Internetadresse eingeschlichen. Der Lehrgang, der sich an Personen mit Universitäts- oder Fachhochschulabschluss oder mehrjähriger Berufserfahrung im Personal- oder Gesundheitsbereich richtet, ist hier beschrieben: www.uni-koblenz-landau.de/zfuw

SEMINARE

21. bis 24. Januar, Münsing	Persönlichkeit und Führungsverhalten Tel. 07551 9368-0 www.die-akademie.de
23. und 24. Januar, Hamburg	Offenes Interkulturelles Sicherheitstraining Tel. 040 306874-45 www.bdae.com
30. Januar, Düsseldorf	Überzeugungskraft für Personaler Tel. 040 369882-0 www.cnt-gesellschaften.com
1. und 2. Februar, Ostfildern	Bewerber aus der Reserve locken Tel. 0711 3400829 www.tae.de
5. und 6. Februar, Düsseldorf	Das Mitarbeiter-Jahresgespräch Tel. 0761 898-4422 www.haufe-akademie.de/87.86
5. und 6. Februar, Frankfurt/Main	Employer Branding – die Arbeitgebermarke stärken, erfolgreicher rekrutieren Tel. 0211 9686-3546 www.euroforum.de/employerbranding

ONLINE-SEMINARE

29. Januar	Mitarbeiterbindung: People join companies but leave managers Tel. 0180 5050-440 www.haufe-online-training.de
21. Februar	Arbeitszeugnisse rechtssicher verfassen Tel. 0180 5050-440 www.haufe-online-training.de
26. Februar	Führen in Teilzeit Tel. 0180 5050-440 www.haufe-online-training.de
26. Februar	Probleme & Fallstricke in der Entgeltabrechnung Tel. 0180 5050-440 www.haufe-online-training.de
27. Februar	Betriebliche Altersversorgung Tel. 0180 5050-440 www.haufe-online-training.de



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

Wege aus der Dilemma-Falle

PRAXIS. Die Wünsche der Unternehmensleitung stehen nicht selten im Widerspruch zu denen der Mitarbeiter. Personalmanager müssen hier kreative Lösungen finden.

Von **Martin Pichler**

Ein Dilemma oder auch eine Zwickmühle bezeichnet eine Situation, die zwei Möglichkeiten der Entscheidung bietet. Aber beide Wege sind nicht gangbar, weil beide zu einem unerwünschten Resultat führen. Diese Ausweglosigkeit gilt es kreativ zu überwinden.

Ein Dilemma erlebt ein Personalmanager beispielsweise dann, wenn er aus den Fachabteilungen einen Mangel an geeigneten Fachkräften gemeldet bekommt, die Unternehmensleitung aber gleichzeitig einen zu hohen Personalbestand beklagt. Spricht er infolgedessen an einigen Stellen im Unternehmen betriebsbedingte Kündigungen aus, während er parallel neue Stellenanzeigen schaltet, so erzeugt das bei den Mitarbeitern Unverständnis und kann zu einer negativen Berichterstattung führen. Ein anderes typisches Dilemma betrifft die vielfach geforderte Einführung einer Frauenquote, die im Gegensatz zum Prinzip der Beförderung nach Leistung und Kompetenz steht.

Die Quellen von Dilemmata

Dilemmata entstehen im Unternehmenskontext immer dann, wenn unterschiedliche Interessengruppen Forderungen an ein Unternehmen oder speziell an das Personalmanagement richten. Der holländische Experte für Leadership und interkulturelles Management Fons Trompenaars geht von fünf Stakeholdern aus, die im Geschäftsleben eine Rolle spielen.

- Das Unternehmen selbst mit seinem Streben nach Gewinn und langfristigem Überleben
- Die Mitarbeiter mit ihrem Wunsch nach Arbeit und Entwicklung
- Die Shareholder mit ihrem Wunsch nach ordentlicher Verzinsung ihrer Investments
- Die Kunden mit ihrem Wunsch nach Befriedigung ihrer Bedürfnisse
- Der Staat mit seinem Wunsch nach Umweltschutz und sozialem Frieden

Die Ansprüche, die diese fünf Stakeholder wechselseitig aneinander haben, führen zu insgesamt zehn Dilemmata. Drei davon sollen hier kurz vorgestellt werden.

Dilemma: Kreativität oder Bewährtes

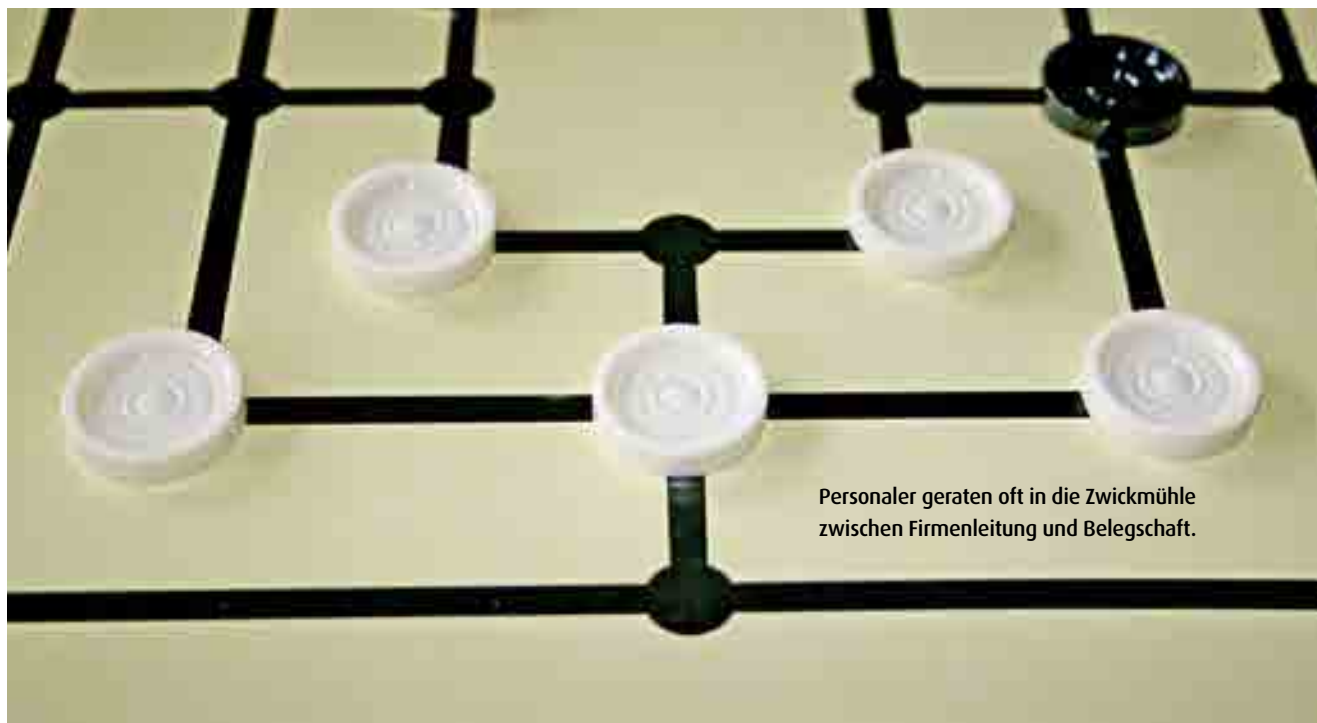
Der Unterschied zwischen den Alternativen Kreativität/Bewährtes wird deutlich, wenn man die Extrempositionen betrachtet. Wer sich nur mit kreativen Ideen beschäftigt, endet womöglich in der inspirierenden Welt der Amsterda-

SERVANT LEADERSHIP

Zehn Eckpfeiler dienender Führung

Der Ansatz des „Servant Leadership“ geht auf Robert K. Greenleaf (1904 bis 1990) zurück. Seine Idee ist, dass große Führungspersönlichkeiten primär (aber nicht nur) Diener sein müssten, denn in dieser Rolle verberge sich das Geheimnis ihrer Größe.

1. Aktiv zuhören und (vor-)urteilsfrei verstehen
2. Andere akzeptieren und sich in sie einfühlen können
3. Menschen helfen, ihre Fähigkeiten zu entfalten, Konflikte zu lösen und mit sich selbst in Harmonie zu sein
4. Mit Weitsicht und Intuition agieren und führen
5. Bewusst leben und wahrnehmen
6. Hohe Überzeugungskraft auf Basis von Vertrauen und Argumenten haben
7. Träumen dürfen sowie den Mut haben, diese Träume zu konzeptualisieren
8. Eigenverantwortung stimulieren und die Gemeinschaft fördern
9. Die Kunst der „Kontemplation in Aktion“ betreiben
10. Die Einsicht, dass dienende Führung mit dem Verlangen einhergeht, seine eigene innere Einzigartigkeit zu entwickeln



Personaler geraten oft in die Zwickmühle zwischen Firmenleitung und Belegschaft.

mer Coffee-Shops. Wer immer nur neue Ideen kritisiert, verhindert jede positive Veränderung. Die Lösung des Dilemmas besteht darin, neue Ideen durch „kritischen Sauerstoff“ zu fördern. Das sieht laut Trompenaars so aus: Sobald jemand eine neue Idee äußert, sagt man zwei positive Aspekte, die einem bei dieser Idee auffallen. Dann ergänzt man: „Wie kann ich Ihnen helfen, die Schwierigkeiten, die ich bei dieser Idee sehe, zu überwinden?“

Dilemma: Betriebsabläufe oder Beziehungen optimieren

Unternehmen, die ihre Produktionsoptimierung übertreiben, werden zu Ausbeuterbetrieben. Firmen, die ihre Mitarbeiterorientierung übertreiben, werden zur Partyzone. Die Lösung: Sich um die Mitarbeiter und ihre Gesundheit kümmern – aber alle Maßnahmen dazu zu nutzen, sie produktiver zu machen.

Dilemma: Mitarbeiter entwickeln oder Kosten senken

Wer sein Kostenbewusstsein übertreibt, läuft Gefahr, sich selbst totzusparen. Wer sich auf der anderen Seite nur für ein lernendes Unternehmen um des Lernens willen engagiert, landet bei einem subventionierten Seminartourismus. Es kommt darauf an, beide Richtungen zu

verbinden. Die Auflösung des Dilemmas besteht laut Trompenaars darin, dass Seminare zwar weiterhin durchgeführt werden, aber nur, wenn die Weiterbildungen so konzipiert sind, dass sie den Mitarbeitern helfen, ihre Produktivität zu steigern. Oder wenn sie es ihnen ermöglichen, Einsparpotenziale zu erkennen und zu realisieren.

Die Mitarbeiter unterstützen

Wege der Versöhnung von unvereinbaren Widersprüchen zu finden, ist für den Managementexperten in der Praxis ein mühsamer und individueller Weg, den jede Führungskraft mit ihren Mitarbeitern gehen muss. „Die Unternehmen brauchen mehr konstruktive Dialoge“, fordert er. „Die kommen aber nur zustande, wenn eine Führungskraft die richtigen Fragen stellt.“ Er habe beobachtet, dass solche Dilemma-Versöhnungen besonders gut laufen, wenn die Führungskraft einen Führungsstil des „Servant Leader“ pflegt (siehe Kasten). Der zentrale Punkt von „Servant Leadership“: Das Hauptziel der Führungskraft besteht darin, die Mitarbeiter so zu unterstützen, dass sie ihre Leistungskraft verbessern können. Indem sie sich sozusagen zum Diener anderer macht, wächst gleichzeitig ihre Führungsautorität.

Dieser Ansatz der Versöhnung ist jedoch nicht mit dem Aushandeln von Kompromissen oder dem Ausbalancieren von Interessen gleichzusetzen. Vielmehr geht es um eine Synthese. Die Versöhnung der zwei Pole eines Dilemmas klappt laut Trompenaars dann am besten, wenn die Führungskraft folgende entscheidende Frage stellt: „Was von der Polarität A (zum Beispiel Globalisierung) kann man nutzen, um die Polarität B (Lokalisierung) zu fördern und umgekehrt?“ Der Kompromiss von „global“ und „lokal“ hieße, ein bisschen von beidem zu sein und folglich die Vorzüge der jeweiligen Pole nie richtig nutzen zu können. Eine Integration der widersprüchlichen Pole bedeutet für Trompenaars dagegen, dass ein Unternehmen zur gleichen Zeit auf eine bestimmte Art sehr global und auf eine bestimmte andere Art auch sehr lokal verankert ist. „Der Paradigmenwechsel im Denken des Managements besteht darin, das Beste aus beiden Alternativen zusammenzubringen, damit ein Unternehmen auf einem höheren Niveau arbeiten kann.“

MARTIN PICHLER ist Chefredakteur der Zeitschrift „wirtschaft + weiterbildung“ aus der Haufe Gruppe.

Rückblick und Ausblick auf richtiges Management



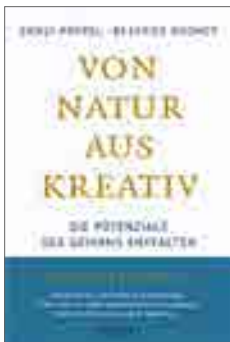
MANAGEMENT. Helmut Maucher stand 19 Jahre an der Spitze des Nahrungsmittelkonzerns Nestlé und verfasste zahlreiche Management-Bücher. Fredmund Malik ist Professor für Unternehmensführung und Gründer von Malik Management St. Gallen sowie Autor von Bestsellern wie „Führen Leisten Leben“. Farsam Farschtschian verantwortet bei der Deutschen

Bank die strategische Beratung von internationalen Unternehmen und Großkunden und schrieb ebenfalls mehrere Fachbücher. Wenn diese drei Management-Experten gemeinsam ein Management-Buch erarbeiten, muss das nicht zwangsläufig ein richtungweisendes Werk werden? Nicht unbedingt, denn dafür verharret das Buch „Maucher und Malik über Management“ zu stark in der Retrospektive. Es beschreibt detailliert, wie Helmut Maucher den Nestlé-Konzern

erfolgreich aus- und aufbaute. Es basiert in erster Linie auf Reden, Schriften und Interviews Mauchers, die Fredmund Malik in seiner Einführung einordnet und kommentiert. Und es basiert auf ausführlichen Gesprächen von Malik und Farschtschian mit dem inzwischen 85-jährigen Unternehmenslenker. Dabei zeigt sich, dass Kernaussagen Mauchers wie „Gerade in Zeiten geringen Wachstums müssen wir zur Gegenoffensive übergehen und mehr echte und aktive Dynamik entfalten“ heute noch so aktuell sind wie zu seiner aktiven Zeit.

BEWERTUNG: Ein Buch des Rückblicks, das aber nichts an Aktualität verloren hat. Denn es finden sich nicht nur Orientierungshilfen für richtiges Management, sondern auch Erläuterungen, wie schlechtes Management Krisen auslösen kann. Der Wechsel zwischen den einzelnen Formaten gestaltet das Lesen etwas schwierig, ein Literaturverzeichnis und ein Register helfen dabei, Themen aufzufinden. Für Querleser ist dieses Buch eher nicht geeignet. Aber das ist auch nicht sein Anspruch. (dfu) Helmut Maucher, Fredmund Malik, Farsam Farschtschian: Maucher und Malik über Management. 368 Seiten, Campus Verlag, Frankfurt/Main, 2012. 27,00 Euro.

Was ist Kreativität und wie entsteht sie?



KREATIVITÄT. Jeder Mensch ist kreativ. Manchmal wird die Kreativität im Zuge von Arbeitsroutinen und durch organisatorische Zwänge vielleicht ein wenig verschüttet. Doch sie kann wieder hervorgehoben werden. Aber was ist eigentlich der Sinn von Kreativität? Die Antwort der Autoren: Sie ist ein Hilfsmittel, ein gelingendes Leben zu führen, die eigene Mitte zu entdecken und eine Balance zwischen zu viel Energie und lähmender Tatenlosigkeit zu halten. Ihre These „Wir sind von Natur aus kreativ, doch müssen wir auch den Mut haben, unsere Kreativität zu nutzen, sie einzusetzen“ zieht sich durch das gesamte Buch. Sie betrachten das Thema im Kontext der Evolution, der Dichtung und der Wissenschaft.

BEWERTUNG: Der Hirnforscher Professor Ernst Pöppel und die Paar- und Sexualtherapeutin Dr. Beatrice Wagner haben ein ganz ungewöhnliches Buch zum Thema Kreativität verfasst – ganz ohne unternehmenspraktischen Anspruch, aber mit sehr tiefgehenden und überraschenden Einsichten. (dfu)

Ernst Pöppel, Beatrice Wagner: Von Natur aus kreativ. 256 Seiten, Carl Hanser Verlag, München, 2012. 18,90 Euro.

Von der Bildungsplanung bis zur Evaluation



PERSONALENTWICKLUNG. Nach welchen Grundlagen die Personalentwicklung am besten ausgerichtet wird, hängt sowohl von betriebsinternen als auch von externen Faktoren ab – und auch von der Organisationsform des Personalbereichs. An diesem Punkt setzt der Autor an und erläutert zunächst das Modell des HR Business-Partners und die Notwendigkeit, Instrumente, Methoden und Systeme der Personalentwicklung an den Wandel anzupassen. Dem Thema Personalentwicklung widmet er sich dann ganz grundlegend, indem er die dazu gehörenden Prozesse von der Qualifizierungsplanung bis zur Evaluation ausführlich beschreibt. Ein weiteres Kapitel hat er dem HR Performance Management gewidmet.

BEWERTUNG: Hier wird Personalentwicklung „en detail“ beschrieben, unter wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive, aber auch mit Praxisrelevanz. Ein Literaturverzeichnis hilft den Lesern aus dem wissenschaftlichen Lager, Übersichten und Prozessbeschreibungen dienen den Praktikern. (dfu) Viktor Lau: Personalentwicklung. 287 Seiten, Steinbeis-Edition, Stuttgart, 2012. 29,90 Euro.

IMPRESSUM

VERLAG

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, D-79111 Freiburg

Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg
 Registergericht Freiburg, HRA 4408
 Komplementäre: Haufe-Lexware Verwal-
 tungs GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht
 Freiburg, HRB 5557, Martin Laqua
 Geschäftsführung: Isabel Blank, Markus
 Dränert, Jörg Frey, Birte Hackenjos,

Jens Köhler, Matthias Mühe, Markus
 Reithwiesner, Joachim Rotzinger,
 Dr. Carsten Thies
 Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
 Steuernummer: 06392/11008
 Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:
 DE 812398835

ABONNENTEN-SERVICE UND VERTRIEB

Tel.: 0800 / 72 34 253 (kostenlos)

Fax: 0800 / 50 50 446 (kostenlos)

E-Mail: Zeitschriften@haufe.de

VERLAGSLEITUNG / HERAUSGEBER

Reiner Straub

REDAKTION

Randolf Jessl (raj) (verantw. Chefredakteur)

E-Mail: randolf.jessl@personalmagazin.de

Daniela Furkel (dfu) (Chefredakteur)

E-Mail: daniela.furkel@personalmagazin.de

Thomas Muschiol (tm) (Leiter Fachressort Recht)

E-Mail: thomas.muschiol@personalmagazin.de

Katharina Schmitt (ks)

E-Mail: katharina.schmitt@personalmagazin.de

Melanie Rößler (mer)

E-Mail: melanie.roessler@personalmagazin.de

Kristina Enderle da Silva (end)

E-Mail: kristina.enderle@personalmagazin.de

Michael Miller (mim)

E-Mail: michael.miller@personalmagazin.de

REDAKTIONSASSISTENZ

Sabine Schmieder, Telefon 07 61/89 83-032

Brigitte Pelka, Telefon 07 61/89 83-921, Telefax 898-993-921

E-Mail: redaktion@personalmagazin.de

AUTOREN UND MITARBEITER DIESER AUSGABE

Joël Luc Cachelin, Viktor Goertz, Prof. Dr. Michael Heuser, Ulrich Kramer, Ruth Lemmer,
 Peter Littau, Dr. Hans-Peter Löw, Prof. Dr. Waldemar Pelz, Ulli Pesch, Martin Pichler,
 Klaus-Dieter Sohn, Konrad Stadler

GRAFIK / LAYOUT

Ruth Großer, Melanie Probst

ANZEIGEN

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2012

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg

Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg

KEY ACCOUNT MANAGEMENT

(verantwortlich für Anzeigen)

Michael Kretschmer, Tel. 09 31/27 91-562, Fax -477

E-Mail: michael.kretschmer@haufe-lexware.com

Dominik Castillo, Tel. 09 31/27 91-751, Fax -477

E-Mail: dominik.castillo@haufe-lexware.com

ANZEIGENDISPOSITION

Michaela Dotzler, Tel. 09 31/27 91-559, Fax -477

E-Mail: michaela.dotzler@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.

ERSCHEINUNGSWEISE

Monatlich, in der Regel am letzten Freitag eines Monats, 14. Jahrgang

DRUCK

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

URHEBER- UND VERLAGSRECHTE

Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen

einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Das gilt auch

für Entscheidungen und deren Leitsätze, wenn und soweit sie redaktionell bearbeitet

oder redigiert worden sind. Soweit die Rechte an Bildern bei Dritten liegen, ist dies

gekennzeichnet. Ansonsten liegen die Nutzungsrechte beim Verlag.

NACHDRUCK

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche

Genehmigung des Verlages vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot

fällt insbesondere die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektro-

nische Datenbanken und die Vervielfältigung auf CD-ROM. Für unverlangt eingesandte

Manuskripte und Bildmaterialien übernimmt der Verlag keine Haftung.

LESERBRIEFE

Wir behalten uns vor, Leserbriefe zu kürzen.

Aktuelle Informationen zu den Zeitschriften- und Online-Angeboten der Haufe-Medien-

gruppe finden Sie unter: www.haufe.de/mediacenter.

Befremdliche Wortwahl

Personalmagazin, Heft 10/2012, Seite 14 ff.

Als „martialisch“ empfand ein Leser die Wortwahl in unserem Titelthema „Geregelte Bahnen“. Auch inhaltlich sieht er Kritikpunkte.

„So managen Sie Ihre Randbelegschaft“ – weniger wertschätzend kann man kaum über die damit gemeinten Menschen sprechen. „Vom Kern abgrenzen“ – auch hier lassen Sie jegliche Sensibilität in der Ausdrucksweise vermissen (und man fühlt sich an unschöne deutsche Zeiten erinnern). Auch inhaltlich muss ich mich über den Artikel wundern. Bei allem Verständnis für die Freiheit unternehmerischer Entscheidung – das damalige IBM-Modell „Crowdsourcing“ mag nur in Augen hartgesottener Manager als Erfolgsmodell durchgehen. Ich denke nicht, dass 300.000 „freigesetzte“ die Meinung auch nur annähernd teilen, hier handle es sich um eine „neue und innovative Arbeitsform“.

Natürlich besteht häufig die wirtschaftliche Notwendigkeit, „externe Mitarbeiter“ einzusetzen. Aber eine kritische Auseinandersetzung wäre angemessen gewesen. Ebenso wie eine weniger martialische Wortwahl bei einem solch sensiblen Thema.

Jörg Kunzemann, Business Partner

Friedensseele gestört

Personalmagazin, Heft 12/2012, Seite 28 ff.

Die Einleitung zum Beitrag „Werber in Uniform“ über misslungenes Personalmarketing der Bundeswehr stieß einem Leser bitter auf.

Auch meine Friedensseele ist von der Bundeswehrwerbung in der Bravo entsetzt. Die nach meinem Empfinden ironische Einleitung des Artikels ist dem Thema alles andere als angemessen.

Klaus Tölgyesi, Verwaltungsangestellter

Das zweite Leben des Dr. Nils Jent

Personalmagazin, Heft 11/2012, Seite 26 f.

Im Titelthema „Bereit zum Durchstarten“ erklärte Dr. Nils Jent im Interview, wie Unternehmen die Einstellung von Menschen mit Behinderung positiv nutzen können. Ein Dokumentarfilm über Jent, seit einem Motorradunfall stark behindert, gewann 2010 beim Zurich Film Festival den Publikumspreis. Nun ist der Film als DVD erschienen, im Folgenden ein Rezensionsauszug.

Bezüglich seines Inhalts fällt es schwer, von „Unter Wasser atmen“ unberührt zu sein, so unglaublich erscheint die Geschichte dieses Mannes, der sowohl mit übermenschlich anmutendem Willen wie mit schneidender Selbstironie verblüfft.

Neue Zürcher Zeitung vom 13.11.2012; DVD: „Unter Wasser atmen.“

Das zweite Leben des Dr. Nils Jent“, Ascot Elite 2012

Ganz persönlich



DOROTHEE PFEUFFER studierte an der Freien Universität Berlin BWL und Kommunikationswissenschaften. Nach ihrem Berufseinstieg bei einem Verlag in der Schweiz wechselte sie zur Commerzbank AG. Als Marketingspezialistin war sie in verschiedenen Geschäftsbereichen der Bank tätig. Seit 2007 arbeitet sie im Human Resource Management in der Zentrale der Commerzbank, zurzeit leitet sie die Abteilung Personalmarketing und -bindung.

Was machen Sie gerade?

Wir sind mitten im Brainstorming für eine passende Aktion, um die bevorstehenden 10.000 Fans auf unserer Facebook-Seite zu feiern.

Was sind Ihre aktuellen Herausforderungen in HR?

Die Rekrutierung von Nachwuchskräften innerhalb des Dreiklangs von Demografie, Generation Y und Bankenimage erfolgreich voranzutreiben.

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

Mit Blick auf die fehlende Berufsorientierung bei Schülern würde das Budget helfen, durch mehr Veranstaltungen und persönliche Kontakte die Vielfalt und Perspektiven innerhalb einer Großbank darzustellen.

Eine wichtige Tugend für einen Personalmanager ist ...?

Offenheit und Leidenschaft.

Was war Ihr bislang schönstes Projekt?

Alle Events/Roadshows, die wir im Zuge der Integration mit der Dresdner Bank für die Auszubildenden, dualen Studenten und Trainees beider Häuser durchgeführt haben. Das „Netzwerken“ ist dabei durchweg gelungen.

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

Möglichst nicht Beruf und Privates vermischen. Wenn Arbeitsende ist, bleibt es auch dabei.

Wann haben Sie im Job zum letzten Mal geschwänzt?

Neulich, da war ich nachmittags Geburtstagsgeschenke besorgen.

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

Es kam zufällig. Jährelang habe ich als Marketingspezialistin in verschiedenen Bereichen gearbeitet, dann kam die Frage, ob ich nicht auch die Commerzbank als „Arbeitgeber“ vermarkten möchte.

Wofür hätten Sie gern mehr Zeit?

Für die Renovierung meiner Wohnung.

VORSCHAU AUSGABE 02/13



TITEL	Engagement messen
MANAGEMENT	Gruppendynamische Effekte in Teams steuern
ORGANISATION	Personalcontrolling in der Praxis
RECHT	Die wichtigsten BAG-Entscheidungen 2012
PERSÖNLICH	Welche Kompetenzen ein Recruiter braucht

Das nächste Personalmagazin erscheint am 24. Januar.

General Management

Programm

Ganzheitliche Kompetenzentwicklung für Menschen in Führungspositionen

Zukunftsfähiges Management braucht Kompetenzfortschritt, um auf dynamischen Märkten mit zunehmend komplexen, unsicheren Rahmenbedingungen handlungsfähig zu bleiben. Das General Management Programm der Haufe Akademie fördert Ihr berufliches und persönliches Wachstum. Es sichert den Erfolg Ihres Unternehmens im Wettbewerb von morgen.

Innovative Strategien, passende Führungsinstrumente und praxiserprobte Methoden steigern Ihren Wirkungsgrad als Manager und Führungskraft.

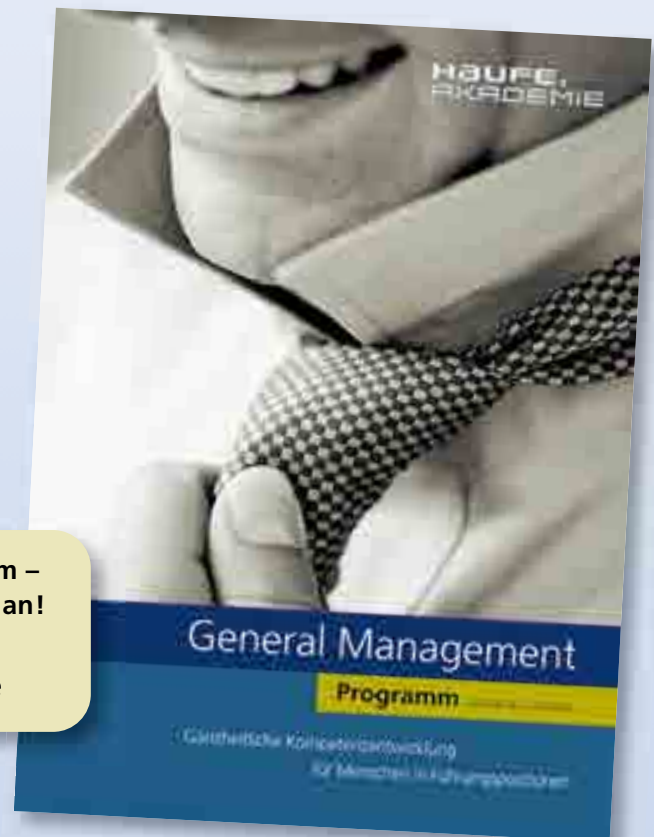
Das General Management Programm der Haufe Akademie unterstützt Sie mit ganzheitlichen strategischen Lösungen und erprobten Leadership-Ansätzen aus der Praxis für die Praxis:

- **Junior Management Programm (JuMP)**
- **Leadership Programm**
- **NEU: Ihr überzeugender Auftritt im Management**
- **Seminare für Manager und Führungskräfte**

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

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

Telefon: 0761 898-4422
Hatun.Karakaya@haufe-akademie.de



So beweglich, dass man ihn

festhalten muss: unser Mann vor Ort.

Vivento deckt flexibel Ihren Personalbedarf.

Überall, dank bundesweiter Personalressourcen. Zielsicher, durch unsere umfassende Vermittlungserfahrung. Weitere praxiserprobte Services von Vivento: Projektbetreuung von Planung bis Durchführung. Umfangreiche Digitalisierungsdienstleistungen, ganzheitliche Kundenbetreuungskonzepte und mehr. www.vivento.de



vivento
Weil Erfahrung zählt.