12.2015 | 12.40 EUR

personalmagazin

MANAGE ATION

www.personalmagazin.de

MATERIAL-NR. 04062-5182
15012
9 783648 100069

Zeitarbeit
Neue Herausforderungen für die Branche
S. 58

Auf dem Weg zur Industrie 4.0

Wie die Digitalisierung die Arbeitswelt verändert, worauf sich HR einstellen muss S. 14

BETRUG Wie Fehlentwicklungen in der Firmenkultur entstehen und wie man sie vermeidet S. 30

BETEILIGUNG Wie aktienbasierte Vergütung die Unternehmensperformance steigert S. 51

DATENSCHUTZ Vorsicht beim Recruiting über Social Media und mobile Apps S. 70

HAUFE. AKADEMIE | Alles wird leicht.

General Management Programm

CREATING EXCELLENCE

Inspiration und exzellentes Know-how für Ihre Herausforderungen im Management

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

- Leadership Programm
- Strategisches Management
- Provokative Rhetorik
- NEU: Transition: Ihr Businessplan für den Positionswechsel
- NEU: Praxismodell Haufe Quadrant

20. – 21.04.2016
Bergisch-Gladbach, Schloss Bensberg

NEU: Management Symposium: Agile Leadership

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

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

www.haufe-akademie.de/general-management

Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

Durch passgenaue Lösungen und einzigartige Services erleichtert die Haufe Akademie die Zukunftsgestaltung von Unternehmen und die kontinuierliche Kompetenzerweiterung von Fach- und Führungskräften.
www.haufe-akademie.de

Liebe Leserinnen und Leser,

mit der Deutschen Bank und Volkswagen sind zwei Ikonen der deutschen Wirtschaft abgestürzt. Warum haben so viele Manager und Mitarbeiter mitgemacht und zugesehen, als Abgaswerte, Zinssätze oder Transaktionen manipuliert wurden? Wie konnten sie Kunden und Staaten betrügen, gleichzeitig Boni und Gewinnausschüttungen einstecken? Worin lag das Versagen von HR? Vor vier Jahren formulierte Josef Ackermann einen prophetischen Satz: „Kein Geschäft ist es wert, die Glaubwürdigkeit der Bank aufs Spiel zu setzen." Jetzt wurde offenbar, dass die Führung beider Unternehmen eine Kultur geschaffen hat, die genau das Gegenteil hervorbrachte. Der Erreichung der ehrgeizigen Zahlenziele (größter Automobilhersteller, tolle Renditen) wurde alles untergeordnet. Viele ahnten zwar, dass die Zahlenziele unrealistisch sind, aber niemand wollte als „Nörgler" oder gar „Bremser" dastehen. So wurde getrickst und getäuscht – unter der Annahme, dass Kunden und Staat zu dumm sind, ihnen auf die Schliche zu kommen. Kundenorientierung galt zwar weiterhin als Maxime des unternehmerischen Handelns, faktisch galten allein die Zahlen und der Kunde wurde als Melkkuh gesehen, Bad Profit fester Bestandteil der Gewinnerzielung und der Boni. Auch „Effizienzfanatismus" und „autoritäre Führungssysteme", die Thomas Sattelberger anprangert, haben ihren Beitrag dazu geleistet.

„Warum haben gerade Unternehmen betrogen, die sich besonders ehrgeizige Ziele gesetzt haben?"

Reiner Straub, Herausgeber

Die neuen Compliance-Verantwortlichen werden für Aufklärung sorgen, aber auch HR ist gefordert: Was lief bei den Zielvereinbarungen und Vergütungssystemen schief? Was im Talentmanagement? Was in der Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern? Wird HR die Kraft haben, Selbstkritik zu üben und sich zu erneuern? Noch schweigen die HR-Bereiche in den ehemaligen Vorzeigebetrieben.

Ihr

Reiner Straub

personal magazin

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

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

Wie Lügen und Betrug entstehen
Der Psychologe Thomas Giernalczyk zeigt Fehler in der Firmenkultur auf.

© EKKEHARD WINKLER

30

14

SZENE

06 News und Events

10 Um- und Querdenken gefragt
Rückblick auf die Jahrestagung des Centres of Human Factors

12 Serie Start-ups
Diesmal: HR-Forecast

TITELTHEMA

14 Auf dem Weg zur Industrie 4.0
Die Arbeitswelt der Zukunft

18 Maschine fordert Mensch heraus
Wie sich die Industrie 4.0 auf Arbeitsmarkt und Qualifizierung auswirkt, zeigen Studien

22 „Lebenslanges Lernen wird akut"
Rainer Strack von BCG über die Mitarbeiterqualifizierung 4.0

24 Arbeitszeit 4.0
Neue Arbeitszeitmodelle in der Produktion erfordern Flexibilität

MANAGEMENT

28 News und Dienstleistungsmarkt

30 „Vertrauen kippt Lug und Trug"
Thomas Giernalczyk erklärt, wie Führungskräfte Betrugsskandale im Unternehmen verhindern können

32 Personalauswahl per Sprachtest
Per Sprachanalyse auf die Persönlichkeit schließen? Ein Test soll's möglich machen. Wie Experten dies bewerten

36 Erfolg auf internationaler Ebene
Was sich hinter dem Konzept „Global Mindset" verbirgt und wie Sie erkennen, wer darüber verfügt

40 Mitarbeiter mit Handicap
Noch hapert es bei der Inklusion von Mitarbeitern mit Behinderung. Wir zeigen einige Unternehmen, die mit gutem Beispiel vorangehen

42 Machiavellisten als Teamplayer?
Der richtige Führungsstil kann aus Machtmenschen Teamplayer machen – zumindest ein bisschen

ORGANISATION

46 News und Softwaremarkt

48 So geht Spitzenleistung
Was macht manche HR-Abteilungen effektiver als andere? In einer Studie finden sich Antworten

51 Mehr Schwung in der Bude
Wie sich eine aktienbasierte Vergütung auf die Unternehmensperformance auswirkt

54 Teilhabe fängt im Kopf an
Mit welcher Kommunikationsstrategie Siemens sein Aktienprogramm konzernweit bekannt macht

Auf dem Weg zur Industrie 4.0
Wie sich die Arbeitswelt verändert, welche neuen Jobprofile entstehen und worauf sich HR einstellen muss.

Mythen der betrieblichen Übung
Einmal Weihnachtsgeld, immer Weihnachtsgeld? Wir klären über Zweifelsfälle der betrieblichen Übung auf.

© M. SCHUPPICH - FOTOLIA

SPEZIAL

58 „Erneut nicht gleichgestellt"
BAP-Hauptgeschäftsführer Thomas Hetz erläutert, was die Flüchtlingsdebatte für die Zeitarbeit bedeutet

60 Kein Vorteil für Zeitarbeitnehmer
IW-Studie: Wie würden Arbeitgeber auf eine Beschränkung des Höchstüberlassungszeitraums auf 18 Monate reagieren?

62 Studierende frühzeitig binden
Welche Bedeutung studentische Zeitarbeit für die Mitarbeiterbindung hat

RECHT

64 News

65 Aktuelle Urteile

66 Grenzen in der digitalen Welt
Was die Safe-Harbor-Entscheidung für die HR-Arbeit bedeutet

67 Wahrheit und Mythos
Wir räumen mit drei Mythen zur betrieblichen Übung auf

70 Klare Regeln im sozialen Netz
Wer Kandidaten über Social Media oder Apps ansprechen will, sollte einige Grundsätze beachten

74 Umgang mit dem gelben Zettel
Der Nachweis der Arbeitsunfähigkeit wird ab 2016 mit dem Auszahlschein für Krankengeld vereint

PERSÖNLICH

76 News und Weiterbildung

78 Personalentwickler als Strategen
An welchen Kompetenzen HR feilen sollte, um fit für die Zukunft zu sein

80 Buchtipps

82 Ganz persönlich
Marco Esser, Commerzbank AG, beantwortet unseren Fragebogen

RUBRIKEN

03 Editorial

81 Impressum, Rückblick

82 Vorschau

Stellenwechsel

STEPHAN LEITHNER

© DEUTSCHE BANK AG

Ende Oktober hat Personalvorstand Stephan Leithner sein Mandat bei der Deutschen Bank niedergelegt. Er war seit Juni 2012 Vorstandsmitglied und zuletzt verantwortlich für die Ressorts Europa, Personal, Compliance, Anti-Financial Crime sowie Government & Regulatory Affairs. Seine neue berufliche Aufgabe führt ihn in die Private-Equity-Branche. Sein Nachfolger ist Karl von Rohr, der am 1. November zum Arbeitsdirektor und Chief Administrative Officer berufen wurde. Von Rohr verantwortete seit 2013 als Global Chief Operating Officer für das globale Management der Regionen. Zuvor, seit 2008, war er Personalleiter der Deutschen Bank. Er übernahm am 1. November zusätzlich zu den Ressorts Personal und Corporate Governance auch das Ressort Recht, das zuletzt in den Händen des Co-Vorstandsvorsitzenden John Cryan lag.

© SCHAEFFLER AG

CORINNA SCHITTENHELM

Zum 1. Januar 2016 übernimmt Corinna Schittenhelm im Vorstand der Schaeffler AG das Personalressort und die Funktion als Arbeitsdirektorin. Die Diplom-Betriebswirtin tritt die Nachfolge von Kurt Mirlach an, der das Unternehmen zum 31. Dezember verlässt. Corinna Schittenhelm kommt von der Osram Licht AG, wo sie als Chief HR Officer die unternehmensweite Personalarbeit verantwortete. Zuvor war sie bei Siemens beschäftigt, wo sie leitende Positionen im In- und Ausland bekleidete, unter anderem als Chief Human Resources Officer bei Siemens Energy. Beim Automobilzulieferer Schaeffler ist die 48-Jährige künftig für rund 84.000 Mitarbeiter weltweit zuständig.

REINER PISKE

Am 1. November übernahm Reiner Piske als neues Vorstandsmitglied den Personalbereich bei Dräger. Seine berufliche Laufbahn begann der promovierte Wirtschaftsingenieur bei Rehau. Später übernahm er in Singapur als Direktor die Verantwortung für den Personalbereich in der Region Asien-Pazifik und wurde Mitglied der regionalen Geschäftsleitung Rehau Asien-Pazifik. Im Anschluss hatte er die Funktion des Chief Operating Officers und des Deputy CEO für die Region inne. Vor seinem Wechsel zu Dräger war Piske, Jahrgang 1970, als Vice President Corporate Human Resources für die Personalthemen weltweit bei Grotz-Beckert tätig.

LARS GOLDENBERG

Seit Kurzem ist Lars Goldenberg in der neu geschaffenen Personalleiter-Position bei Wietmarscher Ambulanz- und Sonderfahrzeugbau tätig. Goldenberg kommt vom Verpackungshersteller Walki. Zuvor war er Personalreferent Talent Management bei UPS Deutschland.

ANDREAS HAFFNER

Seit dem 1. Oktober verantwortet der Jurist Andreas Haffner das Ressort Personal- und Sozialwesen bei Porsche. Er folgte auf Thomas Edig, der als Personalchef zu VW Nutzfahrzeuge wechselte.

TIM MEYERDIERKS

Neuer Head of Human Resources der Bonial.com Group ist Tim Meyerdierks. Er verantwortet in dieser Position die globale Weiterentwicklung und die Koordination der internen HR-Strukturen. Meyerdierks ist seit 2011 bei Bonial.com, zuvor war er Head of HR bei Helios Media.

JULIA ROTH

Ab 1. Dezember verstärkt Julia Roth die DGFP als Portfoliomanagerin HR. Die Diplom-Pädagogin und Diplom-Betriebswirtin leitete bis November das HR-Team der Rechtsanwaltsgesellschaft Linklaters LLP in Frankfurt. Zuvor war sie Personalleiterin bei Galeria Kaufhof in Mainz.

ALEXANDER WAGNER

Der 45-jährige promovierte Ingenieur ist seit Kurzem Mitglied der Geschäftsführung und Arbeitsdirektor beim Chemieunternehmen Currenta. Alexander Wagner kommt vom Spezialchemie-Konzern Lanxess und folgt bei Currenta auf Joachim Waldi.

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

Drei Fragen an ...

... Agnes Koller zum Recruiting im Ländervergleich

AGNES KOLLER ist Studienleiterin von Best Recruiters, die jährlich die Recruiting-Qualität der jeweils 500 umsatz- und mitarbeiterstärksten Arbeitgeber Deutschlands, Österreichs und der Schweiz analysiert.

Frage eins: *Ihre Studie hat gezeigt, dass deutsche Unternehmen ihren Bewerbern deutlich später Resonanz geben als Arbeitgeber aus Österreich und der Schweiz. Warum ist das so?*

Agnes Koller: In Deutschland haben wir mehr Konzerne und Großunternehmen in der Stichprobe. Bei diesen Unternehmen gibt es andere Prozesse oder längere Entscheidungswege als bei kleineren Firmen. Zudem lässt sich erkennen, dass die Prozesse in Deutschland strukturierter sind. In Deutschland wollen 66 Prozent der Firmen, dass die Bewerber ein Online-Bewerbungsformular ausfüllen. In Österreich sind das 47 Prozent. Dementsprechend sind die Rückmeldungen der Arbeitgeber standardisierter. Auch die Kommunikationskultur unterscheidet sich. In Österreich und der Schweiz senden Unternehmen öfter eine Antwort mit Augenzwinkern, die zwar nicht exakt dem Lehrbuch entspricht, aber dem Bewerber das Gefühl der individuellen Behandlung gibt.

Frage zwei: *Was können deutsche Arbeitgeber noch von den Nachbarländern lernen?*

Koller: Eine bessere Ansprechbarkeit. Wir haben untersucht, wie viele Unternehmen auf ihrer Karrierewebseite einen Ansprechpartner für Bewerber nennen. In Deutschland stellt dieses Kriterium das Drittletzte von insgesamt 16 untersuchten Kriterien dar. In Österreich liegt es im Mittelfeld. Die Bewerber wollen jedoch direkte Kontakte haben, das hat die Candidate-Experience-Studie bestätigt. Wir verstehen Personaler, die sagen, dass sie nicht den ganzen Tag telefonieren wollen. Die Swisscom hat das beispielsweise gut gelöst, indem sie einen Bewerberchat eingerichtet hat.

Frage drei: *Welche Studienergebnisse haben Sie besonders überrascht?*

Koller: Wir haben analysiert, wie auf Karrierewebseiten und in Stellenanzeigen Benefits kommuniziert werden. In Deutschland erläutern knapp 70 Prozent der Firmen die Benefits auf der Karrierewebseite, aber nur 30 Prozent in den Inseraten. Das ist schade, da es sicherlich viele Bewerber gibt, die nur auf die Anzeige schauen und daher nichts über die Benefits erfahren. Ähnlich ist das bei den Entwicklungsmöglichkeiten.

LEARNTEC 2016 | Lernen mit IT | 24. Internationale Fachmesse und Kongress

Zukunft Lernen.

www.learntec.de

26. – 28. Januar 2016
Messe Karlsruhe

LEARNTEC

IDEEN VERBINDEN.
Karlsruhe – Messen und Kongresse

© KMK/BEHRENDT&RAUSCH

Lernen mit IT ist bereits seit 24 Jahren das Leitthema der Learntec.

Die digitale Zukunft des Lernens

Bereits seit 24 Jahren widmet sich die Learntec dem Einsatz von digitalen Medien in der beruflichen Bildung. Vom 26. bis 28. Januar 2016 können sich HR-Entscheider, Personalentwickler und IT-Verantwortliche in der Messe Karlsruhe zu den Möglichkeiten IT-gestützten Lernens informieren und konkret nach Lösungen für ihre Herausforderungen bei Wissensvermittlung und -management suchen. Eine aktuelle Herausforderung ist sicherlich die Integration von Flüchtlingen und Fachkräften aus dem Ausland, zum Beispiel mit Online-Kursen, die nicht nur die Sprache, sondern auch die Kultur vermitteln. Eine weitere Herausforderung ist der Aufbau einer unternehmensweiten und global nutzbaren Lernplattform. Wie dies funktionieren kann, wird auf der Begleitmesse zur Learntec zu sehen sein, die darüber hinaus mit einigen Neuerungen aufwartet. Ein neuer Themenbereich auf der Messe heißt „University@Learntec“. Dieser stellt Vorträge von Vertretern der digitalen Hochschullehre bereit und zeigt Best-Practice-Beispiele. Im Fokus der Messe stehen die Themen Learning Analytics, Mobile Learning, Global Learning und Industrie 4.0.

Der Learntec-Kongress befasst sich unter anderem mit neuen technischen Angeboten für flexible Lernlösungen, die sich individuell an der Zielgruppe orientieren. Mobile, personalisierte und bedarfsorientierte Konzepte stehen hierbei im Vordergrund, im Mittelpunkt steht immer der Mensch. Das Motto „Zukunft Lernen: Lernkultur digital“ spiegelt sich im gesamten Kongressprogramm wider. 120 Referenten werden an den drei Veranstaltungstagen erwartet. 20 Prozent der Vorträge finden in englischer Sprache statt. **www.learntec.de**

Im Dezember für den Leadership-Award bewerben

Ende Februar 2016 verleiht das Institut für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen gemeinsam mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) den St. Galler Leadership-Award. Mit dem Preis werden richtungsweisende Initiativen im Bereich der Mitarbeiterführung ausgezeichnet. Innovationsbereitschaft und Leistungsfähigkeit, Nachhaltigkeit sowie vor allem Inspiration, Dynamik und Flexibilität sind die Eigenschaften, die der Leadership-Award traditionell prämiert. Neu sind der Partner DGFP, der Ort der Preisverleihung (DGFP-Kongress in Berlin) sowie die finale Auswahlrunde: Letztlich bestimmen die rund 300 HR-Professionals, die zum DGFP-Kongress erwartet werden, die Sieger. Die Vorauswahl erfolgt durch das Institut für Führung und Personalmanagement. Bis zum 18. Dezember sind noch Bewerbungen für den St. Galler Leadership-Award möglich. **www.leadership-award.ch**

Jahresforum BGM 2016 in München

Preisträger, Praktiker und Wissenschaftler stellen auf dem Jahresforum Betriebliches Gesundheitsmanagement 2016 Lösungen für den Umgang mit der Mitarbeitergesundheit vor. Im Mittelpunkt der Veranstaltung am 3. und 4. Februar in München stehen Themen wie psychische Gefährdungsbeurteilung, Resilienz, BGM in der Öffentlichen Verwaltung, sowie verlässliche Instrumente zur Messung und Steuerung. Auch die Auswirkungen des neuen Präventionsgesetzes werden erörtert. Zielgruppe sind Fach- und Führungskräfte aus dem betrieblichen Gesundheitsmanagement, HR und Organisationsentwicklung, Arbeitsschutzbeauftragte, Betriebs- und Personalräte. **www.management-forum.de**

Mobil und multimedial.

Erleben Sie Deutschlands meistgelesenes Fachmagazin im Personalwesen auf eine ganz neue Art: mobil und multimedial. Lesen Sie jetzt das »personal**magazin**« als App auf Ihrem Tablet und Smartphone! Die »personal**magazin**« App bietet alle Beiträge der gedruckten Ausgabe, aber mit zusätzlichen Inhalten, animierten Grafiken, exklusiven Videos und spannenden Audio-Beiträgen.

Jetzt kostenlos testen:
www.haufe.de/pm-app

HAUFE.

Um- und Querdenken gefragt

NACHBERICHT. Die Jahrestagung des Centers for Human Factors (CHF) Kaiserslautern beschäftigte sich mit den Herausforderungen der Industrie 4.0 für HR.

Von **Christofer Grass** (Red.)

Vor welchen Herausforderungen steht HR angesichts der digitalen Transformation? Welche Chancen und Gefahren ergeben sich durch die Industrie 4.0? Um diese Fragen ging es auf der diesjährigen Jahrestagung des Center for Human Factors Kaiserslautern (CHF) am 13. Oktober. Die Digitalisierung von Arbeits-, Produktions- und Dienstleistungsprozessen erzeugt einen Veränderungsdruck und konfrontiert auch das Personalmanagement mit neuen Anforderungen. Diese zielen etwa auf die technologischen und strategischen Herausforderungen von Unternehmen, die Fähigkeiten und Kompetenzen, mit denen der Wandel gestaltet werden kann oder die Arbeits- und Organisationsformen, die dafür implementiert werden müssen.

In diversen Vorträgen berichteten Experten aus Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft über das weite Feld von Industrie 4.0. Weitgehend einig war man sich, dass die digitale Transformation keine Gefahr darstellt und es keine radikale Veränderung von heute auf morgen geben wird. „Industrie 4.0 ist eine Evolution, keine Revolution“, so Prof. Dr. Zühlke vom Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI). Deutschland sei insgesamt sehr gut aufgestellt, um alle Beteiligten mitzunehmen.

Qualifiziertes Personal fehlt auf allen betrieblichen Ebenen

Trotz der voranschreitenden Digitalisierung und Automatisierung für immer kleinere Serien, bleibe menschliche Ar-

© THOMAS BRENNER

Rund 60 Teilnehmer informierten sich auf der CHF-Tagung rund um das Thema Industrie 4.0 und Digitalisierung.

beit wichtig, so der Tenor. Technik sei nicht alles. Gleichwohl: „Es fehlt qualifiziertes Personal auf allen betrieblichen Ebenen“, sagte Prof. Dr. Eigner von der TU Kaiserslautern. Man müsse künftig schon in der Ausbildung ansetzen und nicht nur die Fachkompetenz schulen. „Die Ausbildung muss über alle Ebenen des Ausbildungssystems angepasst werden“, so Prof. Eigner. Ein Um- und Querdenken sei nötig, um Innovationen in Produkt und Produktionssystemen, in Arbeits- und Ablauforganisationen und in der gesamten Wertschöpfungskette zu erreichen.

HR sollte sich frühzeitig einmischen

Der Personalbereich müsse sich frühzeitig mit dem Thema Industrie 4.0 beschäftigen und aktiv an der Gestaltung und Umsetzung einbringen – dieser vielfach beschworene Appell war auch auf der Fachtagung stets präsent.

Erwin Lebon, Personalleiter bei General Electric Deutschland, riet HR dazu, sich frühzeitig in den Prozess einzumischen. Man befinde sich an einem Wendepunkt. Die Möglichkeiten durch die Industrie 4.0 seien vielfältig - von der Bildung neuer Märkte und Geschäftsmodelle bis hin zur Optimierung vorhandener Systeme. Bei folgenden vier Punkten könnte HR Unterstützung leisten: Verstehen und Verständnis schaffen, Mensch und Maschine nicht gegen-, sondern miteinander arbeiten lassen, schnell verfügbare Trainings on Demand anbieten, Freiraum schaffen und Wissen nutzen.

Im Rahmen der Veranstaltung hatten die rund 60 Teilnehmer die Gelegenheit, die Smart Factory zu besichtigen – eine Demonstrations- und Forschungsplattform, in der innovative Informations- und Kommunikationstechnologien getestet und weiterentwickelt werden. Die Bandbreite reicht dabei von Basistechnologien bis zur Entwicklung marktfähiger Produkte. Die Smart Factory KL e. V. ist ein Netzwerk von Akteuren aus Industrie und Forschung und versucht Forschungs- und Entwicklungsprojekte zu initiieren und durchzuführen.

Mitarbeiter sind veränderungsbereit

Wenngleich noch völlig offen ist, wohin Industrie 4.0 tatsächlich führen wird und bisweilen viel spekuliert wird, scheint Studien und den Referenten der CHF-Tagung zufolge ein wichtiger Punkt erfüllt zu sein: Der Großteil der Mitarbeiter ist bereit für Veränderungen und sieht den Digitalisierungsprozess positiv. ■

Wer hat's gegründet?

Florian Fleischmann und **Christian Vetter** haben während ihres dualen Studiums bei Nokia Siemens Networks beziehungsweise Osram festgestellt, dass verknüpfte Daten unerlässlich sind, um die komplexen Fragestellungen und Herausforderungen rund um das Thema „Personal" beantworten zu können. Während eines Kooperationsprojekts mit Größen aus der Wirtschaft und Wissenschaft sowie anschließender Förderung durch das Bundeswirtschaftsministerium wurde somit ein neuer Ansatz fürs Personalmanagement entwickelt.

HR START UP

In unserer Serie stellen wir Ihnen Jungunternehmer aus dem HR-Bereich mit ihrer Idee vor. In dieser Ausgabe das Unternehmen **HR-Forecast.**

Mit der Verküpfung von Daten lassen sich die Herausforderungen des Personalmanagements besser angehen.

Was ist die Idee dahinter?

Wir machen mehr aus den Personaldaten eines Unternehmens. Am Beispiel der strategischen Personalplanung sieht das so aus, dass wir ein Planungsmodell zur Verfügung stellen, welches die Finanz- und Geschäftsplanung des Unternehmens in konkrete zukünftige Personalbedarfe übersetzt. Somit kann der Bogen von der Unternehmensstrategie zu jedem einzelnen Mitarbeiterbedarf gespannt werden. Wir entwickeln Big-Data-Technologien und Methoden vom Recruiting über die Entwicklung bis hin zur Nachfolgeplanung, sowie für die Unternehmensstrategie. Dabei unterstützen wir unsere Kunden aktiv bei der Entscheidungsfindung, indem wir sie über Workshops durch das Projekt begleiten. Unsere Technologie ist modular aufgebaut, weswegen wir für jede Fragestellung schnell und kostengünstig eine maßgeschneiderte Lösung zur Verfügung stellen können. Der Kunde muss die Technologien nicht selbst bedienen oder gar implementieren oder ein umfassendes Verständnis im Datenmanagement mitbringen.

Wie war die Entwicklungszeit?

Die Entwicklung des Ansatzes hat fast vier Jahre gedauert, was ein großes Maß an Disziplin, Kreativität und Motivation gefordert hat. In zahlreichen Gesprächen mit Experten wurden während der Entwicklung immer wieder neue Perspektiven und Möglichkeiten aufgezeigt, den Ansatz zu verfeinern und weiterzuentwickeln.

© YOUTUBE

VIDEO

In der Personalmagazin-App können Sie das Video sehen, in dem die Gründer von HR-Forecast ihre Ideen vorstellen.

© RAKETE: FRANK PETERS / THINKSTOCKPHOTOS.DE

© HR-FORECAST

Was soll noch geändert werden?

Wir fokussieren uns zunehmend auf das makroökonomische Umfeld von Unternehmen, wofür bereits hochpräzise Bevölkerungs-, Bildungs- und Arbeitsmarktsimulationen entwickelt worden sind. Somit können wir genaue Aussagen über die Situation auf den Arbeitsmärkten im Hinblick auf Geografie und Verfügbarkeit treffen.

Was können etablierte Unternehmen von Ihnen lernen?

Komplexe Lösungen und Wissen werden durch außerordentlich gute Teams generiert. Wir versuchen daher, in unseren Teams immer mit einem hohen Grad an Diversität zu arbeiten. Wir haben Mitarbeiter zwischen 21 und 73 Jahren aus mehr als zehn verschiedenen Nationen, von Usbekistan bis hin zu den USA. Nur so kann Wissen über neueste Technologien effizient in Lösungen der nächsten Generation einfließen und Erfahrung optimal weitergegeben werden.

Die neue Familienpflegezeit.

Informieren Sie Ihre Beschäftigten über die neuen Regelungen zur besseren Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf. Beschäftigte mit Pflegeaufgaben bleiben so dem Unternehmen mit ihrem Erfahrungswissen erhalten.

Akuter Pflegefall
Bis zu 10 Arbeitstage Auszeit mit Pflegeunterstützungsgeld durch die Pflegekasse

Pflegezeit
Bis zu 6 Monate vollständige oder teilweise Freistellung mit zinslosem Darlehen durch das BAFzA*

Familienpflegezeit
Bis zu 24 Monate teilweise Freistellung mit zinslosem Darlehen durch das BAFzA*

Pflegetelefon
030 20179131
Schnelle Hilfe für Angehörige
www.wege-zur-pflege.de

Ob Pflegezeit oder Familienpflegezeit in Anspruch genommen werden können, hängt von der Größe Ihres Unternehmens ab.

*Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben

Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

FamilienpflegeZeit
Zeit für Pflege und Beruf

Auf dem Weg zur Industrie 4.0

ÜBERBLICK. Alle reden über Digitalisierung und Industrie 4.0. Was steckt hinter den Konzepten und wie wirken sie sich auf (HR-)Arbeit und Leben aus? Einige Thesen.

Von **Manfred Becker**

Digitalisierung und Industrie 4.0 sind die Schlagworte des Augenblicks. In der Fachpresse, auf Konferenzen und Messen dominieren Themen rund um die „Vierte Industrielle Revolution". Eine Bestandsaufnahme zeichnet ein ambivalentes Bild von deren Status Quo: Zwar ist noch vieles fernes Rauschen einer noch nicht Realität gewordenen Zukunft 4.0. Gleichzeitig ist die Arbeits- und Lebenswelt aber bereits in vielfacher Weise von der Digitalisierung durchdrungen: Das Navigationssystem hat die Straßenkarte abgelöst, Fensterläden folgen dem Sonnenstand, „Picker" bei Amazon greifen die Versandartikel, die Roboter ihnen darbieten.

Es bleiben Unwissenheit und Unsicherheit, welche Vor- und Nachteile die digitale Revolution wohl bringen mag. So ist es etwa noch nicht geklärt, welche Anforderungen die Digitalisierung an die Arbeitnehmer stellt und welchen Beitrag das Bildungswesen und die Personalentwicklung leisten müssen, damit die Menschen angstfrei und motiviert die neuen Herausforderungen annehmen. Welche Prinzipien, Handlungsfelder und Personalentwicklungsinstrumente der Industrie, Arbeits- und Lebenswelt 4.0 (IAL 4.0) zugrunde liegen, soll dieser Beitrag zeigen.

Begriffsklärung: IAL 4.0 und Internet der Dinge

Beginnen wir mit einer Begriffsklärung: Die Bezeichnung 4.0 leitet sich aus den Entwicklungsstufen der Industriegesellschaft ab, die mit Elektrifizierung (Stufe 1), Massenfertigung (Stufe 2), Softautomation (Stufe 3) und nun mit Big Data in die vierte Entwicklungsstufe eintritt.

Die IAL 4.0 wird als „Internet der Dinge" beschrieben, was meint, dass Milliarden Geräte permanent beziehungsweise latent miteinander verbunden sind beziehungsweise verbunden werden könnten. Das Internet gestaltet die Beziehungen der miteinander verbundenen Welt der Dinge, indem Kontakte hergestellt, gehalten, verändert, abgebrochen und neu begonnen werden. Die Informationen liefern die in die Geräte und Maschinen inkorporierten Minicomputer. Sensoren erfassen den Zustand der physischen Objekte, der Beziehungen und der menschlichen Handlungen. Das Internet speichert die Aggregatzustände von Personen, Beziehungen, Geräten und Umgebungen. Neben dem Internet der Dinge gehören auch Big Data und Cloud Reality, also die Realität, die sich durch die in der Cloud gespeicherten Daten ergeben, zu den Schlagworten der IAL 4.0.

Die IAL 4.0 zeichnet sich dadurch aus, dass die miteinander verbundenen Objekte selbstreferentiell organisiert sind, das heißt: Sie haben sich gewissermaßen selbst permanent im Blick, bieten Anforderungen und Lösungen an, sorgen für die Funktionsfähigkeit der physischen Geräte, managen Schnittstellen zwischen Menschen und Menschen, Menschen und Maschinen und Maschinen und Maschinen. Verbesserungen werden in der Cloud gespeichert und nicht vergessen. Die Optimierungspotenz der IAL 4.0 schließt die Effektivität und die Effizienz der Lösungen ebenso ein wie die erforderliche Befähigung der Maschinen und der Menschen. Hier kommt das HR-Management und speziell die Personalentwicklung ins Spiel. Welche Anforderungen sich durch die IAL 4.0 im Einzelnen geben, werde ich im Laufe des Textes genauer beschreiben.

Doch bevor ich die Frage beantworten kann, was die Menschen in Zukunft lernen sollten, möchte ich einige Thesen zur Frage vorstellen, welche Aufgaben in Zukunft überhaupt noch von Menschen übernommen werden beziehungsweise wie die künftige Aufgabenverteilung zwischen Mensch und Maschine aussehen wird: Wer wird Koch und wer Kellner? Wird der Mensch sein Berufs- und Privatleben eigenverantwortlich und souverän gestalten können? Oder wird der Mensch zum Sklaven der Maschinensysteme degradiert werden?

Thesen: Sechs Prinzipien der IAL 4.0

Die einleitenden Fragen und Beispiele haben bereits einige Merkmale der IAL 4.0 gezeigt: Sie ist durch Echtzeit-Erleben, punktuelle Funktionalität, der Integration von realer und virtueller Welt, Komplexität, Dynamik und Unsicherheit gekennzeichnet. Zusätzlich zu diesen Gestaltungsaspekten bestimmen weitere Prinzipien die IAL 4.0. Welche Prinzipien es bei der humanen und wirtschaftlichen Ausgestaltung der IAL 4.0 zu prüfen gilt und welche Aussagen diese über die Zusammenarbeit von Mensch und Maschine zulassen, werde ich im Folgenden erläutern.

1. Substitution menschlicher Intelli-

genz durch artifizielle Intelligenz: Art, Ausmaß und Tempo der Substitution menschlicher Intelligenz durch künstliche Intelligenz werden ökonomisch und technisch bestimmt. Kostenvergleiche zwischen Massenfertigung und personalisierter Fertigung entscheiden das Tempo der Substitution humaner durch artifizielle Aufgabenerledigung ebenso wie die technische Ausstattung, mithin die Investitionsrate der Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen in Endgeräte, Cloudverträge und cyber-physische Maschinen und Anlagen. Der Mindestlohn wirkt sicherlich als Beschleuniger der Substitution menschlicher Arbeit durch Maschinen, Computer und Roboter. Die technischen Voraussetzungen einer weitgehenden Substitution sind geschaffen.

2. Dequalifizierung von Beschäftigungsgruppen: Die IAL 4.0 verändert die Arbeitslandschaft massiv: Maschinen übernehmen Aufgaben, die bisher von Menschen erledigt wurden. In Wirtschaft und Verwaltung werden viele Tätigkeiten in die „Dunkelverarbeitung" der Maschinenerledigung verlagert werden. Steuererklärungen, Wohnortwechsel, die Medikation kranker Menschen et cetera werden von Maschinensystemen übernommen. Produkte und Bescheide werden vollautomatisch erstellt. Arbeitsplätze fallen weg, Ersatz muss gefunden werden. Hier sind überzeugende Qualifizierungsprogramme gefordert. Branchen wie Banken und Versicherungen werden sicherlich mehr als ein Drittel ihrer Aktivitäten in die Dunkelverarbeitung abgeben und die Zuarbeit durch Kunden ausbauen.

3. Status-Quo-Erwartung: Berufe, die vorwiegend direkte Dienstleistungen am Menschen erbringen, bleiben von der IAL 4.0 in ihrem Kern unberührt: Zahnärzte, Lehrer, Sozialarbeiter, Pfarrer und Personalentwickler werden in der IAL 4.0 weiterhin benötigt. Gerät der Mensch in die Objektrolle, dann werden die sozialen Aufgaben um so wichtiger.

4. Höherqualifizierung von Beschäftigtengruppen: Gewinner der IAL 4.0

© VIKTORS IGNATENKO / THINKSTOCKPHOTOS.DE

Koch oder Kellner: Wird künftig Mensch oder Maschine die Arbeitswelt bestimmen?

sind diejenigen, die der Revolution den Odem einhauchen: Informatiker, Techniker, Logistiker, aber auch Agenturmitarbeiter neu entstehender Unternehmen, die den Austausch von Daten, die Preisgestaltung für die Nutzung von Daten und die Weiterbildung der Mitarbeiter organisieren, gewinnen attraktive Tätigkeiten hinzu. IT-Spezialisten programmieren und installieren die Datenbanken, Ingenieure entwickeln die cyber-physischen Produktionssysteme. Datenbankspezialisten erarbeiten Algorithmen für personalisiertes Marketing, Personalentwickler kombinieren reale und virtuelle Trainingsmodule, Ärzte und Apotheker erarbeiten Gesundheitsangebote, Sportwissenschaftler verhelfen den Menschen zu Bewegung und Wohlbefinden.

5. Subjektorientierung: Die Verschiebung des Verhältnisses vom Subjekt zum Objekt entscheidet in allen Lebensbereichen darüber, wer Koch und wer Kellner in der IAL 4.0 sein wird. Die Subjektperspektive stellt den Menschen als gestaltende und entscheidende Autorität über die cyber-physischen Systeme. Art und Umfang der Nutzung, Orientierung im Prozess der Kooperation von Mensch und Maschine, Kaufentscheidungen verbleiben in der Hoheit des Menschen.

6. Objektorientierung: Die Objektperspektive stellt den Menschen hingegen unter das Diktat der Maschinensysteme. Autonomie und Souveränität gehen in der personalisierten Nutzung von „Filter Bubble“ (Eli Pariser) aller Art verloren. Die Menschen erledigen Aufgaben, für die die Technisierung und Digitalisierung entweder zu teuer oder technisch noch nicht wirtschaftlich gestaltbar ist. Souverän sind in dieser Perspektive die cyber-physischen Systeme, nicht der Mensch.

Wie die IAL 4.0 die Personalentwicklung verändert

Wer im Zuge der Digitalisierung souverän bleiben möchte, dem verlangen die oben skizzierten, neuen Arbeitsbedingungen zweierlei ab: den unmittelbaren Transfer von Können in konkrete Handlungen einerseits und die Befähigung, bei Veränderungen neue Aufgaben zu übernehmen andererseits. Hier ist das HR-Management und speziell die Personalentwicklung mit Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung gefordert, die Menschen so zu qualifizieren und auch so zu motivieren, dass sie in Brot und Arbeit bleiben.

Aus den beiden wichtigen Anforderungen an die Mitarbeiter ergibt sich ein dualer Charakter der Personalentwicklung in der IAL 4.0. Neben der operativen Transferbefähigung muss sie also auch die Fähigkeit zum „Prinzipientransfer“ in neue Tätigkeiten vermitteln. Diese Befähigung kann man als „Good Educational Slack“, als Umstellungsreserve, bezeichnen. Es ist die Befähigung, Wissen und Können in andere und neue Tätigkeiten zu transformieren.

> Die Gewinner der IAL 4.0 sind die, die der Revolution den Odem einhauchen: Informatiker, Techniker, Logistiker – aber auch Mitarbeiter neuer Unternehmen.

Die Personalentwicklung gewinnt damit in der IAL 4.0 an Bedeutung – doch sie muss sich inhaltlich verändern, um den veränderten Ansprüchen der neuen Arbeits- und Lebenswelt gerecht zu werden: Personalentwickler werden künftig als Facilitatoren, als Lern- und Entwicklungsberater vor Ort, als Kulturagenten, als Unterstützer der sozio-technischen Systemgestaltung arbeiten. Kernkompetenz der IAL 4.0 wird die Fähigkeit sein, das Tempo und die Präzision der Beschaffung, Nutzung und Veränderung von Informationen dem jeweils situativen Bedarf anzupassen.

Tätigkeits- und Anforderungsanalyse als Voraussetzung

Ausgangspunkt der Personalentwicklung 4.0 ist die Analyse der Tätigkeiten und der Anforderungen: Was bleibt unverändert, was kommt hinzu, welche Tätigkeiten werden nicht mehr benötigt? Die Analyse der Anforderungen erhebt die fachlichen Anforderungen, die insbesondere Daten-, Netzwerk-, Cloud- und Prozessbefähigung umfassen. Die persönlichen Anforderungen werden sich auf Kooperationsfähigkeit, Netzwerkbefähigung, Denken in Zusammenhängen und Ambiguitätstoleranz konzentrieren. Die Tätigkeiten und Anforderungen sind in Stellenbündeln zusammenzufassen. Als weitere Befähigungen kommen die Fähigkeit im Umgang mit Komplexität, Dynamik und Unsicherheit hinzu.

Um diese zu erreichen, müssen Personalentwickler die Weiterbildung künftig verstärkt arbeitsplatznah, arbeitsintegriert und kurzzyklisch organisieren. Arbeitsintegriertes Lernen (AIL) wird an Bedeutung gewinnen, weil die Transferstrecke zwischen Lernen und Anwenden verkürzt wird. „Brown-Bag-Training-Units“, informelle Trainings am Arbeitsplatz, dienen der Echtzeit-Einweisung in die Arbeit. Die Weiterbildung muss Cloud-Befähigung aufbauen und anforderungsgerecht verändern.

Auch und speziell der Führungskräfteentwicklung wird in der IAL 4.0 eine wichtige Aufgabe zukommen – denn die Führung wird sich in der IAL 4.0 stark verändern, man kann sogar sagen, sie wird sich revolutionieren: Führung wandelt sich zum „Führen mit der Binde vor den Augen“, was meint, dass die Führungskräfte Spezialisten führen müssen, deren fachliche Expertise sie nicht verstehen. Die Rolle der Führungskräfte reduziert beziehungsweise verlagert sich dadurch auf das Facilitating des Arbeitssystems. Klimaarbeit und die Er-

AUSBLICK

Sechs Prinzipien der Arbeitswelt 4.0

Die Auswirkungen der Digitalisierung werden kontrovers diskutiert – etwa die Frage, ob sie mehr Jobs schafft, als sie überflüssig macht. Die Diskussion dreht sich um sechs Prinzipien. Welche dies sind und was sie beschreiben.

Substitution: Welche Aufgaben werden durch Maschinenarbeit wahrgenommen?

Dequalifizierung: Welche Tätigkeiten verlieren attraktive Anteile an Maschinen?

Status-quo-Erwartung: Welche Tätigkeiten bleiben unverändert?

Höherqualifizierung: Welche Tätigkeiten gewinnen attraktive Anteile hinzu?

Subjektorientierung: Welche Beschäftigtengruppen erreichen mehr Autonomie, Gestaltungsfreiraum und Souveränität?

Objektorientierung: Welche Beschäftigtengruppen büßen Autonomie, Gestaltungsfreiraum und Souveränität ein?

munterung zu Innovation, Loyalität und Leistungsbereitschaft, sind Elemente der Führung in der IAL 4.0.

Ausbildung 4.0: aus der Cloud, nicht aus der Mottenkiste

Zuguterletzt bedarf auch die duale Berufsausbildung für die IAL 4.0 einer Generalüberholung. Die Ausbildungsinhalte müssen überarbeitet werden in Hinblick auf Methodenkompetenz, Denken in Zusammenhängen, Lernen an cyber-physischen Systemen. Auf der Agenda steht ein Berufsschulunterricht aus der Cloud statt aus der Mottenkiste. Die Berufsausbildung muss modularisiert und mit der Weiterbildung verzahnt werden.

All das gibt es natürlich nicht umsonst; Die Länder als Träger der berufsbildenden Schulen stehen vor großen Investitionen in das didaktische Equipment und in die Qualifikation der Lehrer. Die Arbeitswelt 4.0 setzt auf Heterogenität, Individualität und Situationsgerechtigkeit der Aufgabenerledigung. Das Tempo der Veränderungen, das Erfordernis situativer Flexibilität machen es erforderlich, die Berufsausbildung umfassend zu reformieren.

IAL 4.0: Renaissance für die Organisationsentwicklung

Die IAL 4.0 kann als Orchestrierung der Informationen, Befähigungen und Beziehungen beschrieben werden. Das ist Aufgabe der Organisationsentwicklung, die bei der Etablierung der IAL 4.0 in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung ebenfalls gefordert ist. Es gilt zunächst, die erforderlichen Strukturen, Prozesse und Beziehungen neu zu bestimmen. Das Prinzip der Kontinuierlichen Verbesserung und Innovation (KVP) gewinnt an Bedeutung. Das ganzheitliche systemische Geflecht der Beziehungen bringt es mit sich, dass Veränderungen an einer Stelle des Systems stets Auswirkungen auf andere Elemente des Systems und auf das Gesamtsystem haben. Variabilität und Kontingenz der Strukturen, Prozesse, Personen, Beziehungen nehmen zu. Wenn Wissen und Können in der Arbeitswelt 4.0 stets situativ neu zusammengefügt werden, dann sind stabile soziale Beziehungen aufzubauen. Die Organisationsentwicklung erfährt so eine Renaissance in der IAL 4.0.

Ein Beispiel für eine zukunftsweisende Organisationseinheit sind die sogenannten „Communities of Practice“ (CoP): Sie sind Lern- und Arbeitsgemeinschaften, die sich dadurch auszeichnen, dass deren Mitglieder miteinander arbeiten, füreinander einstehen, gemeinsam lernen, emotional und intellektuell miteinander verbunden sind, ihre Aktivitäten als Gemeinschaft ausführen, gesamtschuldnerisch verantworten und Erfolge als Gemeinschaft erzielen.

Die Mitglieder von CoP finden sich freiwillig zusammen, lernen und arbeiten zusammen, sie kommunizieren offen, erkennen gegenseitig ihre Expertise an, betonen Wissen und Können. CoP-Mitglieder leben das „Management of speed“, das die IAL 4.0 kennzeichnet.

Ausblick in die IAL 4.0

Das Beispiel der CoP zeigt, was die IAL 4.0 allgemein charakterisiert: Arbeitsgruppen und Kooperationen entstehen ad hoc über Abteilungs- und Organisationsgrenzen hinaus. Sie dienen der Integration der Leistung aus vielen Quellen. Ist diese Zusammenarbeit erst einmal eingeübt, nimmt in der IAL 4.0 die Möglichkeit, Unzulänglichkeiten wie Fehlerrate, Terminverschiebungen, Überstunden, Kundenreklamationen und so weiter auf die Formalorganisation abzuschieben, drastisch ab. Gegenseitige Schuldzuweisungen, Hinweise darauf, dass die Dinge in der Hierarchie steckenbleiben, werden nicht mehr in dem Maße zu hören sein, wie dies in der Hierarchie der Massenindustrie möglich gewesen ist.

Dabei spielt auch die Individualisierung eine große Rolle: Jeder nimmt in der IAL 4.0 seine Aufgaben professionell wahr, ist zur Zusammenarbeit bereit und gestaltet die gemeinsame Nutzung von Systemen und Informationen produktiv mit – auch, wenn sie nicht formal der Organisation angehören: Die „Smart-Worker, „Click-Worker“ oder „Crowd-Sourcer”, die freiberuflichen „Humanvermögenskapitalisten (HUKA)“, füllen künftig die Systeme der IAL 4.0 mit Wissen und entwickeln die Systeme substanziell weiter. Die Weiterbildungsbereitschaft dieser „Ideenfarmer der IAL 4.0“ entscheidet über deren Reallohnoptionen auf dem fluiden Arbeitsmarkt der Zukunft. ■

PROF. MANFRED BECKER
ist Organisationsberater und lehrt an der Martin-Luther-Universität in Halle.

Maschine fordert Mensch heraus

STUDIEN. Maschinen werden den Menschen nicht verdrängen. Aber die Qualifikationsanforderungen steigen. Auf HR kommen daher viele Herausforderungen zu.

Von **Melanie Rößler** (Red.)

Alle reden von der Digitalisierung. Doch in der Praxis sieht die Lage noch anders aus. Die Mehrheit der Unternehmen in Deutschland hat noch keine Digitalisierungsstrategie. Im Vergleich mit der Schweiz und Österreich ist Deutschland sogar das Schlusslicht in Sachen Digitalisierung.

Warum die Digitalisierung ein HR-Thema ist

Die größten „Bremser" im Digitalisierungsprozess sind zu wenig Fachkräfte, Finanzierungslücken und Mängel bei der Aus- und Weiterbildung (siehe Abbildung unten). Das ist das Ergebnis der Studie „Digitale Agenda 2020" des IT-Dienstleisters CSC, für die rund 500 Interviews mit Unternehmensentscheidern in Deutschland, Österreich und der Schweiz geführt wurden. Fehlende Fachkräfte, Mängel bei der Aus- und Weiterbildung - schon hier wird deutlich: Die Digitalisierung ist ein HR-Thema. Auch 90 Prozent der Teilnehmer der Studie „Digitale Exzellenz" von Sopra Steria Consulting bestätigen, dass Mitarbeiter der wesentliche Erfolgsfaktor für ein Unternehmen sind, um digitale Exzellenz zu erreichen.

Digitalisierung im Human-Resources-Bereich umfasst zwei Dimensionen: HR ist zum einen gefordert, in den Rollen als Change-Management-Experte, Führungskräfteentwickler sowie Personal- und Organisationsentwickler die Mitarbeiter auf die Digitalisierung vorzubereiten. Zum anderen muss HR die Digitalisierung konsequent für die Weiterentwicklung und Optimierung der eigenen Prozesse und Instrumente nutzen.

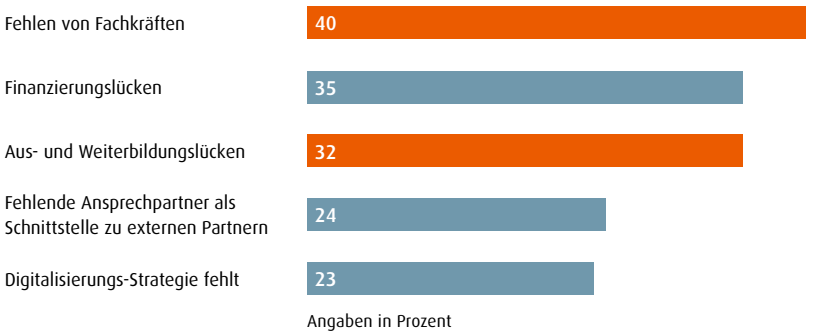
Digitalisierungsgrad und Digitalisierungstempo der deutschen Wirtschaft

Wie weit konkret die deutschen Unternehmen in der digitalen Transformation bereits fortgeschritten sind, haben verschiedene Studien untersucht. Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) in Köln unterscheidet in seiner Erhebung „Beschäftigungseffekte der Digitalisierung", die im September veröffentlicht wurde, drei Digitalisierungsgrade.

- Unternehmen 4.0: Unternehmen mit hohem Digitalisierungsgrad. 31,9 Prozent der hiesigen Wirtschaft gehören laut den Erhebungen des IW in diese Kategorie.
- Unternehmen mit mittlerem Digitalisierungsgrad: Das sind 26,9 Prozent der deutschen Unternehmen.
- Unternehmen 3.0: Das sind Unternehmen, für die die Digitalisierung bisher noch keine große Rolle spielt. 40 Prozent der deutschen Unternehmen fallen in diese Kategorie.

Der Wirtschaftsindex „Digital" unterscheidet fünf Digitalisierungsgrade und betrachtet zusätzlich noch das Digitalisierungstempo: Der Index wird von TNS Infratest und dem Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie erhoben und zeigt erstmals den Digitalisierungsgrad der gewerblichen Wirtschaft in Deutschland nach Branchen differenziert auf. Beobachtet werden elf Kernbranchen in

STOLPERSTEINE IM DIGITALISIERUNGSPROZESS



500 Entscheider in Deutschland, Österreich und der Schweiz wurden gefragt, was für sie die größten Stolpersteine auf dem Weg zur Digitalisierung sind.

QUELLE: CSC „DIGITALE AGENDA 2020"

PERSONALBEDARF

Nachfrage nach ...		Unternehmen 3.0 (Referenzgruppe)	Digitalisierungsgrad	
			mittel	Unternehmen 4.0
... Auszubildenden	wird sinken	4,3	9,7++	3,9
	wird steigen	14,0	16,7	18,6
	bleibt gleich	46,3	34,6	36,8
	nicht relevant	35,4	39,1	40,7
... An- und Ungelernten	wird sinken	11,8	10,5	8,7
	wird steigen	9,4	5,6-	6,5
	bleibt gleich	29,2	33,4	26,1
	nicht relevant	49,5	50,6	58,7
... Mitarbeitern mit abgeschlossener Berufsausbildung	wird sinken	6,6	2,5	4,1
	wird steigen	36,7	39,0	43,4
	bleibt gleich	47,5	49,7	40,4
	nicht relevant	9,2	8,9	11,7
... Mitarbeitern mit beruflichem Fortbildungsabschluss	wird sinken	3,1	1,4	2,2
	wird steigen	28,0	37,6	32,5
	bleibt gleich	43,0	42,1	38,5
	nicht relevant	25,8	18,9	26,5
... Mitarbeitern mit Hochschulabschluss	wird sinken	3,0	4,2+	1,9
	wird steigen	18,7	28,8	44,3
	bleibt gleich	41,9	35,4	35,2
	nicht relevant	36,4	31,7	18,6

Inkl. Ausweichkategorie: nicht relevant; Signifikanz auf dem +++/--- 1 Prozent-, ++/-- 5 Prozent- und +/- 10 Prozentniveau nach multivariater Analyse.

Die Tabelle zeigt den Anteil der Unternehmen (nach Digitalisierungsgrad unterschieden), die für sich in den kommenden fünf Jahren einen steigenden, sinkenden oder gleichbleibenden Personalbedarf mit entsprechender Qualifikation sehen, in Prozent.

QUELLE: IW-PERSONALPANEL 2014

fünf Digitalisierungsdimensionen. Der Index gibt Auskunft darüber, wie weit die Digitalisierung in jedem Wirtschaftsbereich vorangeschritten ist, wie hoch das Digitalisierungstempo künftig sein wird und welche Hürden bestehen.

Insgesamt erreichte die gewerbliche Wirtschaft in Deutschland im Herbst 2015 gerade einmal 49 von 100 möglichen Indexpunkten. Im Vergleich zum Vorjahr fiel Deutschland im internationalen Vergleich damit um einen Platz zurück und liegt jetzt auf Platz sechs. China verbesserte sich dagegen von 48 auf 55 Indexpunkte und rückt von Platz sieben zusammen mit Japan auf den vierten Rang vor. Die USA bleiben mit 80 Indexpunkten deutlicher Spitzenreiter vor Südkorea (66) und Großbritannien (57). Für 2020 prognostizieren die Unternehmen in Deutschland einen verhaltenen Anstieg auf 56 Punkte.

Auswirkungen der Digitalisierung auf den Arbeitsmarkt

Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung und die Industrie 4.0 aus volkswirtschaftlicher Sicht auf den Arbeitsmarkt? Auch diese Frage ist Gegenstand verschiedener jüngst veröffentlichter Studien, die zu ähnlichen Ergebnissen kommen. Wichtigste Erkenntnis: Der Personalbedarf wird voraussichtlich nicht sinken, trotz steigender Automatisierung und Einsatz von Robotern. Der Anteil an Arbeitsplätzen mit Routinetätigkeiten wird allerdings sinken, da diese als potenziell automatisierbar gelten. Demgegenüber steigt der Anteil an Arbeitsplätzen mit komplexen Tätigkeiten. „Die Rolle des Menschen im Produktionsprozess transformiert sich vom Erbringer der Arbeitsleistung in den Überwacher der Maschinen“, so lautet eine der 25 Thesen zu den Megatrends digitaler Arbeit der Zukunft, die die Telekom-Einheit Shareground zusammen mit der Universität Sankt Gallen formuliert hat. Routinevorgänge und auch körperlich belastende Tätigkeiten werden in Zukunft von Maschinen selbstständig abgewickelt werden. Der Mensch kontrolliert und greift nur im Notfall ein. Dadurch entstehen auch neue Interaktionsformen zwischen Mensch und Maschine, was wiederum ganz neue Aufgaben an Führungskräfte und an HR stellt.

Routinetätigkeiten nehmen ab, Bedarf an Höherqualifizierung steigt

Zugespitzt formulierte Bayerns Wirtschaftsministerin Ilse Aigner (CSU) kürzlich im Rahmen der Medientage München die Folgen der Digitalisierung so: „Wir werden in den Betrieben künftig vor allem zwei Typen von Mitarbeitern haben. Die einen, die den intelligenten Maschinen sagen, was sie zu tun haben. Und die anderen, die vielleicht in der Zukunft von den intelligenten Maschinen gesagt bekommen, was sie zu tun haben.“

Angst, ganz von Robotern ersetzt zu werden, braucht der Mensch aber nicht haben - darin sind sich alle Studien einig. „Kognitive Fähigkeiten der Mitarbeiter spielen eine immer wichtigere Rolle für Unternehmen. Kreativität und soziale Intelligenz sind nicht durch Maschi-

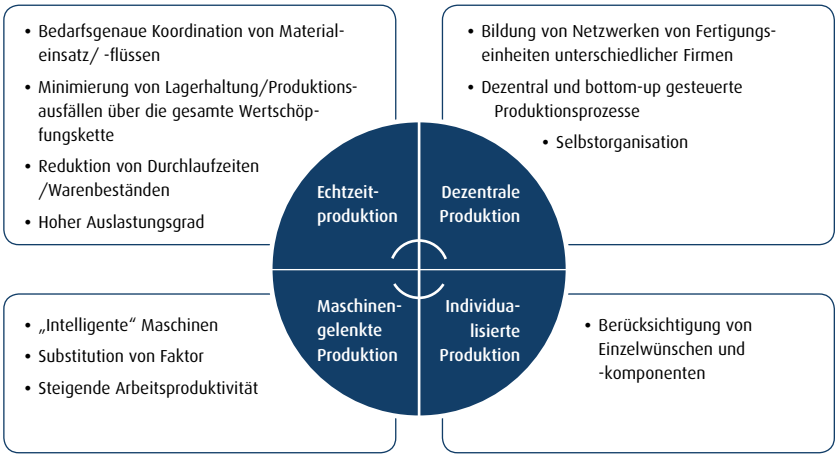
nen ersetzbar. Sie sind die Grundlage für die Differenzierung im Wettbewerb – durch ihre neuen Ideen und durch das Eingehen auf die sozialen Bedürfnisse der Menschen, sowohl Kunden wie Mitarbeiter“, sagt Christian Weiss, Experte für strategische Personalplanung bei der Unternehmensberatung Hay Group, die Unternehmen bei der digitalen Transformation unterstützt. Daneben brauchen Unternehmen künftig auch Mitarbeiter, die in einem komplexen und vernetzten Arbeitsumfeld sicher agieren und mit Unwägbarkeiten umgehen können. Insbesondere die Anforderungen an Führungskräfte werden in einem digitalen Umfeld steigen. Die Fähigkeit, andere zu führen, zum Beispiel in globalen virtuellen Teams, wird immer wichtiger, aber zugleich auch anspruchsvoller werden.

Wie genau sich der Personalbedarf in den einzelnen Qualifikationsgruppen mittel- bis langfristig entwickeln wird, zeigt die Abbildung auf Seite 19. Basis der dargestellten Prognose ist eine Erhebung des IW unter Personalleitern.

Auswirkungen der Digitalisierung auf Jobprofile in der Industrie

Die Boston Consulting Group hat untersucht, wie die Digitalisierung und der technologische Fortschritt speziell die Arbeitsplätze in der Industrie in Deutschland bis 2025 verändern wird. Für die Studie „Man and Machine in Industry 4.0“ wurden 40 Jobfamilien in 23 Industriezweigen betrachtet. Auch diese Studie kommt zu dem Ergebnis, dass insgesamt mehr Arbeitsplätze entstehen als verloren gehen. Die Prognosen von BCG gehen davon aus, dass rund 610.000 Arbeitsplätze im Bereich Fertigung und Produktion durch Einsatz von Robotertechnik und Digitalisierung verloren gehen werden. Gleichzeitig werden aber voraussichtlich rund 960.000 neue Arbeitsplätze im Bereich IT und Data Science entstehen. In Summe macht das rund 350.000 neue Arbeitsplätze in Deutschland. Aber die Mitarbeiter werden ganz andere Kompetenzen und

CHARAKTERISTIKA DER INDUSTRIE 4.0



Die Bezeichnung „Industrie 4.0“ steht für die vierte industrielle Revolution. Der Begriff stammt aus einem Zukunftsprojekt der Bundesregierung und der Industrie.

QUELLE: IAB-FORSCHUNGSBERICHT 8/2015

ZEHN BEISPIELE

Big-Data-getriebene Qualitätskontrolle
Algorithmen identifizieren aus aufgezeichneten Daten Qualitätsprobleme und reduzieren so Produktfehler

Roboter-assistierte Produktion
Flexible humanoide Roboter übernehmen Aufgaben wie Herstellung und Verpackung

Selbstfahrende Fahrzeuge in der Logistik
Intelligente, vollautomatisierte Transportsysteme navigieren innerhalb der Fabrik

Produktionsliniensimulation
Neue Software ermöglicht die Simulation und Optimierung des Montageprozesses

Smart Supply Network
Smarte Vernetzung von Produktionsvorräten und Zulieferern ermöglichen bessere Einkaufsentscheidungen

Vorhersehbare Wartung und Instandhaltung
Fernüberwachung aller Maschinen und Geräte ermöglicht Reparaturen, noch bevor es zu Ausfällen kommt

Maschinen „as a Service“
Hersteller verkaufen keine Maschinen mehr, sondern stellen diese als Dienstleistung zur Verfügung, inklusive Wartung und Instandhaltung.

Selbstorganisierende Produktion
Maschinen kommunizieren und koordinieren sich untereinander und optimieren so ihren Einsatz und den Output

Additive Produktion von komplexen Bauteilen
3-D-Printer erschaffen komplexe Bauteile in einem Schritt und machen Fließbandarbeit überflüssig.

Augmented Work, Maintenance and Service
Virtual-Reality-Brillen und Roboter werden das Bedienen, Fernsteuern und Warten der digitalen Fabrik vereinfachen

Mitarbeiter brauchen künftig ganz andere Kompetenzen und Qualifikationen: Zehn Beispiele zeigen die Auswirkungen der Industrie 4.0 auf die Arbeitsplätze in der Fabrik.

QUELLE: BOSTON CONSULTING GROUP, MAN AND MACHINE IN INDUSTRY 4.0

Qualifikationen benötigen. Die Studie zeigt zehn konkrete Anwendungsfälle auf, anhand derer die Auswirkungen auf Tätigkeitsprofile in der industriellen Produktion von morgen greifbar werden (siehe Kasten „Zehn Beispiele“).

Aus Fließbandarbeiter wird Roboter-Koordinator

So sind zum Beispiel Industrie-Datenanalysten und Roboterkoordinatoren Jobprofile, die in Zukunft besonders häufig nachgefagt werden. Aus den untersuchten Tätigkeitsprofilen geht hervor, dass datengetriebene Qualitätskontrolle, Produktionslinien-Simulation, smarte Vernetzung der Produktionsvorräte und -lieferungen oder vorhersehbare Wartung und Instandhaltung zur Norm werden - bis hin zu selbstfahrenden Fahrzeugen in der Logistik. Hersteller werden Maschinen zunehmend verleihen und Arbeitskräfte einstellen, die sich um Service und Wartung kümmern. Neben Produktionslinien für Massenprodukte werden sich Spezialisten um die Anfertigung besonders komplexer Produkte kümmern, beispielsweise mithilfe von 3-D-Druckern. Virtual-Reality-Brillen und Roboter werden viele Tätigkeiten und das Bedienen der digitalen Fabrik vereinfachen.

Was auf HR zukommt

All diese Studien untermauern einmal mehr, dass sich HR in einer Schlüsselposition für die digitale Transformation befindet. Es geht um Personalplanung, neue Wege im Recruiting, Qualifizierung und Personalentwicklung, neue Arbeitszeitmodelle und vieles mehr.

HR tut also gut daran, sich frühzeitig auf die oben beschriebenen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und in der eigenen Organisation einzustellen. „Im ersten Schritt sollten Unternehmen analysieren, welche konkreten Auswirkungen die Digitalisierung auf ihre Strategie und Organisation hat“, sagt Christian Weiss, Berater bei der Hay Group. „Eine solche Analyse bildet das Fundament einer strategischen Personalplanung.“ Dann muss HR die kritischen Rollen und Fähigkeiten für das Unternehmen identifizieren, einen passenden auf die Zukunft ausgerichteten Stellenrahmen entwickeln und die entscheidenden Einflussfaktoren in einem Angebots- und Bedarfsmodell für Mitarbeiter zusammenfügen.

Um die entsprechenden - digital denkenden und digital qualifizierten - Arbeitskräfte zu gewinnen, werden neue Wege im Recruiting notwendig sein. Bei den Zielgruppen mit einer hohen digitalen Affinität entwickeln sich beispielsweise soziale Netzwerke und mobile Devices zu den Standardkanälen für die Jobsuche. Entsprechend müssen die Recruiting-Prozesse und -instrumente angepasst werden. Dabei sind auch rechtliche Fragen zu beachten (siehe Beitrag „Klare Regeln im sozialen Netz“, Seite 70 ff. in diesem Heft).

Daneben sind innovative Methoden für die Kompetenzentwicklung der gesamten Belegschaft erforderlich, um die Anforderungen nach schneller und flexibler Wissensvermittlung zu erfüllen. Wie sich die Personalentwicklung dafür aufstellen sollte, das erläutert Reiner Strach, Managing Director bei der Boston Consultig Group und Mitautor der oben erwähnten Studie „Man and Machine in Industry 4.0“, im Interview ab Seite 22.

Speziell in der Produktion wird es in Zukunft auch neue Arbeitszeitlösungen geben müssen. Das traditionelle Denken in Acht-Stunden-Schichten ist in der Industrie 4.0 überholt. Eine flexiblere Produktion braucht auch flexiblere Mitarbeiter. Ab Seite 24 erläutert Guido Zander, Geschäftsführer der Beratung Dr. Scherf, Schütt und Zander, wie „Arbeitszeit 4.0“ - mit Bausteinen aus Schichtplanung, Personaleinsatzplanung, Teilzeitmodellen, Flexibilitätsmodellen, Anreizsystemen und Lebensarbeitszeitmodellen - gestaltet werden kann.

Der Vormarsch der Maschinen wird den Menschen auf dem Arbeitsmarkt nicht verdrängen, aber sie fordern ihn heraus. In diesem Sinne wartet auch auf HR eine Herausforderung. ■

© ALLE SCREENSHOTS: YOUTUBE

VIDEO

In der Personalmagazin-App finden Sie einige Videos, in denen spannende Fragen rund um das Thema Industrie 4.0 diskutiert werden.

„Lebenslang Lernen wird akut“

INTERVIEW. Roboterkoordinator, Datenanalytiker & Co.: Bald rücken neue Jobprofile in den Fokus der Arbeitswelt. Wie sich die Personalentwicklung dafür aufstellen sollte.

personalmagazin: *Pessimisten gehen davon aus, dass durch die Digitalisierung der Arbeitswelt mehr Jobs wegfallen könnten als neu entstehen. Wie sehen Sie dies?*
Rainer Strack: Wie sich die Arbeitswelt in 20, 30 Jahren entwickelt, können wir selbstverständlich nicht mit Sicherheit sagen. Allerdings lassen sich durchaus verlässliche Prognosen über die Entwicklungen der kommenden zehn Jahre anstellen. Dazu haben wir bei BCG kürzlich eine Studie durchgeführt, bei der wir am Beispiel Deutschlands die Auswirkungen der Digitalisierung auf 40 Jobfamilien in 23 Fertigungsindustrien untersucht haben. Unser Fazit lautet: Zumindest bis zum Jahr 2025 werden infolge der Digitalisierung mehr Jobs entstehen, als wegfallen werden.

personalmagazin: *Wie sind Sie zu diesem Ergebnis gekommen?*
Strack: Wir haben zunächst zehn Technologietrends identifziert wie robotergestützte Produktion, selbstfahrende Logistikfahrzeuge oder Augmented Reality. Anschließend wurde der Einfluss dieser Technologien auf die 40 Jobfamilien analysiert. Hier haben wir ein umfassendes Modell gebaut. Dabei wurde die Durchdringung von Industrie 4.0 und zusätzliche Wachstumsoptionen durch Digitalisierung bis 2025 simuliert – in verschiedenen Szenarien. In anderen Prognosen wird oft der Umsatzeffekt vernachlässigt. Berechnen wir ihn aber mit ein, kommen wir auf bis zu 350.000 neue Jobs bis 2025 im Basisszenario. Nur, wenn man das Wachstum ausschließt, ergibt sich ein negativer Effekt.

PROF. DR. RAINER STRACK ist Senior Partner und Managing Director bei der Boston Consulting Group (BCG) in Düsseldorf.

personalmagazin: *Welche Jobs sind Ihrer Prognose zufolge am ehesten von der Digitalisierung bedroht und welche bleiben bestehen?*
Strack: Generell fallen einfache, repetitive Tätigkeiten am ehesten weg. Im Gegensatz dazu sind komplexere Tätigkeiten schwerer zu ersetzen. Darunter fallen nicht nur intellektuell anspruchsvolle Jobs, sondern auch solche, die etwa eine hohe Fingerfertigkeit erfordern. Neue Jobfamilien entstehen durch Roboter-, IT- und analysenahe Tätigkeiten.

personalmagazin: *Können Sie Beispiele für solche neuen Tätigkeiten nennen?*
Strack: Zum Beispiel der Roboterkoordinator, der künftig die Aufgabe haben wird, an der Schnittstelle zwischen Mensch und Maschine die Zusammenarbeit zu koordinieren. Oder das Profil des Datenanalytikers, der in der Lage sein muss, große Datenmengen zu handhaben, darin Muster zu erkennen und daraus konkrete Maßnahmen abzuleiten – etwa, um Fertigung und Produktion zu optimieren.

personalmagazin: *Was muss HR tun, um die Mitarbeiter dafür zu qualifizieren?*
Strack: Die Personalentwicklungsarbeit muss schon ansetzen, bevor es an die Mitarbeiterqualifizierung geht. Zunächst bedarf es einer langfristigen Personalplanung. Hier stecken aber viele Unternehmen noch in den Kinderschuhen: Meist planen sie noch kurz- oder maximal mittelfristig über drei, vier Jahre ihren Bedarf. Hinzu kommt: Sie planen meist mit der klassischen Kopfzahl, brechen den Bedarf aber nicht auf die benötigten Qualifikationen herunter. Hier könnte sich HR etwas vom Finanzbereich abschauen: Wird etwa ein neues Werk geplant, das den Anforderungen der Industrie 4.0 entspricht, erstellt Finance eine Investitionsrechnung über die Abschreibungsdauer der Anlagen über zehn oder 20 Jahre. Ist der Barwert der Investition positiv, steckt das Unternehmen viel Geld hinein – mit der gleichen Unsicherheit wie bei der Personalplanung. Nur: Den Personalern fällt es ungleich schwerer, länger als drei, vier Jahre im Voraus zu planen.

personalmagazin: *Ist dann der Personalbedarf längerfristig geplant…*

Strack: ...dann solten die Personaler keine riesige Qualifizierungswelle starten. Sie sollten sich bei der strategischen Personalplanung genau überlegen, welche der bestehenden Mitarbeiter sie für den künftigen Bedarf weiterqualifizieren, welche neuen Fachkräfte sie selbst ausbilden können, welche sie extern rekrutieren müssen und welche Themen sie auch outsourcen möchten. Dazu gehört auch, am Employer Branding zu arbeiten, um etwa einem gut qualifizierten ITler einen Grund zu geben, in einem mittelständischen Unternehmen irgendwo in Deutschland zu arbeiten, wenn gleichzeitig Konkurrenten wie Google und coole Start-ups locken.

personalmagazin: *Die Personalentwicklung kann ein gutes Mittel sein, sich als attraktiver Arbeitgeber sowohl für bestehende als auch für potenzielle Arbeitnehmer zu empfehlen. Welche Formate werden Ihrer Meinung nach künftig wichtig sein?*
Strack: Im Onlinebereich, speziell beim E-Learning, tut sich im Moment viel: Es entstehen etwa Start-ups mit neuen Entwicklungsformaten, die wöchentlich eine Push-E-Mail an die Mitarbeiter schicken, um sie zur Bearbeitung von E-Learning-Einheiten anzuregen, die mit einem Test zur Wissensüberprüfung abschließen. Trotzdem glaube ich, dass künftig das Erfahrungslernen, etwa in Form von Learning-on-the-job, eine bedeutende Rolle spielen wird.

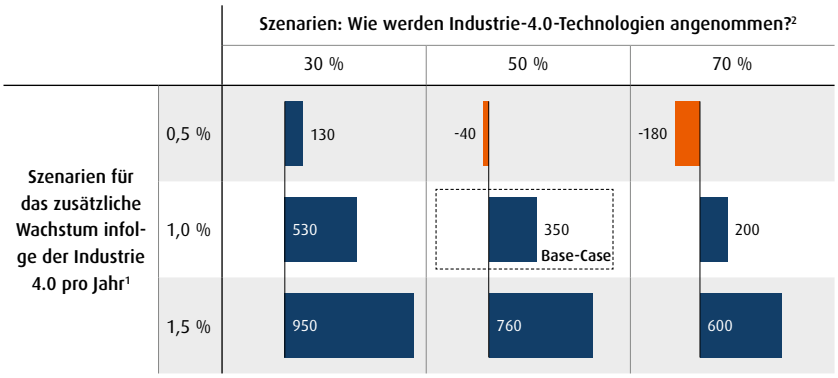
personalmagazin: *Prognosen zur Zukunft der betrieblichen Weiterbildung stellen immer wieder heraus, dass künftig eigenständiges und auch informelles Lernen immer wichtiger wird. Was meinen Sie dazu?*
Strack: Ja, das stimmt. Trotzdem wird es auch weiterhin zusätzliches formelles Lernen im Betrieb geben. Aus zweierlei Gründen: Zum einen braucht es eine formelle Lernorganisation, um die Weiterbildung transparent zu machen und so den Entwicklungsbedarf zu ermitteln, das dafür vorgesehene Budget planen und sinnvoll einsetzen zu können. Zum anderen wird der Mitarbeiter durch die Digitalisierung, aber auch die demografische Entwicklung immer mehr zur knappen Ressource: Bis zu 7,7 Millionen Arbeitnehmer könnten bis zum Jahr 2030 fehlen, wie eine unserer Studien zeigt. Daher muss der Arbeitgeber ihm auch auf Lern- und Entwicklungsseite attraktive Angebote machen.

personalmagazin: *Dafür müssen auch die Inhalte stimmen. Welche Lerninhalte werden denn künftig wichtiger werden?*
Strack: Zunächst muss natürlich die Digitalisierungskompetenz Inhalt der Weiterbildung sein. Neben Fachwissen und BWL-Kenntnissen wird in der Industrie 4.0 das Digitalisierungswissen die dritte Kernkompetenz – auch für Führungskräfte, denn sie müssen Entscheidungen über Digitalisierung treffen. Auch cross-funktionale Kenntnisse sind entscheidend. In diesem Zusammenhang werden auch Soft Skills wie Empathie und Wertschätzung wichtiger. Darüber hinaus müssen die Chefs der Zukunft auch im kulturellen Bereich kompetent sein. Denn sie sollen eine neue Generation führen, die nicht nur digitalaffin ist, sondern auch hohe Erwartungen an Unternehmens- und Arbeitskultur hat. So hat eine unserer Studien, für die wir 200.000 Jobsuchende aus 189 Ländern befragt haben, gezeigt: Deren Top-drei-Präferenzen sind allesamt Kulturthemen – Work-Life-Balance, Beziehung zu Kollegen und Wertschätzung für die geleistete Arbeit.

personalmagazin: *Das sind ganz schöne viele neue Herausforderungen. Ihr Tipp: Welche Einstellung sollte man dafür mitbringen?*
Strack: Die neuen Entwicklungen erfordern von allen eine höhere Flexibilisierung und Offenheit. Da sich die Welt so schnell ändert, wird Flexibilität künftig ein Wert an sich werden. In diesem Zusammenhang wird jetzt lebenslanges Lernen vom Schlagwort zur dringenden Anforderung an jeden Mitarbeiter. ■

Das Interview führte **Andrea Sattler.**

SZENARIEN ZUM JOBWACHSTUM BIS 2025



Jobwachstum zwischen 2015 und 2025 in Tausenden (gerundet).
¹ schließt das Umsatzwachstum infolge der Industrie 4.0 ein, nicht aber die Auswirkungen des Wachstums in der Industrie selbst oder der Produktivität.
² basiert auf zehn ausgewählten, quantifizierten Anwendungsfällen, die die Produktivität steigern; die Akzeptanzrate beeinflusst nicht das Wachstum.

positives Jobwachstum
negatives Jobwachstum

Laut BCG-Studie „Man and Machine in Industry 4.0" vernichtet die Industrie 4.0 nur in dem Fall mehr Jobs, als sie schafft, wenn sie kein Umsatzwachstum mit sich bringt.

QUELLE: BOSTON CONSULTING GROUP

Arbeitszeit 4.0

AUSBLICK. Die „vierte industrielle Revolution“ verändert nicht nur Jobprofile, sondern auch die Arbeitszeitmodelle in der Produktion. Mehr Flexibilität ist gefragt.

Von **Guido Zander**

Industrie 4.0 ist in aller Munde. Die digitalisierte, sich selbst steuernde Produktion soll Unternehmen flexibler machen. Immer kürzere Lieferfristen und eine individualisierte Fertigung bis hin zur Losgröße 1 sind die Ziele, die mittelfristig realisiert werden sollen. Mitarbeiter spielen in dieser überwiegend technischen Diskussion nur noch hinsichtlich der Frage eine Rolle, ob man sie denn überhaupt noch braucht. Klar ist, dass die Jobs in der Fabrik der Zukunft qualifizierter werden, da einfache Tätigkeiten eher verschwinden werden, dafür wird man mehr qualifizierte Mitarbeiter benötigen, die Systeme betreuen.

Investitionen in Industrie 4.0 werden teuer sein, das heißt, die Anlagen müssen gut ausgelastet werden. Die Notwendigkeit die Maschinen auszulasten, wird zu höheren Maschinenlaufzeiten führen. Ausfälle müssen schnell behoben werden, da sie sehr teuer sind.

Dies wird dazu führen, dass die Arbeitszeiten noch mehr auf die Nacht und Wochenenden ausgeweitet werden. Die Verringerung der Losgrößen auch in der Massenproduktion bis hin zur Losgröße 1 mit der Tendenz, Kunden eher direkt als über den Handel zu beliefern, wird zu deutlich mehr Auftragsschwankungen zwischen einzelnen Wochen oder sogar einzelnen Tagen führen. Als Konsequenz bedeutet dies, dass sowohl die Lage als auch die Länge der Arbeitszeit variabel gestaltet werden müssen und kurzfristige Anpassungen der Arbeitszeit notwendig sein werden. Diese Anforderung wird auch in einer Studie des Fraunhofer-Instituts aufgezeigt (siehe Abbildung). Darüber hinaus wird verstärkt eine Flexibilität bezüglich des Einsatzortes gefragt sein, weil es in einer flexiblen Produktion nicht ausreichen wird, wenn ein Mitarbeiter immer nur die gleiche Anlage bedient.

STEIGENDER FLEXIBILITÄTSBEDARF

Die Grafik zeigt, wie die produzierenden Unternehmen ihren Flexibilitätsbedarf bis 2018 einschätzen. Viele wünschen sich mehr Möglichkeiten für kurzfristigen Mitarbeitereinsatz.

QUELLE: PRODUKTIONSARBEIT DER ZUKUNFT – INDUSTRIE 4.0, FRAUNHOFER-VERLAG

Mehr Flexibilität: Kapazitäts- statt Schichtorientierung

Heute besteht bei den meisten Unternehmen die Flexibilität darin, dass entweder zusätzliche Schichten anberaumt werden (meist am sonst produktionsfreien Samstag) oder überflüssige Schichten abgesagt werden. Schon heute passt die Auftragslage oft nicht mehr dazu, dass man jeden Tag und in jeder Schicht per Schichtplanrotation die gleiche Anzahl an Mitarbeitern einsetzt. Die Flexibilität muss granularer werden. Wenn eine Maschine nur fünf Stunden länger laufen muss, passt es nicht, wenn man eine Zusatzschicht von acht Stunden anberaumt. Einfacher wäre es zum Beispiel, eine Schicht an fünf Tagen um je eine Stunde zu verlängern. Über Reserveschichtkonzepte und eine andere Organisationsform von Schichtgruppen (Gruppenkombinationen statt fester Schichtgruppen) kann man ebenfalls an Flexibilität gewinnen.

Die Fixierung in der Planung auf Schichten mit fixen Schichtlängen führt zu vielen Restriktionen bezüglich der Flexibilität. Wenn man immer nur in

Acht-Stunden-Schichten denkt, ist dies die kleinste Einheit, mit der man planen kann. Außerdem werden dadurch die Möglichkeiten einer Teilzeitbeschäftigung auf eine Reduzierung der Schichten pro Woche beschränkt, was für viele potenzielle Teilzeitkräfte nicht infrage kommt. 80 Stunden Bedarf bedeuten in dieser Logik immer zehn Mitarbeiter à acht Stunden. Denkt man aber nicht in Schichten, sondern in Kapazitätsstunden, könnten 80 Stunden Bedarf auch mit 20 Mitarbeitern à vier Stunden gedeckt werden oder mit verschiedenen Mischungen von Mitarbeitern mit unterschiedlichen Schichtlängen.

Arbeitszeitmodelle müssen auch für die Mitarbeiter attraktiv sein

Der erhöhte Flexibilitätsbedarf der Unternehmen trifft auf einen aufgrund der demografischen Entwicklung kleiner werdenden Arbeitsmarkt. Daran wird kurz- und mittelfristig auch der aktuelle Flüchtlingszustrom nichts ändern. Attraktive Arbeitszeitmodelle werden im Wettbewerb um qualifiziertes Personal also ein wichtiges Differenzierungskriterium zwischen den Unternehmen sein. Gerade junge Menschen streben eine ausgewogene Work-Life-Balance an, Geld und hierarchischer Aufstieg sind ihnen im Vergleich dazu weniger wichtig, wie verschiedene Studien belegen. Ältere Beschäftigte brauchen Arbeitszeitmodelle, die sie entlasten.

Es geht also darum, Arbeitszeitmodelle zu finden, die einerseits den Unternehmen die erforderliche Flexibilität geben und gleichzeitig den Mitarbeitern eine akzeptable Work-Life-Balance ermöglichen.

Gängige Prämissen hinterfragen

Dies hört sich im ersten Moment wie die Quadratur des Kreises an. Dass dies so scheint, liegt an gängigen Prämissen, die nur vermeintlich unveränderbar scheinen, wie zum Beispiel, dass alle (Vollzeit-) Mitarbeiter identische Arbeitszeitmodelle haben müssten. Heute gibt es in vielen Unternehmen eine Betriebsvereinbarung, die kollektiv ein Arbeitszeitmodell beschreibt, meistens gilt dies einheitlich für alle Vollzeitkräfte, obwohl je nach Lebenssituation unterschiedliche Flexibilitätspotenziale vorliegen. Ein lediger, 23-jähriger Mitarbeiter kann oft flexibler eingesetzt werden als ein verheirateter Mitarbeiter mit schulpflichtigen Kindern. Kaum ein Unternehmen braucht zu 100 Prozent flexible Mitarbeiter, denn bestimmte

Industrie 4.0: Die digitalisierte Produktion erfordert flexiblere Arbeitszeitmodelle.

Grundbedarfe sind immer da und ermöglichen es, einen bestimmten Anteil von Mitarbeitern nach starren Mustern zu beschäftigen. Wenn also verschiedene Arbeitszeitmodelle mit unterschiedlichen Flexibilitätsgraden zur Verfügung stehen, erhält das Unternehmen die benötigte Flexibilität, indem es die unterschiedlichen Flexibilitätspotenziale der Mitarbeiter nutzt, ohne diese zu überfordern.

Wichtig ist dabei, dass man anerkennt, dass Flexibilität einen Wert hat und daher honoriert werden muss. Ein Mitarbeiter, der ein Unternehmen auch kurzfristig flexibel unterstützt, sorgt dafür, dass gegebenenfalls Leerzeiten reduziert werden, die Reaktionszeit und Servicequalität verbessert oder eine Störung schnell behoben ist. Eine Anerkennung von Flexibilität muss dabei nicht rein monetär sein, sondern kann auch nach dem Prinzip „Geben und Nehmen" erfolgen. Das kann zum Beispiel bedeuten: Wer kurzfristig einspringt, wenn zusätzlicher Personalbedarf besteht, dessen Wünsche an die Schichtplanung werden stärker gewichtet.

Arbeitszeit 4.0: Ein Baukasten aus vielen Instrumenten

Wird Flexibilität attraktiv gemacht, werden sich freiwillig genug Mitarbeiter finden, die diese erbringen möchten und können. Ist dies in einer Lebensphase nicht möglich, verzichtet der Mitarbeiter auf die mit dem flexiblen Modell verbundenen Vorteile, und erhält dafür besser planbare und stabilere Arbeitszeiten. Kann man dann noch je nach Lebensphase zwischen den Modellen wählen, wird dem jeweiligen Bedürfnis der Mitarbeiter optimal Rechnung getragen.

Kombiniert man dieses Vorgehen noch mit einem Lebensarbeitszeitmodell, in dem Mitarbeiter in einigen Lebensabschnitten Guthaben aufbauen (zum Beispiel nach Berufseintritt, nachdem Kinder aus dem Haus sind) und in anderen Lebensabschnitten die Arbeitszeit reduzieren können (zum Beispiel nach Geburt der Kinder, Vorruhestand), wobei durch ein Lebensarbeitszeitkonto in diesen Phasen das Gehalt verstetigt werden kann, wird die Arbeitgeberattraktivität zwangsläufig steigen.

Diesen Baukasten aus Schichtplanung, Personaleinsatzplanung, Teilzeitmodellen, Flexibilitätsmodellen, Anreizsystemen und Lebensarbeitszeitmodellen, der sehr flexible und bedarfsgerechte, für die Mitarbeiter dennoch attraktive Arbeitszeitmodelle ermöglicht, nennen wir Arbeitszeit 4.0. Wichtig ist, dass die einzelnen Elemente immer auf die spezifische Situation eines Unternehmens angepasst werden, weil nur eine individuelle Lösung den Anforderungen des einzelnen Unternehmens und seiner Mitarbeiter gerecht wird. Auf der Website www.arbeitszeit40.de haben wir exemplarisch ein solches Modell beschrieben.

Die durch die immer flexibleren Bedarfssituationen und vielfältigen Arbeitszeitmodelle notwendig werdende Personaleinsatzplanung ist komplexer als ein starrer, stets gleich bleibender Schichtplan. Benötigt wird daher ein sehr strukturierter Planungsprozess, in dem geregelt ist, wer nach welchen Kriterien, mit welchen Hilfsmitteln und welchen Ankündigungsfristen einen Plan erstellt. Auch die Form der Involvierung der Mitarbeiter in die Planung muss klar definiert sein. Derartige Prozesse sind manuell oder mit Excel nicht mehr zu händeln, daher wird analog zur Digitalisierung der Produktion auch eine Digitalisierung der Personaleinsatzplanung in Form von spezialisierter Software notwendig sein.

HR als Treiber für die Arbeitszeitlösungen der Zukunft

Die Personalabteilungen spielen eine wichtige Rolle bei der Etablierung solcher Konzepte und befinden sich deshalb auch in einer Schlüsselsituation, was die Implementierung von Industrie 4.0 in den Unternehmen betrifft. Sie müssen Unternehmensführung und Betriebsräte für die neuen Herausforderungen sensibilisieren, die unternehmensspezifische Ausprägung der neuen Arbeitszeitlösungen mitentwickeln und die Einhaltung der vereinbarten Regeln überwachen. Nur mit dem umfassenden Know-how und einer maßgeblichen Beteiligung der HR-Bereiche werden sich die Arbeitszeitlösungen der Zukunft umsetzen lassen. ■

GUIDO ZANDER ist Geschäftsführer der Beratungsgesellschaft Dr. Scherf Schütt & Zander in Feldkirchen bei München.

Von Deutschlands Experten erneut zum Champion gekürt.

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

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

HAUFE.

Personaler, fordert die Bewerber!

Im Vorstellungsgespräch den richtigen Schwierigkeitsgrad zu finden, ist gar nicht so einfach: Sind die Fragen zu schwer, kann es passieren, dass der Bewerber verunsichert wird und abblockt; sind die Fragen zu leicht, verrät er womöglich nicht die relevanten Details. Eine Analyse des Arbeitgeberbewertungsportals Glassdoor gibt nun Aufschluss darüber, welche Auswirkungen der Schwierigkeitsgrad der Interviewfragen auf die Arbeitszufriedenheit späterer Mitarbeiter hat. Demnach sind die Mitarbeiter, denen die Recruiter fordernde Fragen stellten, mit ihrem Job zufriedener. Die Autoren begründen dies so: In einem anspruchsvollen Gespräch werde die Passung zwischen Bewerber und Unternehmen besser abgeklopft. Zu schwierig sollte das Gespräch jedoch nicht sein – dies würden die Bewerber als Zeichen einer aggressiven Unternehmenskultur deuten, so die Autoren.

© GRASSY22 / THINKSTOCKPHOTOS.DE

Bewerber schätzen schwierige Interviewfragen, so das Fazit einer Analyse.

pm NACHGEDACHT

Verlernen lernen

Lernen lernen: Dieses Diktum verbreiten Lehrer, Dozenten und Personalentwickler schon seit einigen Jahrzehnten, um die Lerner zum eigenständigen Lernen zu befähigen. Neu ist die Forderung, die Berater Oliver Maassen in seiner Kolumne auf www.haufe.de/personal stellt: Personaler, Manager und Mitarbeiter sollten endlich auch das Verlernen lernen. Seine Begründung: Nur, wer seine Instrumente regelmäßig hinterfragt und auch mal wegwirft, könne auf Dauer innovativ und somit überlebensfähig sein. „Erfahrung und Studien belegen, dass das Wegwerfen der Instrumente (‚drop your tools') eine zu bevorzugende Strategie im Umgang mit Veränderungen ist", schreibt Maassen. Gleichzeitig sei sie aber nicht intuitiv, was zu anfänglichen Schwierigkeiten bei der Umsetzung dieser Strategie führen könnte: „Wenn ein Personalentwickler einem Manager erklären sollte, dass er erst einmal etwas verlernen soll, wäre das Gespräch in vielen Fällen wohl ziemlich schnell zu Ende", so der Berater.

NEWS DES MONATS

Design Thinking Das Arbeiten mit Prototypen ist ihr Markenzeichen: Die Kreativitätstechnik Design Thinking erfreut sich großer Beliebtheit. Das Überraschende: Sie wird in Unternehmen längst nicht mehr nur zum Brainstorming und zur Entwicklung von Ideen bis hin zu Produkten verwendet, sondern für die Verbesserung interner Prozesse und Services. Das hat eine Studie des Hasso-Platter-Instituts ergeben.

Start-up-Gründung Immer mehr hippe Start-ups mit innovativen Geschäftsideen werden in Deutschland gegründet – auch im E-Learning-Bereich, wie die aktuelle MMB-Marktstudie zeigt. Die Start-up-Gründer wurden für die diesjährige Ausgabe der Studie erstmals befragt.

Benchmarking Teil des Standardrepertoires von HR oder ungeliebte Disziplin? Das soll eine Studie zu Personalcontrolling und Personalkennzahlen klären, die die Hochschule Rhein-Main zusammen mit Haufe durchführt. Die Ergebnisse werden den teilnehmenden Personalern im Anschluss zur Verfügung gestellt und kann ihnen als Benchmark ihrer Arbeit dienen.

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

Die Mehrheit der Fach- und Führungskräfte sucht mobil nach einem neuen Job.

Recruiting wird immer mobiler

Rund zwei Drittel aller Fach- und Führungskräfte in Deutschland nutzen heute ihr Smartphone für die Jobsuche. Das ist das Ergebnis einer Trendstudie von Stepstone mit 17.000 Teilnehmern. Am häufigsten greifen Marketing-Fachleute auf ihr Handy zurück, wenn sie nach neuen Karrierechancen suchen (74 Prozent), gefolgt von IT-Experten und Finanzfachleuten (je 64 Prozent). Vier von fünf Befragten gaben an, ihr Smartphone bei der Jobsuche gern noch stärker nutzen zu wollen – unter anderem für die Bewerbung. Bei der Trendstudie wurden auch 1.000 Personalverantwortliche zur mobilen Bewerbung befragt. Demzufolge würde jedes zweite Unternehmen eine Bewerbung per Smartphone individualisierten Bewerbungsunterlagen vorziehen, wenn es dadurch mehr Bewerbungen erhielte. Die Voraussetzungen für eine Verschlankung des Bewerbungsprozesses sind vorhanden: Für über 90 Prozent der Recruiter ist der Lebenslauf das wichtigste Dokument bei der Kandidatenauswahl. Ein persönliches Anschreiben hält nur ein Drittel für sehr wichtig, Zeugnisse und Zertifikate haben ebenfalls eine vergleichsweise geringe Bedeutung.

www.stepstone.de

Neues von den Stellenmärkten

KOOPERATION. Die Arbeitgeberbewertungsplattform Kununu und Careerdate, eine Web-Plattform, auf der sich Jobsuchende und Unternehmen zu persönlichen Treffen verabreden, haben eine Kooperation gestartet. Bewerber können nun unter anderem auf Kununu die angebotenen „Careerdates“ eines Unternehmens einsehen. **www.kununu.de**

EXPANSION. Regio-Jobanzeiger hat zwei neue regionale Portale: ulmer-jobanzeiger.de und nordsee-jobanzeiger.de. Damit zählt das Netzwerk nach eigenen Angaben 63 regionale Stellenmärkte. **www.regio-jobanzeiger.de**

MITARBEITEREMPFEHLUNGEN. Linkedin bietet jetzt eine „Referral“-Funktion an, mit der Mitarbeiter andere Personen aus ihrem Netzwerk für offene Stellen in ihrem Unternehmen empfehlen können. Die Funktion ermittelt die direkten Kontakte eines Mitarbeiters, die am besten zu einer Vakanz passen. Der Mitarbeiter erhält entsprechende Vorschläge und kann seine Kontakte per E-Mail oder „In-Mail“ von Linkedin über die Vakanz informieren. Er kann außerdem offene Stellen in seinem gesamten Netzwerk kommunizieren. **www.linkedin.com**

HR weiter gedacht.

Intelligente HR-Lösungen bilden Ihre Prozesse klar und effizient ab.
Software und Services – so wie Sie es brauchen.

» PERSONAL-BESCHAFFUNG
» PERSONAL-ENTWICKLUNG
» PERSONAL-MANAGEMENT
» BILDUNGS-MANAGEMENT
» PERSONAL-ABRECHNUNG
» ABRECHNUNGS-SERVICE
» PERSONAL-ZEITWIRTSCHAFT
» PERSONAL-EINSATZPLANUNG
» MOBILE LÖSUNGEN

SP_Data GmbH & Co. KG | fon: 05221 9140 444 | info@spdata.de | www.spdata.de

„Vertrauen kippt Lug und Trug“

INTERVIEW. Thomas Giernalczyk erklärt, wie es zu Lügen und Betrug kommt und wie Führungskräfte solche Fehlentwicklungen in der Firmenkultur vermeiden können.

personalmagazin: *Lug und Trug – bei diesen Stichworten denken Fußballfans gerade an die Fifa, aber alle an VW. Wie erklären Sie die moralische Komponente des Diesel-Skandals?*
Thomas Giernalczyk: Die Zielsetzung des VW-Konzerns war offensichtlich unrealistisch. Der Motor sollte sauber sein, aber einen bestimmten Kostenrahmen nicht überschreiten. Die Ingenieure fanden mit ihren Einwänden offensichtlich kein Gehör. Es wurde vermutlich nach dem Motto „Geht nicht, gibt's nicht“ gehandelt. Zum faktischen Betrug kommen Managerversagen und eine Arroganz, die den Gegenspieler, die Umweltbehörden der USA, unterschätzte. Sonst wäre man wohl schon beim ersten Verdacht 2008 auf Gesprächsangebote eingegangen und hätte sich möglicherweise einigen können.

personalmagazin: *Wie kann es sein, dass Kontrollgremien derart versagen und so ein ganzer Konzern gefährdet wird?*

„Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion. Wenn sie nicht ethisch handeln, strahlt das auf alle aus – und führt zu Fehlentwicklungen in der Firmenkultur.“

Giernalczyk: VW hat eine dominante Firmenkultur. Die autoritäre Struktur lässt Kontrolle und Reflexion in der Entscheidungsfindung keinen Raum. In autoritär geführten Systemen wächst die Hybris, unverletzlich zu sein. Ganz oben thronte der Vorstandsvorsitzende Martin Winterkorn. Offensichtlich war die Angst vor ihm größer als die Angst vor Konsequenzen aus der Umwelt – ob sie von Behörden oder Konkurrenten drohten. Es tauchte hier vermutlich nicht einmal ein Hofnarr auf, der den Herrschern die Realität spiegelte.

personalmagazin: *Arbeiten bei VW besonders viele betrügerisch veranlagte Menschen oder sind Mitarbeiter und Manager die Betrogenen einer kleinen Lügen-Elite?*
Giernalczyk: Bei der Lüge gibt es eine Normalverteilung. Die meisten Lügen sind harmlos. Nur wenige Menschen nehmen in Kauf, anderen zu schaden, wollen ihnen bewusst schaden oder erkennen gar nicht, dass andere Schaden nehmen. Am anderen Ende der Gauß'schen Glockenkurve gibt es die wenigen, die gar nicht lügen können. Es sind nicht die einzelnen Menschen, sondern die auf sich bezogene und autoritäre Firmenkultur, die zu solchen Fehlentwicklungen führen. Dabei haben Führungskräfte eine wichtige Vorbildfunktion. Wenn sie nicht ethisch handeln, dann strahlt das auf alle anderen aus.

personalmagazin: *Welche strukturellen Bedingungen fördern betrügerisches Verhalten?*
Giernalczyk: Firmen erwarten einerseits kooperatives Verhalten zur Erfüllung der Aufgaben, fördern andererseits aber auch die Konkurrenz, um Mitarbeiter und Manager zu motivieren. Dieses Paradox schafft Situationen mit einem weiten Interpretationsspielraum. Das Versprechen, dass der Bessere gewinnen wird, erzeugt eine zumindest latent aggressive Spannung und Stress untereinander. All dies erhöht den Stress und lässt so manchen die Lüge als legitime Verteidigung erleben.

personalmagazin: *Woran erkennen Mitarbeiter und Manager, ob die Lüge ein anerkannter Weg zum Erfolg ist?*
Giernalczyk: Man kann beobachten, wer Karriere macht und wie derjenige sich verhält. Toleranz und Förderung erfahren betrügerische Mitarbeiter, wenn sie Konkurrenten abwehren oder ein Wettbewerbsvorteil winkt. Solange die Unehrlichkeiten der Organisation Erfolge versprechen, drücken alle ein Auge zu. Doch wenn der Lug sich zum Nachteil der Organisation wendet, wird nach Schuldigen gesucht. Was bisher begrüßt wurde, wird nun zum Ballast. Die gleichen Führungskräfte, die für ihr Vorgehen in der Vergangenheit belohnt wurden, werden nun wegen der Regelverletzungen geschmäht oder gar – bei kriminellen Vorgängen – der Justiz ausgeliefert.

personalmagazin: *Das muss Betroffene verbittern und Kollegen verunsichern.*
Giernalczyk: Ja, denn vom Standpunkt der Gruppensolidarität aus ist dies unmoralisch. Allerdings bewirkt dieser Vorgang

aus der Perspektive der Organisation heraus selbstreinigend. Die Lügner werden als Sündenböcke aus der Organisation getrieben – und mit ihnen die Lüge. Es werden die Personen ausgeschlossen, die mit ihren Werten und Verhaltensdispositionen die Einladung zu Lug und Trug aufgegriffen haben. Das kann eine Organisation tatsächlich positiv verändern.

personalmagazin: *Sie haben sich mit Lebenskrisen und Suiziden beschäftigt. Wie sind Sie von diesem klinischen Thema zur Organisationsberatung gekommen?*
Giernalczyk: Schon zu Beginn meiner Karriere wollte ich Menschen verstehen und ihnen helfen. Ich habe zwölf Jahre in der Krisenambulanz gearbeitet und dort Vieles über die Wirkung der Umgebung auf Persönlichkeiten gelernt. Eine Erkenntnis war, dass man zu den Menschen hingehen muss, auch an den Arbeitsplatz. So wurde aus der Suizidberatung eine Krisenintervention. Und die haben oft auch Teams in Unternehmen dringend nötig.

personalmagazin: *Ist die Lüge immer verdammenswert oder ein gutes Schmiermittel, um die Zusammenarbeit in Firmen geschmeidig zu halten?*
Giernalczyk: Ein Leben ohne Lüge gibt es nicht. Die entscheidende Frage ist, wann sich eine harmlose in eine destruktive Lüge verwandelt. Menschen lügen, weil sie davon einen Nutzen haben – für sich oder für ihre Sache. Die Sieben-Meilen-Stiefel des Schwindelns bringen mehr Geld, schnelleren Gewinn, eine Idee voran und man steht persönlich besser da. Das gilt auch für Teams, die gemeinsam große Entscheidungen favorisieren und das Risiko kleinreden. Auf der anderen Seite wird Lügen vom Gewissen begrenzt. Psychoanalytisch gesprochen sorgt das Über-Ich im guten Falle für die Wahrheit.

personalmagazin: *Die Drohung scheint schwächer als die Gewinnerwartung.*

© EKKEHARD WINKLER

PROF. DR. THOMAS GIERNALCZYK,
Diplompsychologe und Organisationsberater, erforscht und begleitet Konflikte in Unternehmen. Als Honorarprofessor lehrt er an der Universität der Bundeswehr.

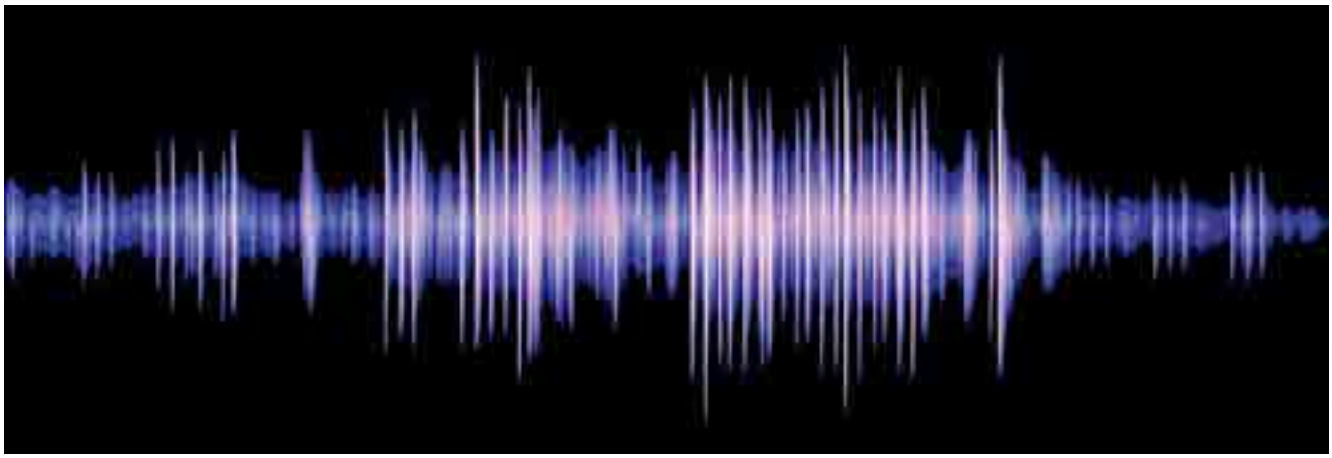
Giernalczyk: Deshalb muss Leadership neu überdacht werden. Ich unterscheide die fusionäre und die antifusionäre Lüge. Beide müssen nicht harmlos bleiben, aber ihr Ursprung ist ein anderer. Die fusionäre Lüge wird genutzt, damit sich beide, Lügner und Belogener, miteinander im Gleichklang fühlen. Wie bei einem Hochstapler, der wie eine versorgende Mutter die Hoffnung auf vollkommene Wunscherfüllung verspricht, und dem Betrogenen, der wie ein Kind ist, das die Versprechen glauben möchte. Ein Beispiel: Wenn ein Dienstleister, der bisher nur eine Website betreibt, einen Bankenvorstand davon überzeugt, er könne ein Online-Banking-System zu einem superniedrigen Preis aufbauen, dann glaubt der Banker wirklich, dass er hier eine ideale Lösung bekommt und vergisst die damit verbundenen Probleme – dabei wäre es ganz simpel, Referenzen abzufragen und die Firma des ITlers zu überprüfen.

personalmagazin: *Und das Gegenstück, die antifusionäre Lüge – was für eine innere Logik hat sie?*
Giernalczyk: Sie entsteht aus der Angst. Jemand fühlt sich subjektiv bedroht. Das gibt ihm nach seinem Empfinden das Recht, sich zu wehren – und zwar mit allen Mitteln, denn bei Notwehr heiligt der Zweck die Mittel. Oft spielen Intrigen eine Rolle. Wenn sich etwa ein Einkaufsleiter und ein Techniker streiten, weil der eine preiswertes und der andere hochwertigteures Material einsetzen will, geht der Techniker heimlich zum Vorstand. Mit Teilwahrheiten über die Sicherheit und Regressansprüche bringt er diesen dazu, ihm die Entscheidungsgewalt zu geben. Er sticht den Konkurrenten aus.

personalmagazin: *Ihre Beispiele sind reale Coaching-Fälle. Wie kann der Coach das Lügen oder wenigstens die destruktiven Anteile minimieren?*
Giernalczyk: Eine vertrauensvolle Kommunikation macht das Lügen uninteressanter. Wenn Fehler zugegeben werden können, ohne dass eine Strafe folgt, muss weniger gelogen werden. Außerdem: Wer davon ausgehen muss, dass seine hinterhältigen Aktionen auffliegen, weil die Kollegen und Manager offen miteinander reden, kann die Lüge nicht als sicheres Erfolgsinstrument einsetzen. Vertrauen macht Lügen unwahrscheinlicher.

personalmagazin: *In dieser Enge muss Vertrauenskultur dann wohl zwangsläufig ein Fremdwort sein.*
Giernalczyk: Vertrauen ist wie Rasen. Es wächst langsam und ist schnell abgemäht. In einer autoritären Kultur – ob in einer Gesellschaft oder in einem Unternehmen – existiert Vertrauenskultur nur als Lippenbekenntnis, wenn Fehler hart bestraft werden. Es kann Subkulturen in einzelnen Bereichen geben. In der Alternativkultur kann reflektierend nach Versuch und Irrtum gearbeitet werden, solange Erfolge gemeldet werden. Doch faktisch ordnet sich jede Nebenkultur der Autorität unter. ■

Das Interview führte **Ruth Lemmer.**



© ROMAS_PH - FOTOLIA

Kann die Vermessung der Sprache eines Bewerbers bei der Personalauswahl helfen? Linguisten und Psychologen zweifeln dies an.

Personalauswahl per Sprachtest

KRITIK. Ein Sprachtest soll angeblich Rückschlüsse auf Persönlichkeitsmerkmale ziehen können und so bei der Personalauswahl helfen. Experten halten das für fragwürdig.

Von **Bärbel Schwertfeger**

Ich tippe den Code ins Telefon, drücke die Raute-Taste. Dann starten die Fragen, die ich beantworten soll und mit deren Hilfe bis zu 220.000 Features meiner Sprache und damit auch meine Persönlichkeit erfasst werden sollen. Bitte beschreiben Sie den Ablauf eines typischen Sonntags. Was macht Ihnen in Ihrem aktuellen oder erlernten Beruf am meisten Freude? Bitte beschreiben Sie ausführlich, wie, wo und auf welche Weise Sie am besten entspannen können. Wie sollte ein idealer Mitarbeiter sein? Die Fragen wiederholen sich mehrmals in ähnlicher Form. Dreimal soll ich antworten, wie ich Weihnachten verbracht habe. Das nervt nicht nur mich. „Das Feedback bekommen wir häufiger", erklärt Christian Greb, der beim Unternehmen Psyware für die Entwicklung des Sprachtests Precire verantwortlich ist, später im Auswertungsgespräch. Die Fragen würden eben so oft eingespielt, bis man eine Sprachprobe von zwölf bis 15 Minuten habe.

Faszinierendes Produktversprechen

Was Precire verspricht, klingt faszinierend. Über die automatisierte Erfassung von Sprache sollen sich unmittelbare Rückschlüsse „auf Persönlichkeitsmerkmale, die psychische Belastung sowie die anwendungsspezifische Eignung des Sprechenden" ziehen lassen. Big Data macht's möglich. Also Schluss mit aufwendigen Assessment Centern oder teuren Management Audits? Genügt es künftig, wenn der Kandidat 15 Minuten mit dem Computer spricht?

„Das Ergebnis beruht auf der Sprache und der Vermessung der Persönlichkeit", erklärt Greb. Dabei werde das Sprachprofil auf Zahlenwerte herunter gebrochen, die dann wiederum zu Merkmalen verdichtet werden. „Wenn sich die Schuhgröße in der Sprache zeigen würde, versuchen wir sprachliche Zusammenhänge zu finden, die zu einer Schuhgröße passen", erklärt Greb. Bisher hätten 5.000 Personen den Sprachtest und gleichzeitig einen Persönlichkeitstest gemacht. Durch die Korrelation ließe sich so anhand dieses Referenzprofils die Persönlichkeit der Testperson erkennen. Das sei ähnlich wie ein Persönlichkeitstest, erklärt Greb. Nur könne der Bewerber das Ergebnis des Sprachtests nicht manipulieren. Im Unternehmen könnten auch die erfolgreichen Mitarbeiter als Referenzgruppe dienen. „Identifizieren Sie Menschen, die zu Ihrer Unternehmenskultur passen und über die Traits und Skills verfügen, welche Sie benötigen", heißt es dazu auf der Website der Firma Psyware, die den Precire-Test anbietet. Dahinter steckt ein

mit mehreren Millionen Euro von Investoren gefördertes Start-up mit Psychologen, IT-Experten, Mathematikern und Sprachwissenschaftlern. Geschäftsführer ist der Jurist Dirk Gratzel.

Zurück zum Selbsttest. Eine halbe Stunde vor dem telefonischen Auswertungsgespräch bekomme ich ein siebenseitiges Dokument mit vielen Grafiken, Zahlen und Fremdwörtern wie „audio-prosodische Parameter“ oder „deiktische Verteilung“ zugeschickt. Ich verwende das Wort „ich“ und „man“ häufiger als es der Referenzwert angibt. Führungskräfte, die häufig „man“ benutzen, tun sich schwer, Bindung zu erzeugen, erklärt Psychologe Greb. Bei meinem persönlichen Sprachprofil nach dem Modell von „Schulz von Thun“ bin ich wiederum – trotz häufigem „man“ - sehr beziehungsorientiert. Erstaunlich auch mein „Psycholinguistischer Resilienz-Index“. Obwohl mir zuvor ein im Vergleich zur Referenzgruppe deutlich höherer Anteil bei den Negationen bestätigt wurde, heißt es nun, dass ich „vermehrt positive Begrifflichkeiten nutze“. In der Kurzzusammenfassung bekomme ich den Entwicklungstipp: „Reflektieren Sie im Alltag, wie häufig Verneinungen vorkommen.“ Ja was denn nun? Beim Profilvergleich werden meine Sprechmerkmale mit dem Big-Five-Persönlichkeitsmodell verglichen. Ich habe eine Übereinstimmung von 71,97 Prozent mit dem Referenzprofil. Im Durchschnitt sind es 77,84 Prozent. Das liege an meiner stark ausgeprägten Autonomie, sagt Greb. Überzeugend ist das für mich nicht. Umso erstaunlicher ist es, dass Psyware-Geschäftsführer Gratzel in einem Interview behauptet, die Vorhersagen seien zu 85 bis 90 Prozent richtig.

Experten hegen Zweifel

Jarek Krajewski, Professor am Institut für Sicherheitstechnik, Abteilung Human Factors und Diagnostik an der Universität Wuppertal, hält das „wissenschaftlich für unseriös“. „Bei der Entschlüsselung der Sprachmerkmale beißen sich die weltweit besten Wissenschaftler noch die Zähne aus“, erklärt der Psychologe, dessen Forschungsschwerpunkte die akustische Stimmanalyse und Sprachemotionserkennung ist. Seriös bewertet, befänden sich die Systeme derzeit bestenfalls in einem Prototyp-Stadium. Selbst die besten sprachbasierten Instrumente kämen unter realistischen, replizierbaren Bedingungen derzeit allenfalls auf 70 bis 80 Prozent Vorhersagegüte. Zudem sei Sprache sehr situationsabhängig. „Die Ergebnisse hängen stark von der Sprachaufgabe und der Sprechsituation ab“, sagt der Psychologe. Und die Aussage, dass man Sprache nicht willkürlich manipulieren kann, sei zwar ein cleveres Marketinginstrument, aber schlichtweg Unsinn.

> Valide ist ein Test erst dann, wenn von neutralen Wissenschaftlern nachgewiesen ist, dass er auch tatsächlich das misst, was er vorgibt zu messen.

„Um herauszufinden, ob ein Messverfahren wirklich funktioniert, muss es von unabhängigen Wissenschaftlern überprüft werden“, erklärt Professor Krajewski. „Solange eine seriöse und unabhängige Validierung fehlt, kann man auch gleich aus der Hand lesen.“ Valide ist ein Test erst dann, wenn nachgewiesen ist, dass er auch das misst, was er vorgibt zu messen. Zwar zweifle er nicht daran, dass es signifikante Korrelationen zwischen Sprachmerkmalen und diversen Persönlichkeitsmerkmalen und psychologischen Zuständen gebe, so Krajewski, doch die seien in der Regel schwach, sodass eine Prognose mit Fehlern behaftet sei. „Das gilt auch, wenn man viele kleine, jeweils einzeln schwach korrelierende Stimmmerkmale regressionsanalytisch zusammenfasst. Wenn es nur eine sehr dünne theoretische Grundlage und keine neutral überprüfte, saubere Empirie gebe, dann sei das aus wissenschaftlicher Perspektive schon ziemlich dürftig. „Das ist derzeit zu 95 Prozent Marketing und zu fünf Prozent Substanz“, behauptet der Wissenschaftler und rät daher, „lieber die Finger davon zu lassen und einen etablierten Persönlichkeitstest einzusetzen, solange die Ergebnisse nicht von einer neutralen Drittinstanz repliziert werden.“

Noch keine ausreichende Validierung

Doch Psyware legt auch auf mehrmalige Nachfrage keine Validierungsstudien vor. Es liefen gerade weitere Studien, erklärt Greb. Eine unabhängige wissenschaftliche Veröffentlichung gebe es bisher nicht. Lediglich ein Studienbericht „Validierung des Precire-Voice-Check“ der Ludwig-Maximilians-Universität München in Studienkooperation mit Psyware GmbH und Mind & Mood GmbH wird zur Verfügung gestellt, in der eine auffallend hohe Korrelation von 0,7 zwischen Precire und Stressfragebögen angegeben wird. Das sei für ihn „hochgradig unplausibel“, so Professor Krajewski. So erzielten die weltweit erfolgreichsten Gruppen in objektiven, das heißt unter realistischen, überprüfbaren Bedingungen durchgeführten Sprachsignal-Wettbewerben lediglich Validitätskorrelationen von 0,4 bis 0,5.

Psyware beruft sich auf die sogenannte interne Validität. Dabei korreliert man die Sprachprobe mit einem etablierten Persönlichkeitstest und schließt dann aus den Sprechmerkmalen auf die Persönlichkeit. Eine ausschließliche Validierung über die Berechnung solcher Korrelationen hält auch Rainer Bäcker, Leiter Managementdiagnostik bei der IFP Personalberatung in Köln, für nicht ausreichend. „Dies ist letztlich eine Validierung ‚zweiter Ordnung‘, bei der man nie über die Validität des Persönlichkeitstests kommen kann“, erklärt der Diplom-Psychologe. Bäcker, der auch im wissenschaftlichen Beirat von Precire ist, will den Test daher ausschließlich bei Verhaltensanalysen einsetzen. Das Besondere an Precire sei, dass man eine Vielzahl von Sprachmerkmalen gleichzeitig erfassen könne und zwar unvergleichlich mehr als dies durch ei-

ne reine Verhaltensbeobachtung bisher möglich war. Das IFP will den Test bei der Vertriebs- und Führungskommunikation nutzen und dabei zum Beispiel die Sprachmerkmale der erfolgreichsten Vertriebsmitarbeiter als Referenzgruppe nehmen. „Die Mitarbeiter bekommen dann Hinweise, wie sie überzeugender wirken können“, so Bäcker. Dass der Verkaufserfolg von Sprachmerkmalen abhängt, sei zwar eine Hypothese, aber „eine, für die es viele gute Gründe gibt“. Bei Precire handele es sich um einen vielversprechenden Ansatz, der „aber noch nicht durchgängig auf wissenschaftlich abgesichertem Boden steht“.

Das könne man zwar machen, erklärt Uwe P. Kanning, Psychologieprofessor an der Hochschule Osnabrück. Das Problem bei dieser Art der externen Validierung sei jedoch, dass man nicht wisse, ob die erfassten Merkmale der erfolgreichen Mitarbeiter auch tatsächlich mit deren Leistungsfähigkeit zusammenhängen. „Wenn alle guten Mitarbeiter Schuhgröße 42 haben, ist es dennoch nicht sinnvoll, neue Mitarbeiter nach der Schuhgröße auszuwählen“, erklärt Kanning. „Das ist gewissermaßen eine illusorische Korrelation.“ Man komme daher nicht darum herum, auch nachzuweisen, dass die Schuhgröße (oder bestimmte Sprachmerkmale) direkt mit dem Erfolg zusammenhängen.

Referenzkunden zurückhaltend

Bei der Zeitarbeitsfirma Randstad ist Precire bereits im Einsatz. „Bei Randstad nutzen wir Precire seit September 2014 in der Personalauswahl mit einem überzeugenden Ergebnis“, wird HR-Direktor Andreas Bolder auf der Psyware-Website zitiert. Auf Nachfrage erklärt Randstad, dass der Sprachtest nur bei der Suche von internen Mitarbeitern eingesetzt werde, die man „weniger nach Fachkompetenz, sondern eher nach Persönlichkeitsmerkmalen auswähle“. Als Kunden werden in einem Faz.net-Artikel vom 20. Mai 2015 auch die Accor Hotels genannt. Das System sei in eingegrenztem Rahmen mit Führungskräften als Einzelprobelauf getestet worden, schreibt Eike Kraft, Pressesprecher bei den Accor Hotels. Es befinde sich heute in keiner Weise bei Accor Hotels im Einsatz und sei auch nicht für einen Einsatz geplant.

Messverfahren nicht offengelegt

Angelika Braun, Professorin für Phonetik an der Universität Trier, sieht die Auswertungen von Precire kritisch. „Man kennt die Algorithmen nicht und das Messverfahren wird nicht offengelegt“, kritisiert Braun, die auch Leiterin des Fachbereichs Sprechererkennung, Tonträgerauswertung und Linguistische Textanalyse beim Bundeskriminalamt Wiesbaden war. Zwar verweise Precire auf einige durchaus seriöse Studien, doch man wisse nicht, wie diese in der Software berücksichtigt werden. Zudem hätten sich die Forscher in den Studien stets mit bestimmten Fragestellungen beschäftigt und keine Gesamtuntersuchung gemacht, was das für die Persönlichkeit bedeutet. Bei Negationen heißt es etwa, dass sie speziell bei depressiven Fragestellungen „entscheidende Kategorien“ seien. Bei der erwähnten Studie geht es um „Linguistische Marker von depressiven Dynamiken in Selbsterzählungen“. Das hat jedoch nichts mit Personalauswahl zu tun. „Das Ganze basiert auf den beiden Grundannahmen, dass das stimmlich-sprachliche Verhalten konstant ist und es eine 1:1-Beziehung zwischen diesem Verhalten und Charaktereigenschaften gibt“, erklärt die Vizepräsidentin der International Society for the Phonetic Sciences. Doch beides treffe nicht zu. „Ob ich am Abend davor ein paar Gläser getrunken habe, erkältet bin oder rauche, hat alles Auswirkungen auf bestimmte Audio-Parameter“, erklärt Braun. „Die stimmlichen Merkmale sind daher ganz und gar nicht konstant innerhalb einer Person.“

Beim Blick auf meine Auswertung fallen ihr sachliche Fehler auf. So zähle man bei der „Basislinguistik“ im Deutschen aufgrund der oft langen Wortzusammensetzungen keine Wörter, sondern Silben. Auch werde die Kategorie „Sätze“ in der Linguistik bei gesprochener Sprache nicht akzeptiert, weil wir nicht mit Punkt und Komma sprechen. Stattdessen werte man Äußerungen aus, so die Professorin. Noch auffälliger wird es bei den „Audioprosodischen Parametern“, also den Stimmeigenschaften. Mein Maximalwert bei der Tonlage erscheine ihr ungewöhnlich hoch, das spreche für einen Messfehler. Auch die angegebene Definition von „Harmonizität“ als „das Verhältnis vom untersuchten Signal zu unerwünschtem Hintergrundrauschen“ kennt die Professorin nicht. In der Phonetik beschreibe „Harmonizität“ das Verhältnis von harmonischen und unharmonischen Anteilen in der Stimme. So haben zum Beispiel Raucher mehr unharmonische Anteile.

Begrifflichkeiten unsauber verwendet

„Hier werden elementare Begrifflichkeiten nicht sauber verwendet“, sagt die Phonetik-Expertin. Verwundert ist sie auch bei der Erklärung zu „Pertubation“. Dort heißt es: „Dieses Zittern entsteht durch körperliche Phänomene, die auf Anspannung und/oder Unsicherheit hinweisen können.“ – „Diese Interpretationen sind mir aus der Phonetik nicht bekannt“, sagt Braun. Zudem werde Perturbation nie bei fließender gesprochener Sprache erhoben, sondern man lasse die Person mehrere Sekunden einen Vokal halten mit exakt festgelegtem Abstand zum Mikro. „Um bei der Stimmanalyse zu aussagekräftigen Ergebnissen zu kommen, muss man sehr viel beachten“, erklärt Braun. Ein Interview per Telefon sei eine „gefährliche Signalbeschneidung“. Man wisse nicht mehr genau, was man misst. Das Precire-Modul zu den Stimmeigenschaften sei daher für sie ohne erkennbare Aussagekraft. Die Wissenschaftlerin: „Ich würde mich als Bewerber nicht mit dieser Software analysieren lassen.“ ■

BÄRBEL SCHWERTFEGER arbeitet als freie Journalistin in München.

ISBN 978-3-648-07095-6
Bestell-Nr. E14013
Buch: € 49,95 [D]
eBook: € 44,99 [D]

ISBN 978-3-648-07115-1
Bestell-Nr. E14011
Buch: € 24,95 [D]
eBook: € 21,99 [D]

ISBN 978-3-648-07110-6
Bestell-Nr. E14012
Buch: € 19,95 [D]
eBook: € 16,99 [D]

Was Personaler zum Thema Elternzeit wissen müssen

Das Buch bietet Verantwortlichen in der Personalarbeit ein Vier-Stufen-Konzept, um die Elternzeit für die Mitarbeiterbindung zu nutzen. So werden Unternehmen allen rechtlichen Anforderungen gerecht, schaffen die Voraussetzungen für eine harmonische Babypause und erhöhen die Mitarbeiterzufriedenheit. Mit allen Fakten zum neuen Elternzeit-Gesetz.

> Den beruflichen Ausstieg vor und den Wiedereinstieg nach der Elternzeit strukturiert gestalten

> Wie Personaler den Kontakt zu Mitarbeitern während der Babypause halten

> Damit der Neustart klappt: Organisation, Zeitmanagement und Flexibilität bei unvorhergesehenen Ereignissen

Jetzt bestellen: www.haufe.de/fachbuch (Bestellung versandkostenfrei), 0800 5050445 (Anruf kostenlos) oder in Ihrer Buchhandlung

HAUFE.

Erfolg auf internationaler Ebene

GRUNDLAGEN. Was verbirgt sich hinter dem Begriff „Global Mindset"? Und wie erkennt man, ob ein Manager oder eine Organisation ein Global Mindset haben?

Von **Thomas Hanke** und **Jörg Hruby**

Die Internationalisierung ist in vielen Unternehmen bereits zur Notwendigkeit geworden. Ein strategischer Erfolgsfaktor dabei ist, in dem Spannungsfeld zwischen globaler Standardisierung und lokaler Anpassung geeignete Strategien umzusetzen und anzupassen. Dabei hat sich ein sogenanntes „Global Mindset" als nachhaltiger Wettbewerbsvorteil herauskristallisiert.

Was ist ein „Global Mindset"?

Ein Global Mindset wird als die Fähigkeit definiert, unterschiedliche Kulturen zu verstehen und diese miteinander in Einklang zu bringen. Dabei müssen drei notwendige Bedingungen gegeben sein, damit man von einem Global Mindset spricht. Als erstes muss eine Offenheit gegenüber anderen Kulturen und Märkten und deren Unterschiedlichkeiten vorliegen. Des Weiteren die (Er-) Kenntnis und das Bewusstsein, dass verschiedene Kulturen und Märkte unterschiedlich sind. Zuletzt muss die Fähigkeit vorhanden sein, die Unterschiedlichkeiten von verschiedenen Kulturen und Märkten zu integrieren. Bei international agierenden Managern spricht man dann von einem Global Mindset, wenn sie zum einen eine psychisch-kognitive komplexe Persönlichkeit aufweisen, indem sie mannigfaltiges Wissen differenzieren und integrieren können, und zum anderen eine kosmopolitische Orientierung besitzen.

In mehreren Studien ist der Zusammenhang zwischen einem Global Mindset und der organisationalen Effizienz positiv getestet worden. Das heißt, ein Global Mindset verbessert nachhaltig die internationale Performance.

Wissenschaftliche Fundierung

Das Konzept Global Mindset hat seinen Ursprung in dem Informationsverarbeitungsansatz der Kognitionspsychologie. Demnach kommt es darauf an, wie der globale beziehungsweise internationale Manager die umgebende Umwelt wahrnimmt, wie er diese interpretiert und wie er in ihr sinnstiftend handelt. Die Entwicklung eines Global Mindset findet dabei auf verschiedenen Ebenen statt: Erstens auf individueller Ebene beziehungsweise auf Geschäftsführer- oder Vorstandsebene, zweitens auf der

Unterschiedliche Kulturen und Märkte integrieren zu können, ist Teil eines „Global Mindset".

Ebene von Gruppen, zum Beispiel bei Top-Management-Teams sowie drittens auch auf der Ebene der Organisation als Ganzes.

Entwicklung des Global Mindset auf Organisationsebene

Die Entwicklung eines Global Mindset ist nicht nur auf große multinationale Unternehmen beschränkt, sondern wird auch verstärkt für internationale kleine und mittlere Unternehmen, Hidden Champions (zum Beispiel Hansgrohe AG) und sogenannte „Born Globals“ immer wichtiger. Bekannte Autoren wie Howard Perlmutter sowie Christopher Bartlett und Sumantra Ghoshal kommen zu der Erkenntnis, dass eine Kombination von weichen (in Anlehnung an Perlmutter) und strategischen Faktoren (in Anlehnung an Bartlett und Ghoshal) das Global Mindset fördert.

Ethnozentrische und polyzentrische Denkweise

Howard Perlmutter unterscheidet eine ethnozentrische, polyzentrische, geozentrische und regiozentrische Managerorientierung. Ethnozentrismus bedeutet Orientierung am Heimatland, Polyzentrismus die Orientierung am Gastland und der Geozentrismus eine Weltorientierung – in diesem Kontext: ein Global Mindset. Manager mit ethnozentrischer Denkweise halten sich an die Kultur und Werte des Heimatlandes. Die eigenen Überzeugungen stehen über denen aus anderen Ländern. Die ethnozentrische Managementperspektive ist effektiv in Bereichen, in denen ein hoher Grad an Standardisierung der Tätigkeiten, Prozesse und Technologien rund um die Welt notwendig ist. Amerikanische Konzerne verfolgen oft eine ethnozentrische Haltung, die in vielen Fällen scheitert. Hingegen können Manager mit polyzentrischer Denkweise sich gut an kulturelle Unterschiede anpassen und überwinden Verschiedenheiten zwischen Heimatmarkt und Zielmarkt schnell. Sie handeln nach dem Motto: „Wenn du in Rom bist, mach es wie die Römer.“ Eine polyzentrische Perspektive ist angebracht, wenn hohe Sensibilität für lokale Märkte verlangt wird.

Geozentrische und regiozentrische Denkweise

Manager mit einer geozentrischen Denkweise sind effektiv darin, Gruppen aus verschiedenen Kulturen zusammenzu-

© SDECORET - FOTOLIA

PRAXIS

So verankern Sie ein Global Mindset

Um ein Global Mindset nachhaltig in der Organisation zu verankern, sind folgende Maßnahmen und Steuerungssysteme auf den verschiedenen Interventionsebenen notwendig.

Auf strategischer Ebene:
- Global einheitliche Kernwerte, Visionen und Standards
- Kulturelle Diversität im Top-Management-Team
- Anreizsysteme für Interkulturalität

Auf organisational-struktureller Ebene:
- Internationale Team- und Projektmeetings weltweit
- Globale Exzellenzzentren und Ansiedlung von Business Units, die über globale Verantwortungen verfügen
- Etablierung und Kultivierung persönlicher Begegnungen über angemessene Organisationsstrukturen (Matrix- oder Tensorstruktur)
- Formale globale Mandate auf allen Organisationsebenen
- Globale Wissens- und Kommunikationsstrukturen: Intranet, Communities of Practice, Networking-Tools etc.

Auf der Ebene operativer HR-Maßnahmen:
- Job rotations über geografische Regionen, Geschäftsbereiche und Funktionen hinweg
- Globale und multikulturelle Teams und Task forces, Austausch globaler Mandate
- Mentoring und Coaching
- Rekrutierung von global offenen und neugierigen Nachwuchskräften (bi-kultureller Hintergrund)
- Formale Ausbildung und Kenntnisse über Sprachen, Kulturen und globale Märkte
- Entwicklungsprogramme und Workshops zur Förderung globaler Interessen als Ergänzung zum learning by doing, Assessments über Kultur, Wirtschaft und Gesellschaft (CAGE)
- Expatriate Assignments länger als drei Monate, Karriereprogramme und Anreizsysteme für Expatriates

bringen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Sie sehen die Welt als großen Marktplatz, kulturelle Unterschiede stellen für sie keine Hürden dar. Der geozentrische Ansatz ist besonders geeignet für Unternehmen und Manager, die auf globalem Level tätig sind, um Gemeinsamkeiten verschiedener Kulturen zu erkennen und verschiedene Ansätze zu integrieren - eine „glokale" Orientierung also. Das heißt: Gute Ideen kommen aus irgendeinem Land und werden an irgendein anderes Land, in dem das Unternehmen vertreten ist, weitergegeben. Die geozentrische Strategie basiert auf dem Glauben, dass „der beste Mitarbeiter eingesetzt werden sollte, achtlos seiner Nationalität". Bei regiozentrischer Orientierung werden zum Beispiel Regionen-Manager eingesetzt, etwa für die Region EMEA (European, Middle-East, North-African countries). Die Autoren dieses Beitrags gehen davon aus, dass internationaler Erfolg davon abhängt, wie die Orientierung eines Managers mit dem Typ der Organisation, für die er arbeitet, zusammenpasst.

Globale, multinationale und transnationale Unternehmen

Bartlett und Ghoshal machen eine strategische und strukturelle Unterscheidung, wie internationale, globale, multinationale und transnationale Unternehmen aufgestellt werden in einer Kombination aus globaler Integration und lokaler Anpassung. Internationale Unternehmen haben einen niedrigen Grad an globaler Integration und niedrige lokale Anpassung. Beispiele hierfür sind Harley Davidson, Nespresso, McDonalds, IBM, Kellogs oder Microsoft.

Globale Unternehmen haben eine hohe globale Integration und eine niedrige lokale Anpassung. Beispiele sind Exxon Mobil, OTIS, Intel sowie insbesondere die Halbleiterindustrie, Automobilindustrie, Passagierflugzeugindustrie und die Pharmaindustrie.

Unternehmen mit einer multinationalen strategischen Ausrichtung haben eine niedrige globale Integration und hohe lokale Anpassung. Beispiele hierfür sind MTV, Unilever, Vileda, die Nahrungsmittelindustrie, Zementindustrie und der Einzelhandel.

Transnationale Unternehmen versuchen möglichst global integriert und gleichzeitig lokal angepasst zu sein. Beispiele sind Caterpillar, Mercedes-Benz und Vodafone. Eine transnationale Organisation hat die Fähigkeit mit verschiedenen Perspektiven umzugehen, Komplexität zu managen und Bindungen mit verschiedenen Kulturen aufzubauen.

Je weiter das Unternehmen in seiner organisationalen Entwicklung ist, desto wichtiger sind Manager mit einem Global Mindset (transnationale Strategie und geozentrische Orientierung), um das Unternehmen zu einem internationalen Erfolg zu führen (siehe Abbildung). Niemand bezweifelt den Erfolg von polyzentrisch oder ethnozentrisch geführten Unternehmen, jedoch ist bei einer komplexen Organisation ein Umdenken gefragt.

Diagnose: Wo steht Ihr Unternehmen in Sachen Global Mindset?

Wie lässt sich erkennen, wie es um das Global Mindset eines Unternehmens bestellt ist? Bei der Diagnose wird zunächst der innere und äußere Unternehmenskontext betrachtet: Kann das Unternehmen sich überhaupt an fremde Kontexte und Kulturen anpassen? Was sind seine Kernkompetenzen? Sind diese in andere Länder übertragbar und Produkte gegebenenfalls modifizierbar? Neueren Untersuchungen zufolge spricht man hierbei von „kontextueller Intelligenz".

Anschließend wird überprüft, ob eine Synthese aus Organisationsstruktur, -kultur und -strategie besteht. Nirmalya Kumar und Phanish Puranam entwickeln in einer Veröffentlichung im Harvard Business Manager ein Diagnoseraster: Anhand der Faktoren, wie die Kompetenzbereiche, Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens über die Welt verteilt oder konzentriert sind und wie gut die Mitarbeiter über die geografischen Grenzen hinweg zusammenarbeiten, leiten sie Empfehlungen für die optimale Organisationsstruktur ab.

Des Weiteren stellt sich die Frage, ob das Unternehmen eine kulturelle Intelligenz besitzt und es im „kulturellen Minenfeld" erfolgreich navigieren kann? Erin Meyer macht hierzu anhand verschiedener Führungsfaktoren Kulturunterschiede sichtbar.

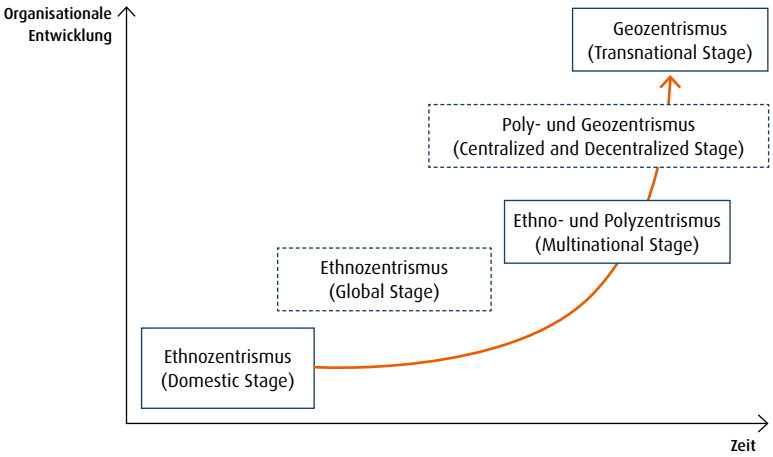
> Internationaler Erfolg hängt davon ab, wie die Orientierung des Managers mit dem Typ der Organisation, für die er arbeitet, zusammenpasst.

Anschließend werden die äußeren Rahmenbedingungen wie das Markt- und Wettbewerbsumfeld betrachtet. Jean-Pierre Jeannet hat im Jahr 2000 ein Analyseraster entwickelt (siehe Abbildung), mit dem Unternehmen basierend auf einer Mitarbeiterbefragung die Ausprägung verschiedener Faktoren untersuchen können. Diese Erhebungen eignen sich prinzipiell auch für bereichs- oder unternehmensübergreifende Analysen.

Implementierung und Kultivierung: Wie Sie ein Global Mindset pflegen

Viele der beschriebenen Studien sehen vor allem in den Unternehmenswerten, Missionen, Leitbildern und Visionen einen entscheidenden Erfolgsfaktor, um globale Konsistenz herzustellen, das heißt mit weltweiten Standards und Regularien die Mitarbeiter durch Führung und Transparenz auf ein gemeinsames Ziel einzustellen. Die globale Orien-

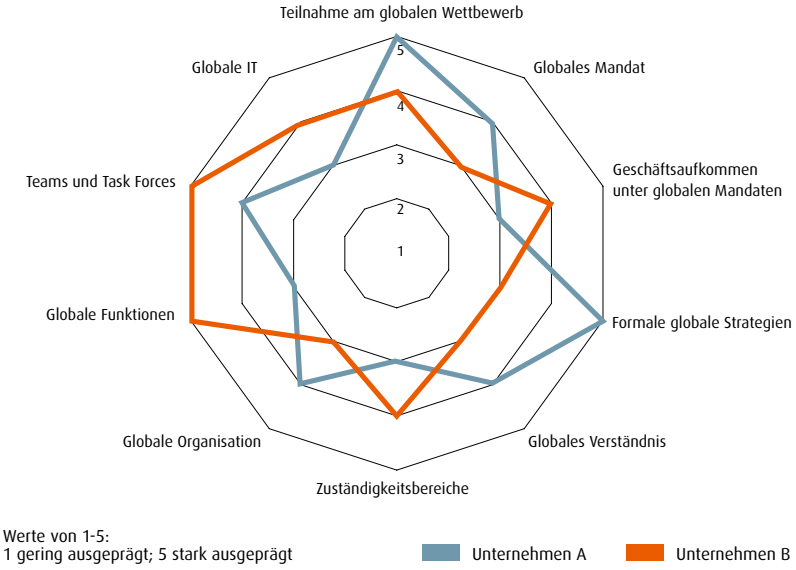
ORGANISATIONALE ENTWICKLUNG



Je weiter ein Unternehmen in seiner organisationalen Entwicklung ist, desto wichtiger sind Manager mit einem Global Mindset, um es zu internationalem Erfolg zu führen.

QUELLE: BEAMAN, K. „MYTHS, MYSTIQUES, AND MISTAKES IN OVERSEAS ASSIGNMENTS: THE ROLE OF GLOBAL MINDSET IN INTERNATIONAL WORK" (2004)

ANALYSERASTER



Wo steht mein Unternehmen in Sachen Global Mindset? Basierend auf einer Mitarbeiterbefragung können Unternehmen die Ausprägung verschiedener Faktoren analysieren.

QUELLE: ABBILDUNG IN ANLEHNUNG AN JEANNET (2000)

tierung des Top-Managements ist hier unerlässlich. Studien zufolge gehört ein hohes Maß an Diversität bei den Vorständen oder Geschäftsführern zu den Erfolgsfaktoren, um ein Global Mindset nachhaltig zu kultivieren.

Die Umsetzung erfolgt erfahrungsgemäß über ein Audit und über einen kollektiven Bewertungsprozess, der die vorhandenen Strukturen und Prozesse berücksichtigt. Dies bedeutet auch, dass das Unternehmen die eigene Identität reflektieren muss und hinterfragen, wo sie gerade steht und wohin der eingeschlagene Weg führen soll. Eine Rolle dabei spielt etwa das Mindset der Zentrale und der Niederlassung, die Wahrnehmung von Stakeholdern und Erfahrungen aus der Vergangenheit. Aber auch Konflikte und Koordinationsprobleme werden berücksichtigt.

Die Implementierung eines Global Mindsets erfordert eine geregelte Interaktion zwischen Zentrale und Auslandstöchtern und angemessene Maßnahmen und Steuerungssysteme auf verschiedenen Interventionsebenen. Erarbeitet wird dies in der Regel in einem gemeinsamen Sinnstiftungsprozess über Großgruppen, Fokusgruppen und Einzelgespräche, der die vom Wandel betroffene Anspruchsgruppen einbindet. Interkulturelle Sensitivitätsfragebögen geben hier beispielsweise Aufschluss über ein gemeinsames Verständnis und die Bereitschaft, sich mit dem Wandel und den damit verbundenen Möglichkeiten zu beschäftigen. Hinzu kommen Assessments wie beispielsweise das von Ghemawat entwickelte CAGE-Distanz-Tool und die Ableitung von Maßnahmen auf der strategischen, strukturellen und operativen HR-Ebene (siehe Kasten).

Die Implementierung kann behindert werden durch Sprachbarrieren, soziale Konflikte, individuelle Ängste und Widerstände von Mitarbeitern, sich nicht auf kulturelle Diversität einzustellen und vor allem durch einen Führungsstil, der das Global Mindset nicht vorlebt. Förderlich sind eine Kultur gegenseitigen Vertrauens und offene Kommunikation. Ein ausgeglichener Top-down-Prozess und ständige Kommunikation und Interaktion über das mittlere Management sind zur Implementierung unerlässlich, um eine neue international ausgerichtete Identität und die gemeinsame Sinnstiftung zu erreichen. ■

DR. THOMAS HANKE ist Dozent an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Essen.

DR. JÖRG HRUBY ist freiberuflicher Dozent an der Fachhochschule der Wirtschaft in Mettmann und Geschäftsführer des Steinbeis-Beratungszentrums Global Mindset & Leadership in Düsseldorf.

Mitarbeiter mit Handicap

PRAXIS. Werden Menschen mit Behinderung eingestellt, müssen Führungskräfte, HR und Kollegen mitziehen. Eine stärken- und ressourcenorientierte Sichtweise hilft.

Von **Ruth Lemmer**

Wenn ihre Kollegen zum Partnerunternehmen nach Ägypten reisen, hält sie in der Düsseldorfer Zentrale die Stellung. Statt der Rufbereitschaft übernimmt sie Extra-Projekte. Susanne Grünewald arbeitet bei Vodafone in der Callcenter-Steuerung. Und geht dort offen mit ihrer Behinderung um. Selbstbewusst sagt die 26-Jährige: „Wer mich nicht ganz nimmt, da will ich nicht hin." Seit 14 Jahren kennt Grünewald die Diagnose: Narkolepsie. Für Sekunden, manchmal für Minuten klinkt sich ihr Körper aus. Sie wirkt, als sei sie eingeschlafen – was ihr Vorwürfe von Unhöflichkeit bis Simulation einbringt, wenn die Menschen nichts von der Erkrankung wissen. Heute steuert die Vodafone-Mitarbeiterin das unheilbare Handicap mit Medikamenten. Die Einschränkungen sind weniger geworden: Sie fährt Auto, spielt Skater-Hockey und Badminton und arbeitet Vollzeit. „Ich bin ein operativer Mensch, die Arbeit macht mir Spaß, aber manchmal muss ich einen Gang zurückschalten", erzählt sie. „Dann arbeite ich von zu Hause aus."

Bis Grünewald sich ihre jetzige Position erarbeitet hatte, steckte sie viel Energie in ihren Berufsweg. Nach Einser-Fachabitur und -Master kam sie für ein Praktikum zu Vodafone. Als es nicht auf Anhieb mit einem Platz im Traineeprogramm klappte, zog Grünewald nach Oberfranken, kündigte ihren Job dort aber schon in der Probezeit – und bewarb sich erneut bei Vodafone. Diesmal klappte es im Nachrückverfahren. „Hartnäckigkeit und Durchsetzungsvermögen sind Stärken, die ich durch die gesundheitliche Einschränkung entwickelt habe", meint Grünewald. „Das Handicap zu verstecken, frisst zu viel wertvolle Kraft." Ihre Kraft setzt sie lieber dafür ein, öffentlich für eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe von Menschen mit und ohne Einschränkungen zu werben.

„Durch die gesundheitliche Einschränkung habe ich Hartnäckigkeit und Durchsetzungsvermögen entwickelt."

Susanne Grünewald, Mitarbeiterin Callcenter-Steuerung bei Vodafone

Vodafone verpasst mit 4,1 Prozent Beschäftigten mit Behinderungen unter insgesamt 14.000 Mitarbeitern zwar die gesetzliche Quote von fünf Prozent, muss also Ausgleichszahlungen leisten, geht aber gleichzeitig über die Unterstützung durch die gesetzlich vorgeschriebene Schwerbehindertenvertretung hinaus. Das Unternehmen siedelt diese Mitarbeitergruppe als einen Schwerpunkt neben Gender, Interkulturalität, Alter und sexueller Orientierung bei Diversity und damit bei Felizitas Lichtenberg an. „Wir setzen unsere Mitarbeiter nach ihren Stärken und Fähigkeiten ein – unabhängig davon, ob sie Beschränkungen haben", schildert die Diversity-Managerin. So hat Vodafone mit der Auticon-Niederlassung in Düsseldorf, die Menschen mit Autismus und angrenzenden Erkrankungen als IT-Berater vermittelt, das sehr logische Denken, die hohe Konzentrationsfähigkeit und das gute Auge auf Details, Anomalien und Fehler als Inselbegabung für sich entdeckt. Bei ihren Aufgaben treten die Beeinträchtigungen der Mitarbeiter in Kommunikation und sozialer Interaktion in den Hintergrund. „Eine Voraussetzung für die erfolgreiche Integration dieser Kollegen ist es, dass alle im Team über deren Besonderheiten informiert sind", so Lichtenberg.

Integration erfordert Umdenken

Einzelbeispiele gelungener Integration von Menschen, die einen anerkannten Grad der Behinderung von mehr als 50 Prozent haben und daher als schwerbehindert gelten, schärfen den Blick auf das System. Die Schwerbehindertenvertretung, im Sozialgesetzbuch vorgeschrieben, wenn mehr als fünf Mitarbeiter mit Behinderungen im Unternehmen dauerhaft beschäftigt werden, sowie Webseiten des Arbeitsministeriums, der Behörden und Initiativen (siehe Kasten) informieren über Rekrutierung und Ausbildung, Beschäftigung und Versetzung von Menschen mit Handicap – an Regeln und

Tipps fehlt es also nicht. Entscheidend ist der Wille von Managern oder Eigentümern, sie zu beschäftigen. Betriebe mit mehr als 20 Mitarbeitern müssen fünf Prozent Schwerbehinderte beschäftigen. Firmen können allerdings auch je nach Betriebsgröße eine Ausgleichsabgabe zwischen 115 und 290 Euro pro nicht besetztem Pflichtplatz zahlen. Die Beschäftigungsquote der privaten Wirtschaft lag 2013 insgesamt bei 4,1 Prozent. Laut Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen (BIH) erfüllten 114.000 Arbeitgeber die Pflichtquote von fünf Prozent 2014 nicht. Und 38.500 Firmen, die ihre Quote angeben mussten, beschäftigten keinen einzigen Arbeitnehmer mit schwerem Handicap.

Dabei sind ergonomische und technische Voraussetzungen relativ leicht lösbare Kleinigkeiten, die soziale Integration erfordert dagegen ein Umdenken. „Man kann praktisch jeden unabhängig von seiner Behinderung erfolgreich in den ersten Arbeitsmarkt integrieren, wenn man eine stärken- und ressourcenorientierte Sichtweise einnimmt“, sagt Professor Stephan Böhm, Direktor des Center for Disability and Integration an der Universität St. Gallen. Was kann jemand? So sollte die Frage lauten und nicht: Was kann jemand nicht? Praktisch können alle Arbeitsplätze ergonomisch oder technisch angepasst werden. Arbeitsprozesse können hinsichtlich zeitlicher Abläufe sowie räumlicher oder personeller Aufteilungen verändert werden. „Doch um langfristig effektiv zu wirken“, so Böhm, „müssen Führungskräfte, Kollegen und Personalmanager alle Anpassungen mittragen.“

Und Böhm findet es wichtig, über die Mitarbeiter, die im Laufe ihres Berufslebens erkranken und dadurch zu den Schwerbehinderten zählen, nicht die Menschen zu vergessen, die ein Handicap bereits mitbringen ins Arbeitsleben. Dieser Verdacht liegt nämlich nahe, schaut man in den BIH-Jahresbericht 2015 (siehe Tabelle): Dort ist von 3,2 Millionen schwerbehinderten und Schwerbehinderten gleichgestellten Menschen im erwerbsfähigen Alter die Rede. Doch nicht ganz eine Millionen waren 2013 Arbeitnehmer, so die Bundesagentur für Arbeit. Mehr als zwei Drittel waren in Werkstätten für Behinderte und Projekten beschäftigt oder arbeitslos. Bei den über 55-Jährigen stieg die Zahl der Mitarbeiter mit Handicap zwischen 2007 und 2013 um 147.000, also fast um 50 Prozent, wogegen die Zahl der Beschäftigten zwischen 35 und 45 Jahre im gleichen Zeitraum um 33.000 zurückging.

© YOUTUBE

VIDEO

Auf dem Youtube-Kanal der Integrationsämter können Sie sich einen Kurzfilm zur Integration von Mitarbeitern mit Behinderung ansehen.

Früh in den Arbeitsmarkt integrieren

Schon beim Recruiting ist erkennbar, ob ein Unternehmen offen ist für einen gleichberechtigten Zugang behinderter Menschen. So ist die BASF-Website barrierefrei, zusätzlich zur Bewerberhotline gibt es einen Chat zur Kontaktaufnahme. Nach dem Arbeitsstart wird im Einzelfall entschieden, wie ein Mitarbeiter unterstützt werden kann. Konkret gehören dazu neben Ergonomie am Arbeitsplatz auch Behindertenparkplätze oder individuelle Absprachen über Arbeitszeit und -ort mit dem Vorgesetzten.

Besonders aktiv ist BASF beim Thema „Ausbildung“. Laut BIH stieg die Zahl der Azubis mit einer Behinderung in Deutschland seit 2007 kontinuierlich – auf 6.730 im Jahr 2013. Eine frühe Integration in den ersten Arbeitsmarkt ist das Ziel einiger von den Integrationsämtern geförderten Projekte. Die BASF agiert als Partner des Inklusionsprojekts zur gemeinsamen Ausbildung von Jugendlichen mit und ohne Behinderung, für das sich Firmen so verschiedener Branchen wie die Deutsche Bahn, das ZDF und die KfW Bankengruppe stark machen. Außerdem ist das Chemieunternehmen Mitglied des Vereins Unternehmens-Forum, der Jugendlichen mit Behinderung den Start in eine duale Ausbildung ebnen will. Und seit 2013 führt der BASF-Ausbildungsverbund in Kooperation mit der Berufsbildenden Schule Technik II Ludwigshafen und dem Pfalzinstitut für Hören und Kommunikation (PIH) ein dreiwöchiges integratives Praktikum in der zentralen Ausbildung durch. Je zwölf Schüler beider Einrichtungen lernen den Beruf des Anlagenmechanikers kennen. In allen drei Jahrgängen ist es gelungen, einen Teilnehmer des Praktikums in die Ausbildung zu übernehmen.

„Wir setzen unsere Mitarbeiter nach ihren Stärken ein – unabhängig davon, ob sie Beschränkungen haben.“

Felizitas Lichtenberg, Diversity Managerin bei Vodafone

Auch Autobauer Audi, der die Schwerbehindertenquote mit 5,7 Prozent übererfüllt, bildet an den Standorten Ingolstadt und Neckarsulm schwerbehinderte Jugendliche aus: insgesamt 30. Grundsätzlich können bei Audi junge Menschen mit Behinderung jeden der angebotenen Ausbildungsberufe erlernen. Es wird im Einzelfall geprüft, ob die

Art der Behinderung die entsprechende Ausbildung zulässt. Audi-Integrationsbeauftragter Stefan Schütz erklärt: „Auch für Jugendliche mit Handicap passen wir teilweise deren Arbeitsplätze an.“ Er ergänzt: „Alle Auszubildenden werden in der Regel nach Abschluss ihrer Ausbildung übernommen.“ Die Integration von behinderten Jugendlichen hat für ihn einen positiven Nebeneffekt: Alle Azubis lernen Unterschiede zu berücksichtigen und bauen ihre Teamfähigkeit aus.

Unterstützung bei der Inklusion

Unternehmen, die sich beim Thema Inklusion engagieren wollen, können auf eine Reihe von Unterstützern zurückgreifen. Die Agentur für Arbeit, die Integrationsämter und eine Reihe von Initiativen helfen weiter, darunter die Hamburger Arbeitsassistenz (HAA). Die gemeinnützige GmbH wurde als Verein von der Landesarbeitsgemeinschaft Eltern für Inklusion in den 1990er-Jahren gegründet, als Modellversuch von der Europäischen Union und dem Hamburger Integrationsamt gefördert und übernimmt heute vor allem die Aufgabe, den Übergang ins Arbeitsleben zu begleiten und den Weg aus Behindertenwerkstätten auf den ersten Arbeitsmarkt zu ebnen.

Der Outdoor-Ausrüster Globetrotter gehört zu den Kooperationspartnern der HAA. In der Zentrale in Hamburg hat er in der Logistik und in der Poststelle Menschen mit Handicap eingestellt. Eine Mitarbeiterin, die die Post verteilt, ist fast blind. An der Ablage sind Schilder mit Brailleschrift befestigt. Die Wege und Kollegen in den Büros kennt sie. Nach dem Umzug der Zentrale in ein neues Gebäude beantragte die HAA erfolgreich Zusatzstunden, weil die sehbehinderte Frau mehr Zeit benötigte, bis sie gelernt hatte, welche Arbeitswege sie zu den Büros gehen muss und wo nun die Postkörbe stehen. Die Kosten trug das Integrationsamt: Der Arbeitgeber soll keinen Nachteil durch die Beschäftigung von Mitarbeitern mit Handicap haben. „Die Integration funktioniert

SCHWERBEHINDERTE BESCHÄFTIGTE 2013

	Insgesamt (986.724)	Männer (552.316)	Frauen (434.408)
Nach Alter			
unter 15 Jahre	5	**	**
15 bis unter 20 Jahre	1.963	1.266	696
20 bis unter 25 Jahre	11.230	6.471	4.759
25 bis unter 30 Jahre	20.655	11.128	9.527
30 bis unter 35 Jahre	31.049	16.591	14.458
35 bis unter 40 Jahre	42.409	22.699	19.709
40 bis unter 45 Jahre	79.753	42.987	36.766
45 bis unter 50 Jahre	149.596	81.206	68.390
50 bis unter 55 Jahre	211.245	115.822	95.422
55 bis unter 60 Jahre	254.411	143.563	110.847
60 Jahre und älter	184.388	110.566	73.822
Keine Zuordnung möglich	22	**	**
Nach Personengruppe			
Auszubildende	6.730	4.012	2.718
Schwerbehinderte Menschen	823.862	458.428	365.434
Gleichgestellte Menschen	152.276	86.025	66.250
Sonstige Personen	3.857	3.851	5
Keine Zuordnung möglich	**	**	**

* Statistik aus dem Anzeigeverfahren gemäß § 80 Abs. 2 SGB IX – Arbeitgeber mit 20 und mehr Arbeitsplätzen, Deutschland (Gebietsstand März 2015), Jahresdurchschnittswert 2013

** Aus Datenschutzgründen und Gründen der statistischen Geheimhaltung werden Zahlenwerte von 1 oder 2 und Daten, aus denen rechnerisch auf einen solchen Zahlenwert geschlossen werden kann, anonymisiert.

Der BIH-Jahresbericht 2015 legt nahe, dass bislang Menschen, die mit Behinderung ins Arbeitsleben starten, noch selten integriert werden.

QUELLE: BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT

LINKTIPPS

Unter diesen Links finden Sie nützliche Informationen und Tipps zur Beschäftigung von Mitarbeitern mit Behinderung.

Angebot des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales für Menschen mit Behinderungen, Angehörige, Verwaltungen und Unternehmen: **www.einfach-teilhaben.de**

Informationen rund ums Thema „Behinderungen“ von der Stiftung My Handicap, unter anderem mit Expertenforen und Chatfunktion: **www.myhandicap.de**

Videoportal von Bertelsmann mit Clips und Livestreamangeboten für und über Menschen mit Behinderungen: **www.handicaptv.de**

Infoseite der BIH, unter anderem mit Publikationen und weiterem Infomaterial für Arbeitgeber (zu finanziellen Zuschüssen et cetera): **www.integrationsaemter.de**

hervorragend“, sagt Personalleiterin Katharina Benson, die den Kontakt zur HAA hält, und ergänzt gelassen: „Wie bei Menschen ohne Beeinträchtigung kann natürlich auch mal etwas schiefgehen.“

Was im norddeutschen Stadtstaat die HAA, ist in den meisten Regionen das Integrationsamt: Ansprechpartner für Unternehmen und Beschäftigte. Das Spektrum der Aufgaben beginnt beim finanziellen Zuschuss für einen Auszubildenden oder einen Mitarbeiter, wenn wegen der Behinderung eine verminderte Arbeitsleistung zu erwarten ist. Die Summen bewegen sich beim Gehaltsausgleich zwischen 30 und in bestimmten Einarbeitungsphasen bis 100 Prozent. Gebärden- und Schriftdolmetscher für Gespräche – etwa mit der Schwerbehindertenvertretung – werden gestellt. Es gibt Zuschüsse zur Weiterbildung. Und auch notwendige Umbauten am Arbeitsplatz oder eine persönliche Unterstützung durch einen Assistenten können vom Integrationsamt anerkannt und bezahlt werden. Ingenieure der Integrationsämter beraten vor Ort. Finanziert werden all diese Leistungen aus der Ausgleichsabgabe. 2014 setzten die Integrationsämter 507 Millionen Euro für die Inklusion schwerbehinderter Menschen ein, davon gingen 187 Millionen Euro direkt an Arbeitgeber.

Auch BASF arbeitet mit dem technischen Berater des Integrationsamtes zusammen. „Der findet maßgeschneiderte Lösungen für die Gestaltung des Arbeitsplatzes“, erklärt Nikolaus Nessel, Firmenbeauftragter für schwerbehinderte Menschen beim Chemieriesen. Das sieht so unterschiedlich aus, wie die Bedürfnisse der Mitarbeiter es erfordern: Mal wird eine Vergrößerungssoftware für Tastatur und Bildschirm installiert, um sehgeschädigte Mitarbeiter zu unterstützen, mal warnen optische Signale für die Sicherheit Hörgeschädigte. Bei allen Umbauten und zusätzlichen Schulungen geht es um optimale Arbeitsbedingungen für eine starke Leistung. ■

RUTH LEMMER ist freie Journalistin in Düsseldorf.

horizontjobs.de

Ihr hochspezialisierter Online-Stellenmarkt für Fachkräfte in Marketing, Agenturen, Medien, Mediasales und PR

Stellenangebote schalten, Top Kandidaten erhalten.
Jetzt nur 350 €*

Das neue HORIZONTJobs
- Noch schneller qualifizierte Bewerbungen für vakante Stellen in werbungtreibenden Unternehmen, Agenturen und Medien erhalten
- Mit verbesserten Matching-Funktionalitäten
- Gezielte Ansprache ohne Streuverluste
- Ausgezeichneter Service, individuelle Beratung
- Gutes Preis-Leistungs-Verhältnis
- Jetzt im neuen Look

www.horizontjobs.de

*inkl. Refresh, gültig bis 31.12.2015

Eine Marke der dfv Mediengruppe

HORIZONTJobs

Machiavellisten als Teamplayer?

SERIE. In allen Firmen tummeln sich Menschen, deren oberstes Ziel Machterhalt ist. Eine Studie hat untersucht, welcher Führungsstil sie zu besseren Teamplayern macht.

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

Vor 500 Jahren beschrieb der italienische Renaissance-Philosoph Niccolò Machiavelli in seinem Buch „Der Fürst" („Il Principe"), wie sich Macht sichern lässt. Zentral für diese Überlegungen ist seine Erfahrung, dass „ein Mensch, der immer nur das Gute tun will, zugrunde gehen muss unter so vielen, die nicht gut sind. Daher muss jeder, der sich behaupten möchte, auch imstande sein, nicht gut zu handeln und das Gute zu tun und zu lassen, wie es die Umstände gerade erfordern", schrieb der Italiener, nach dem Machtmenschen noch heute als Macchiavellisten bezeichnet werden.

Jeder erkennt wahrscheinlich Vorgesetzte und Kollegen in diesem Zitat wieder. Doch ist deren unmoralisches Verhalten einer Organisation zuträglich, oder sollten solche Mitarbeiter nicht aus der Firma entfernt werden?

Die Autoren einer druckfrischen Studie fragen jedoch, ob Machiavellisten mit ihrem Egoismus nicht auch Positives in Organisationen bewirken, obwohl ihr Verhalten – neben Narzissmus und Psychopathie – als Element der „dunklen Persönlichkeitstriade" gilt. In zwei Studien zeigen die Autoren, dass dies der Fall ist und welcher Führungsstil dazu führt, dass aus Machiavellisten Teamplayer werden – zumindest ein bisschen.

© IMAGO / UNITED ARCHIVES

Niccolò Macchiavelli: Sein „Fürst" („Il Principe") gilt als Inbegriff des ruchlosen Machtmenschen.

Was man sich merken sollte

Machiavellisten tragen unter bestimmten Umständen durchaus zum Wohl der Organisation bei, weil sie anpassungsfähig sind und stringent ihre Ziele verfolgen. Dazu gehört, dass sie anderen helfen, kooperativ und honorig sein können – solange und gerade wenn es ihnen für sich selbst vorteilhaft erscheint.

Ob Machiavellisten diese Verhaltensweisen an den Tag legen, hängt jedoch primär vom Führungsstil ihres Chefs ab. Die Autoren zeigen, dass transformationale Führung einen positiven Einfluss hat. Der Grund: Solche Leader können den Mitarbeitern vermitteln, dass deren tägliche Arbeit zum sinnvollen Ganzen führt, weshalb sie eine Deckung zwischen individueller Ich-Ziele und organisationaler Wir-Ziele anstreben. Unterstützt wird dies durch die Etablierung einer gemeinsamen Vision und die Vorbildwirkung von Vorgesetzten. Insbesondere motivieren transformationale Führer ihre machiavellistischen Mitarbeiter dazu, ihre zerstörerische Energie

pm SERIE

Zu oft hakt es immer noch am Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Praxis. Darum stellen der Berater Martin Claßen und der Wissenschaftler Christian Gärtner in den folgenden Ausgaben des Personalmagazins betriebswirtschaftliche Studien aus den USA mit ihren Kernergebnissen vor und ziehen Schlussfolgerungen für das deutsche Personalmanagement. In diesem Serienteil geht es um die Studie „Leading Machiavellians: How to translate Machiavellians' selfishness into pro-organizational behavior" von Frank D. Belschak, Deanne N. Den Hartog und Karianne Karlhoven. Sie ist 2015 im „Journal of Management 41(7)" erschienen. *(ak)*

darauf zu verwenden, etablierte Routinen und Gewissheiten infrage zu stellen, um die Organisation voranzubringen. Dadurch verdienen sich Machiavellisten Lorbeeren bei ihren Chefs, was der Karriere dient. Dass transformationale Führung positiven Einfluss hat und aus Machiavellisten tendenziell Teamplayer macht, konnte eine Studie mit 115 Führer-Geführten-Beziehungen bestätigen.

In einer zweiten Studie gehen die Autoren der Frage nach, welche Handlungstreiber durch transformationale Führung angesprochen werden. Entscheidend ist demnach, wie autonom Geführte arbeiten können. Denn je selbstbestimmter sie sind, desto intrinsisch motivierter gehen sie ans Werk und können ihr ganzes Repertoire ausspielen – was sich bei Machiavellisten von manipulierenden bis prosozialen Verhaltensweisen erstreckt. Da Empowerment zentral für transformationale Führung ist, werden machiavellistische Mitarbeiter diese Freiheiten stärker nutzen als andere.

Für wen oder was das Ganze gilt

Würden Sie einer der folgenden Aussagen zustimmen? „Es ist klug, sich bei wichtigen Personen beliebt zu machen"; „Man sollte nie die wahren Gründe offenbaren, warum man etwas getan hat, es sei denn, dies nützt einem"; „Der Zweck heiligt die Mittel". Wenn ja, sammeln Sie Punkte auf der Machiavellismus-Skala. Noch gibt es keine Zahlen darüber, wie viele Machiavellisten es heute in Firmen gibt. Aber dass Machiavellis „Fürst" auch nach 500 Jahren die Gemüter ebenso irritiert wie inspiriert, zeigt: Das Thema ist weiterhin relevant.

Der wichtigste und der nachdenklichste Satz der Studie

Der wichtigste Satz lautet: „Extreme Machiavellisten sprechen stärker auf transformationale Führung an als solche, die nur eine schwache machiavellistische Prägung zeigen" (S. 1949).

Der nachdenklichste Satz lautet: „Machiavellisten können sich sehr gut anpassen und sind in der Lage zu kooperieren, zum Gesamtwohl beizutragen und prosoziale Verhaltensweisen zu zeigen. Deshalb sollten Firmen Machiavellisten nicht vorschnell als potenziell gute Mitarbeiter abschreiben" (S. 1935).

Konsequenzen fürs HR-Management

Machiavellistische Züge zu erkennen, ist inzwischen nicht nur in der Diagnostik dank Fragebögen möglich. Es geht auch subtiler: Computerspiele wie „Wasabi Waiter" sind in den USA der letzte Schrei, wenn es darum geht, Soft Skills, Empathie oder Führungsstile zu analysieren, ohne dass der Proband merkt, worauf er eigentlich getestet wird.

Allerdings würden HR-Manager zu kurz denken, wollten sie Machiavellisten bei der Personalauswahl ausschließen. Eher gilt es herauszufinden, wo und bei welchen Führungskräften sie ihre Stärken ausspielen – zum Beispiel überall dort, wo Change, Innovation und die „schöpferische Zerstörung" gefragt sind. Und natürlich bei jenen Managern, die transformationale Führung praktizieren. Rekrutierung, das zeigt sich immer mehr, ist nicht nur eine Frage des Wer, sondern auch eine Frage des Wohin, wobei sich das neue Plätzchen in zunehmend volatilen Organisationen rasant verändern kann. Da Machiavellisten nicht ohne weiteres Zutun Gutes bewirken, muss HR die Führungsmannschaft dafür sensibilisieren, dass sie stärker als bei anderen Mitarbeitern sinnstiftende Visionen etabliert, Autonomie gewährt und mit gutem Beispiel vorangeht.

Insgesamt darf die „dunkle Seite" nicht verschwiegen werden: HR sollte verdeutlichen, dass mit allzu großer Loyalität und Altruismus bei waschechten Machiavellisten nicht zu rechnen ist und diese lediglich eigennützige Verpackung sind. Wer allerdings mit kurzer Leine führt, um kontraproduktives Verhalten einzudämmen, könnte genau das Gegenteil bewirken: Mehr Kontrolle bedeutet weniger Autonomie – und gerade die hat sich in den Studien als wichtiger Faktor erwiesen, um aus Machiavellisten das Beste herauszuholen.

Aus Praxissicht weitergedacht

Je mehr Mitarbeiter den Status quo infrage stellen und zu „Intrapreneuren" werden sollen, um Innovation, Wachstum und Profit zu generieren, desto eher muss man damit rechnen, dass für einige der Zweck die Mittel heiligt. Dann werden – angeblich im Sinne der Organisation – die Software für Abgastests oder der Libor-Zins manipuliert, Geldkoffer übergeben und andere krumme Dinge gedreht. Machiavellistisches Verhalten ist dann nicht mehr nur Ergebnis eines schlechten Charakters, sondern schlechter Unternehmensziele und -kulturen.

So gesehen erscheint der lateinische Titel von Machiavellis Werk in neuem Licht: Er handelt nicht vom einzelnen Fiesling, sondern „von den Herrschaftsformen" („de principatibus") im organisatorischen System. ■

MARTIN CLASSEN führt seit 2010 sein Beratungsunternehmen People Consulting.

DR. CHRISTIAN GÄRTNER ist Lehrstuhlvertreter für Unternehmensführung an der Universität Witten/Herdecke.

Neues zur Betriebsrente

Experten befürchten, dass die bAV mit der Umsetzung der Mobilitätsrichtlinie in deutsches Recht ihre Funktion als Personalbindungsinstrument verlieren könnte. Kritisiert wird in diesem Zusammenhang insbesondere die geplante Absenkung der Unverfallbarkeitsfrist für arbeitgeberfinanzierte Zusagen von fünf auf drei Jahre sowie die geplante Herabsetzung des Mindestalters auf 21 Jahre. Einstimmig positiv bewertet wurde dagegen in der öffentlichen Anhörung zum Referentenentwurf der Antrag der Koalitionsfraktionen, im Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG) die Anlagemöglichkeiten für Pensionsfonds zu erweitern.

Welche Auswirkungen die 2016 in Kraft tretende Verordnung tatsächlich hat und wie Unternehmen damit umgehen können, erfahren Führungskräfte, Personal- und bAV-Verantwortliche auf dem Zukunftsmarkt Altersvorsorge am 16. und 17. Februar in Berlin. Weitere Themen des Kongresses werden der Vorschlag des BMAS zu einem Sozialpartnermodell Betriebsrenten (sogenannte Nahles-Rente) und die steuerliche Förderung der bAV sein. **www.mcc-seminare.de**

In die betriebliche Altersversorgung kommt Bewegung. Doch nicht alles wird besser.

pm NACHGEHAKT

Alle gleich, manche gleicher

Das EU-Parlament hat das bislang ungeregelte Best-Practice-Prinzip der Netzneutralität, nach dem die Anbieter von Internetzugangsdiensten (Provider) die Datenpakete, die durch ihre Netze geleitet werden, weitestgehend gleich behandeln, in ein Gesetz gegossen. Mit einem wesentlichen Unterschied zur bisherigen Praxis: Provider dürfen jetzt kostenpflichtige „Spezialdienste" anbieten und Daten schneller durchleiten. Problematisch ist, dass die Definition solcher Spezialdienste sehr allgemein gehalten ist – nun liegt es am Europäischen Gerichtshof (EuGH) zu entscheiden, welche Dienstleistungen bevorzugt behandelt und welche Entgelte verlangt werden dürfen. Gerade große Anbieter könnten sich damit durch das Angebot wesentlich geringerer Ladezeiten einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil erkaufen. Reichlich paradox birgt der EU-Beschluss zur Netzneutralität damit die Gefahr, für Internetanwendungen ein Zwei-Klassen-Netz zu schaffen.

NEWS DES MONATS

Zu viel Zu viele Bewerbungen pro offener Stelle erschweren den Recruiting-Prozess in Unternehmen. Drei von fünf Recruitern bekommen so viele Bewerbungen auf jede offene Stelle, dass sie nur mit Mühe aus der Masse die geeigneten Kandidaten herausfiltern können. Das zeigt eine Studie der Hay Group.

Zu wenig Laut Wirtschaftsindex „Digital" erreicht Deutschland beim Digitalisierungsgrad seiner gewerblichen Wirtschaft gerade einmal 49 von 100 möglichen Indexpunkten. Damit liegt Deutschland im internationalen Vergleich nur auf Platz sechs.

Zu hektisch Zeitdruck ist der größte Stressfaktor für Mitarbeiter. Mehr als die Hälfte der Beschäftigten (56,8 Prozent) leidet unter Hektik im Job, das zeigt eine Umfrage des Instituts Gute Arbeit. Außerdem als stressig empfunden werden vor allem Störungen und Unterbrechungen bei der Arbeit (55,7 Prozent) und Belastungen durch ungünstige Körperhaltungen (54,4 Prozent).

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

Microsoft will sensible Daten in Deutschland speichern lassen

Eine „deutsche Cloud“ will Microsoft ab Mitte 2016 seinen Unternehmenskunden anbieten. Dann sollen die Dienste Azure, Office 365 und Dynamics CRM Online künftig auch aus Rechenzentren in Magdeburg und Frankfurt am Main genutzt werden können. Zugrunde liegt dabei die gleiche Technologie und Architektur wie bei den weltweit genutzten Cloud Services. Betrieben werden die Rechenzentren aber von der Telekom-Tochter T-Systems, die als Treuhänder den Zugang zu den Kundendaten kontrolliert und überwacht. Microsoft hat nach eigenen Angaben bei dieser Konstruktion keinerlei Zugriff auf die Daten, die auf ihren Servern gespeichert werden. Für diese rechtliche und technische Absicherung wird ein noch nicht bezifferter Aufpreis fällig. Microsoft reagiert mit dem neuen Angebot auf die Sicherheitsbedenken der Kunden gegen die Datenspeicherung in den USA. **www.microsoft.de**

© MICROSOFT

Eine deutsche Cloud ist die Antwort von Microsoft auf Sicherheitsbedenken.

ADVERTORIAL

HR weiter gedacht

Welche Tools sollten HR-Administration, Zeitwirtschaft und Einsatzplanung ergänzen? Fünf Praxis-Tipps für Personaler

Unternehmen interessieren sich zunehmend für Software, die die umfangreichen Aufgaben in deutschen Personalabteilungen mit effizienten Workflows unterstützt. Experten beobachten diesen Trend der digitalen Transformation in der HR-Branche und sagen dem Personalbereich eine wachsende strategische Bedeutung voraus.

Bei der Auswahl der entlastenden Software gehen Unternehmen nach der Best-of-Breed-Methode vor, und wünschen sich gleichzeitig einen Anbieter, der die gesamte Klaviatur der Personalarbeit spielt. Personaler wünschen sich eine Software, einen Anbieter und einen Ansprechpartner für alle HR-Prozesse.

Neben klassischen Personalthemen, wie Personalabrechnung, Personalzeitwirtschaft, Personaleinsatzplanung und Mitarbeiterportale, hat SP_Data das Produktportfolio erheblich erweitert und ist damit zu einem Komplettanbieter für alle HR-Prozesse gewachsen. Folgende Workflows werden in Zukunft mit der Software SP_Data HRM digital gesteuert:

EINS Bewerbermanagement für eine systematische Personalbeschaffung mit automatisierter Kommunikation aller Prozessbeteiligten.

ZWEI Personalmanagement als zentrale Informations- und Kommunikationsplattform für Führungskräfte, Mitarbeiter und Personalentwickler.

DREI Talentmanagement zur Identifikation der Mitarbeiterkompetenzen. Für eine effektive Nutzung des Human Capitals eines Unternehmens.

VIER Bildungsmanagement für die Systematisierung von Seminaren, Referenten, Teilnehmern und Veranstaltungsorten. Automatisierte Anmeldungs- und Genehmigungsprozesse bilden alle Maßnahmen, Teilnahmen und Erfolge übersichtlich und nachvollziehbar ab.

FÜNF E-Learning macht Spaß, spart Zeit und managed automatisiert Lernende und Lernprozesse, Fortschritte und Ergebnisse.

SP_Data – Software und Dienstleistungen, die das HR-Leben leichter machen!

So geht Spitzenleistung

STUDIE. Manche Unternehmen betreiben eine wesentlich wirkungsvollere und effizientere HR-Arbeit als andere. Eine neue Untersuchung zeigt, wie das kommt.

Von **Martin Friedl**

Wie unterscheiden sich Unternehmen mit einer besonders effizienten und effektiven HR-Organisation von Durchschnittsunternehmen? Was machen sie anders als ihre Peergroup? Unter dieser Fragestellung analysiert das Beratungsunternehmen „The Hackett Group" jährlich HR-Organisationen.

Für die aktuelle Studie wurden die Daten von mehreren hundert Benchmarking-Studien, HR-Performance-Studien und Beratungsprojekten ausgewertet, die bei internationalen Großunternehmen durchgeführt wurden. Etwa 40 Prozent davon waren europäische Unternehmen, darunter auch einige führende Dax- und M-Dax-Unternehmen.

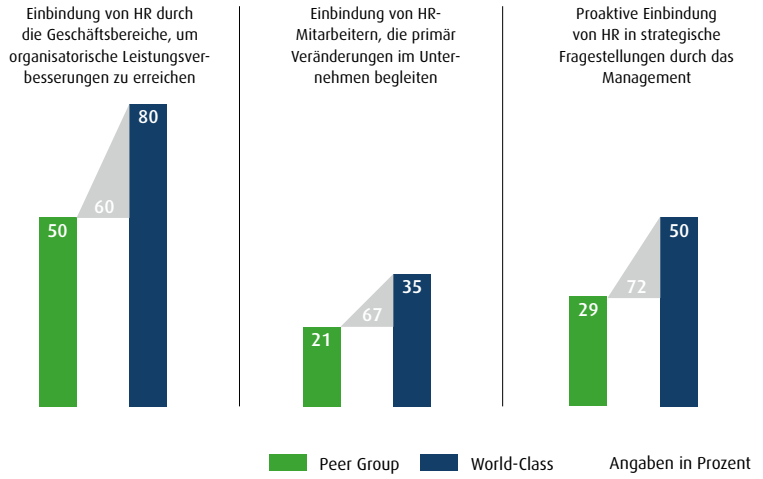
Unterm Strich zeigt sich dabei: HR-Abteilungen, deren Leistungs- und Effizienzbewertung sich für das oberste Quartil aller untersuchten Unternehmen qualifizieren, haben gleichzeitig 37 Prozent geringere Personalkosten und 32 Prozent weniger Personaleinsatz als weniger effiziente Unternehmen.

Merkmale der Spitzenunternehmen

HR-Spitzenunternehmen zeichnen sich demnach gegenüber der Peergroup durch mehrere Merkmale aus.

- Operative Bestleistungen: Die Grundlage für eine innovative Personalfunktion ist ein optimiertes und globales Geschäftsmodell. Das bedeutet: Zentrale Stellen für HR-Dienstleistungen („HR Shared Services") und Kompetenzzentren („Centres of Excellence") werden ambitioniert definiert und implementiert, Prozesse werden standardisiert und der Vorteil technologischer Investitionen wird maximal ausgenutzt. Gesteuert wird dies alles über ein effektives formales Führungsmodell – ein wesentlicher Faktor, dessen Bedeutung oftmals unterschätzt wird.
- Anpassung an Unternehmensbedürfnisse: Die Personalfunktion versteht ihre eigene Rolle primär so, dass sie zur

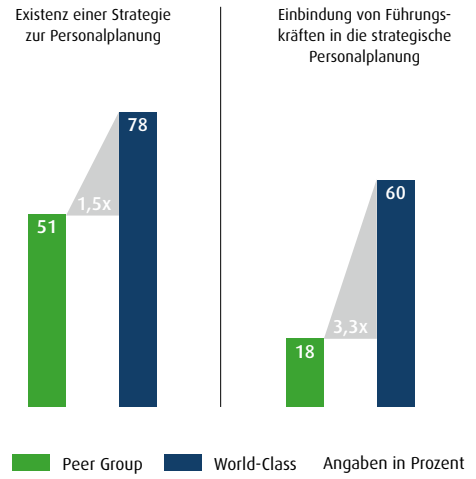
EINBINDUNG DER PERSONALFUNKTION



Besonders in strategische Fragestellungen ist HR in World-Class-Unternehmen weitaus öfter als in den Vergleichsunternehmen eingebunden.

QUELLE: THE HACKETT GROUP, 2015

STRATEGISCHE PERSONALPLANUNG



Auch die strategische Personalplanung ist Thema der besten Personalabteilungen der Welt.

QUELLE: THE HACKETT GROUP, 2015

Unterstützung des Unternehmenserfolgs da ist. Dies prägt sich insbesondere in der Einbettung von HR-Business-Partnern aus – von der operativen bis zur strategischen Ebene. Die jeweilige organisatorische Aufstellung orientiert sich dabei an der Geschäftsstruktur.

• Strategisches Talent Management: Der Schlüssel für einen erhöhten Wertbeitrag von HR wird über ein organisatorisch eingebettetes Talent Management definiert. Erhebliche Bedeutung kommt dabei der strategischen Personalplanung, -gewinnung und -entwicklung zu.

• HR-Analysen: Die zur Verfügung stehenden Informationen werden analytisch aufbereitet, um die Geschäftsbereiche in ihren Zielen und der angestrebten Optimierung zu unterstützen. So lassen sich zudem künftige Herausforderungen rechtzeitig erkennen.

Diese vier Faktoren erleichtern es dem HR-Management, schneller auf veränderte Geschäftsanforderungen zu reagieren, die Transparenz, Flexibilität und Agilität des Personalwesens und letztlich die Akzeptanz und Anerkennung in den Geschäftsbereichen zu sichern. HR-Spitzenunternehmen sind daher in der Lage, auf volatilen Märkten erfolgreicher zu agieren. Das hat Folgen: Bei Unternehmen mit besonders großer HR-Performance wird, so zeigt die Studie, das Personalwesen durch die Geschäftsbereiche durchschnittlich signifikant höher bewertet, die Mitarbeitermotivation und auch die Arbeitsproduktivität.

Verständnis des Kerngeschäfts

Die Basis für einen erhöhten Wertbeitrag der Personalfunktion ist ein fundiertes Verständnis der geschäftlichen Anforderungen. So finden sich bei Top-HR-Organisationen Business-Partner mit entsprechender Seniorität und teils operativer Erfahrung – so kann HR den Geschäftsbereichen auf Augenhöhe begegnen. Hinzu kommen soziale Kompetenz und Proaktivität. Dann wird HR auch stärker in die Unternehmensgestaltung einbezogen. Aus der Untersu-

ENTWICKLUNGEN

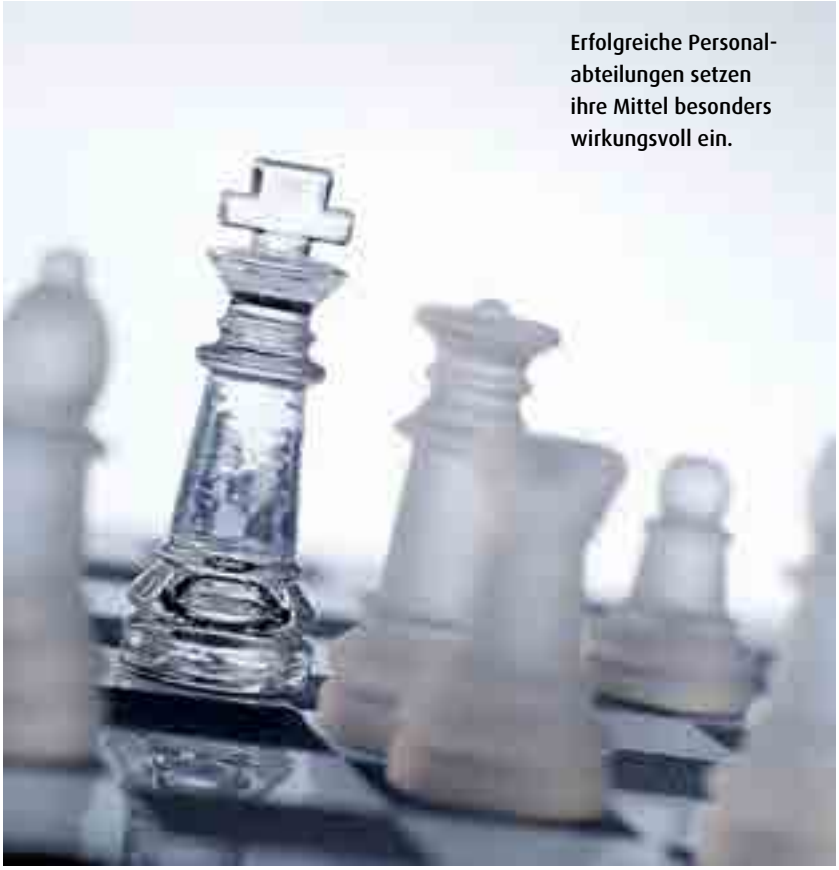
Wieder mehr Ressourcen für HR

Während 2014 die Budgets und die Personalausstattung der HR-Abteilungen der Großunternehmen schrumpften, gab es 2015 wieder bescheidene Zuwächse: Die Budgets wuchsen um 1,4 Prozent, die Zahl der Mitarbeiter um 1,5 Prozent.

Eine weitere bemerkenswerte Entwicklung ist der erneute deutliche Produktivitätsfortschritt der HR-Topunternehmen im Vergleich zur Peergroup. Im Jahr 2014 konnten die Spitzenreiter gegenüber dem Vorjahr ihre Personalkosten in Relation zum Durchschnitt der Unternehmen um 23 Prozent eindampfen – bei 32 Prozent weniger Vollzeitkräften. Damit lag die durchschnittliche Kosteneinsparung der Unternehmen mit mindestens zehn Milliarden US-Dollar Umsatz bei rund 10 Millionen Dollar. 2015 nun gaben die Spitzenreiter gegenüber dem Median sogar 37 Prozent weniger fürs Personal aus, wobei sie nach wie vor mit 32 Prozent weniger Vollzeitmitarbeitern auskommen. Die Kosteneinsparung liegt 2015 damit im Mittel bei rund 17 Millionen Dollar.

Diese Verbesserungen sind bedingt durch zwei Faktoren:

- Der Weg zum HR-Spitzenunternehmen kann nur schrittweise über einen Zeitraum von etwa fünf Jahren realisiert werden und ist eigentlich per se – aufgrund der sich ständig verändernden Rahmenbedingungen – ein permanenter Prozess. Dabei aber machen sich die Verbesserungen in den einzelnen Bereichen schon nach etwa zwei Jahren entscheidend bemerkbar.
- Die Unternehmen, die die ersten entscheidenden Verbesserungen verzeichnen, verstärken ihre Anstrengungen, um weitere und schnellere Optimierungen auch in anderen Bereichen zu erzielen.



Erfolgreiche Personalabteilungen setzen ihre Mittel besonders wirkungsvoll ein.

chung lassen sich somit folgende Schritte zur Optimierung ableiten:
• stärkere Berücksichtigung von Soft Skills und operativer Erfahrung bei der Besetzung von HR-Business-Partner-Positionen,
• Qualifizierung, Weiterbildung und Coaching der HR-Mitarbeiter mit Geschäftsinteraktion,
• Besetzung von HR-Schnittstellen durch interne Quereinsteiger aus den Geschäftsbereichen.

Strategische Personalplanung

Die strategische Personalplanung dient als Navigationsbasis des Talent Managements bei HR-Spitzenunternehmen. Vor allem was die Budgetplanung betrifft, ist hier ausreichender Vorlauf entscheidend. Generell ist das Talent Management weiter entwickelt und beeinflusst den strategischen Entscheidungsprozess. Es gibt eine offizielle Strategie zur Personalplanung – im Gegensatz zur Hälfte der Durchschnittsunternehmen. Die Einbindung der Führungskräfte des Unternehmens in die strategische Personalplanung ist dreimal stärker ausgeprägt. Schritte zur Optimierung:
• Etablierung der strategischen Personalplanung als eigenständiges Rollenprofil,
• Definition des Planungsprozesses samt Rollen und Verantwortlichkeiten,
• Total-Cost-of-Workforce-Analyse zur Darlegung und Quantifizierung potenzieller Optimierungsfelder,
• Datenaufbereitung zur Sicherung einer konsistenten Interpretation und eines gemeinsamen Verständnisses.

Technologie und Automatisierung

HR-Effizienzmeister setzen stärker auf technische Optimierungen wie einheitliche Datenstrukturen, Self-Service- Funktionen für Manager und Mitarbeiter und Automation. Als Gradmesser dafür dient etwa das Technologieinvestment pro HR-Mitarbeiter. Schritte zur Optimierung:
• Definition einer Technologiestrategie im HR-Umfeld,
• optimierte Nutzung der bereits bestehenden IT-Systeme,
• Evaluierung und Priorisierung von Investitionsoptionen.

Führungskräfteentwicklung

Wie schon bei früheren Hackett-Studien bestätigt sich die Korrelation zwischen der Kompetenz des Topmanagements zur Mitarbeiterführung und -motivation und dem Unternehmenserfolg - und damit die hohe Bedeutung der Führungskräfteentwicklung. Schritte zur Optimierung:
• Wichtigkeit der Führungskräfteentwicklung aufzeigen,
• Definition von Trainingsmaßnahmen, insbesondere Coaching und Mentoring.

Harmonisierte Prozesse

Harmonisierung und Standardisierung sorgt bei erfolgreichen HR-Organisationen dafür, dass ihre Prozesse einheitlich, geschlossen und produktiv ablaufen. Dazu gehört auch, dass diese Unternehmen dreimal häufiger formal Prozessverantwortliche einsetzen als die Peergroup. Schritte zur Optimierung:
• Fokus auf Simplifizierung,
• Etablierung von Prozesseignern.

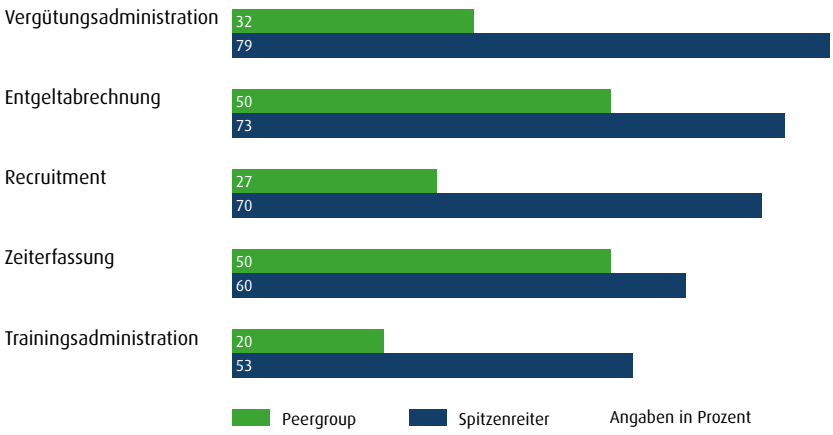
Informationsmanagement

Erhebliche Unterschiede zwischen Spitzen- und Peergroup-Unternehmen bestehen im Bereich der Informationsanalyse und -aufbereitung. Toporganisationen nutzen und verarbeiten Daten effektiver – mittels KPI-Modellen („Key Performance Indicators“) und HR-Kennzahlen für unterschiedliche Unternehmensbereiche. Schritte zur Optimierung:
• Stärkere Fokussierung auf HR-Analytics und Etablierung dezidierter Ansprechpartner,
• Definition eines HR-KPI-Modells in Abstimmung mit den Fachbereichen.

Schritte zu Verbesserung

Um alle die hier geschilderten Schritte umzusetzen, können Unternehmen bis zu fünf Jahre benötigen. Daher ist es wichtig, mit Veränderungen bei den größten Defiziten anzusetzen. Als erster Schritt bietet sich eine ganzheitliche Analyse der Personalfunktion an, um diese Lücken aufzuzeigen. ■

TECHNOLOGIENUTZUNG IM PERSONALWESEN



Sehr deutlich zeigt sich, dass die HR-Topunternehmen wesentlich stärker auf technische Unterstützung bei ihrer Arbeit setzen als die Peergroup-Unternehmen.

QUELLE: THE HACKETT GROUP, 2015

pm ONLINE

Die Studie ist nach Registrierung kostenfrei abrufbar im Internet unter

http://goo.gl/94oWqX

MARTIN FRIEDL ist Senior Director für Business-Transformation mit dem Schwerpunkt HR bei „The Hackett Group“.

Mehr Schwung in der Bude

STUDIE. Mitarbeiter werden zunehmend mittels aktienbasierter Vergütung am Unternehmen beteiligt – das wirkt sich positiv auf die Performance aus.

Von **Sebastian Hees, Michael H. Kramarsch** und **Michael Wolff**

Im Nachgang zur Finanzkrise hat die Unternehmensbeteiligung mittels aktienbasierter Vergütung einen deutlichen Aufschwung erfahren. Unternehmen fördern weltweit ihre Aktienkultur, um Forderungen nach Nachhaltigkeit und Langfristigkeit in der Unternehmensentwicklung gerecht zu werden. Dies belegt die aktuelle Studie „Global Equity Insights 2015“ zur Aktienkultur in global tätigen Unternehmen.

Demnach vertrauen Arbeitgeber weltweit auf die positiven Anreizeffekte aktienbasierter Langfristvergütungen, sogenannter Long-Term Incentives (LTI), für den nachhaltigen Unternehmenserfolg – ein Zusammenhang, der sich auch in der Studie empirisch belegen lässt. Während die Verbreitung aktienbasierter Vergütungen insgesamt ein beachtliches Niveau erreicht hat, lassen die Studienergebnisse gleichzeitig auf Nachholbedarf aufseiten europäischer Unternehmen im Vergleich zu nordamerikanischen Wettbewerbern schließen.

Unternehmerisches Denken

Aktienbasierte Vergütungselemente, die Mitarbeiter und Führungskräfte am Kapital des Unternehmens beteiligen, sind grundsätzlich nicht neu. Unternehmen setzen sie schon lange ein, um neue Mitarbeiter zu gewinnen, um vorhandenes Personal ans Unternehmen zu binden, um die Identifikation mit dem Unternehmen zu stärken und um die Mitarbeiter für die langfristigen Ziele zu sensibilisieren, indem sie an der Entwicklung partizipieren. Kurz: Das unternehmerische Denken und Handeln zugunsten des Unternehmenserfolgs soll in der Belegschaft und im Management fest verankert werden.

Obwohl derartige Mitarbeiterbeteiligungsprogramme vor dem Hintergrund des zunehmenden Wettbewerbs um die talentiertesten Mitarbeiter immer wichtiger für die Vergütungsstrategie werden, lagen Informationen zur globalen Marktpraxis und zur tatsächlichen Wirkung von langfristiger variabler Vergütung über Ländergrenzen hinweg bisher im Verborgenen. Die Global-Equity-Insights-Studien bringen hier Licht ins Dunkel. Als größte Studienreihe ihrer Art beleuchten sie das Thema weltweit. Initiiert wurde die seit 2013 jährlich durchgeführte Studie von der Global Equity Organization (GEO), der Georg-August-Universität Göttingen, Siemens, SAP und der HKP Group sowie weiteren Experten-Organisationen auf dem Gebiet der aktienbasierten Vergütung und Be-

Wer vom langfristigen Unternehmenserfolg direkt profitiert, erledigt seinen Job in der Regel mit einer ganz anderen Motivation.

teiligung. Dazu zählen unter anderem Baker & McKenzie, Computershare, Discovery Communications, Equatex, das Fellowship Program in Equity Compensation of Rutgers University School of Management and Labor Relations, die South African Reward Association (SARA), das Certified Equity Professional Institute (CEPI) sowie das National Center for Employee Ownership (NCEO). Im Jahr 2015 nahmen 144 große Unternehmen aller Branchen aus 21 Ländern an der Studie teil und beantworteten Fragen zur Verbreitung und zum Design ihrer aktienbasierten Vergütung.

Die Studienergebnisse lassen für die Gewährung von aktienbasierter Vergütung einen deutlichen Unterschied zwischen europäischen und nordamerikanischen Unternehmen erkennen. Über alle Führungsebenen hinweg nimmt aktienbasierte Vergütung in Nordamerika höhere Anteile an der Gesamtvergütung ein als in Europa. Wird die Geschäftsleitung in Nordamerika zu 45 Prozent mit Aktieninstrumenten vergütet, sind es in Europa nur 34 Prozent. Auf Ebene des mittleren Managements beträgt dieser Unterschied noch 16 Prozent zu 10 Prozent.

Eine ähnliche Diskrepanz zeigt sich bei der Analyse der Teilnahmeberechtigten an den Aktienprogrammen (siehe Abbildung „Berechtigte nach Führungsebene"). In Europa ist die Gewährung von aktienbasierter Vergütung für Führungskräfte auf Ebene der Executives wie etwa Divisionsleiter bei 98 Prozent der Unternehmen üblich, während Führungskräfte des mittleren Managements, beispielsweise Abteilungsleiter, lediglich in 34 Prozent der Unternehmen an den Programmen teilnehmen. In Nordamerika ist das Bild ein anderes: Fast drei Viertel der Unternehmen gewähren dort aktienbasierte Vergütung auf Ebene des mittleren Managements.

Chancen-Risiko-Abwägungen

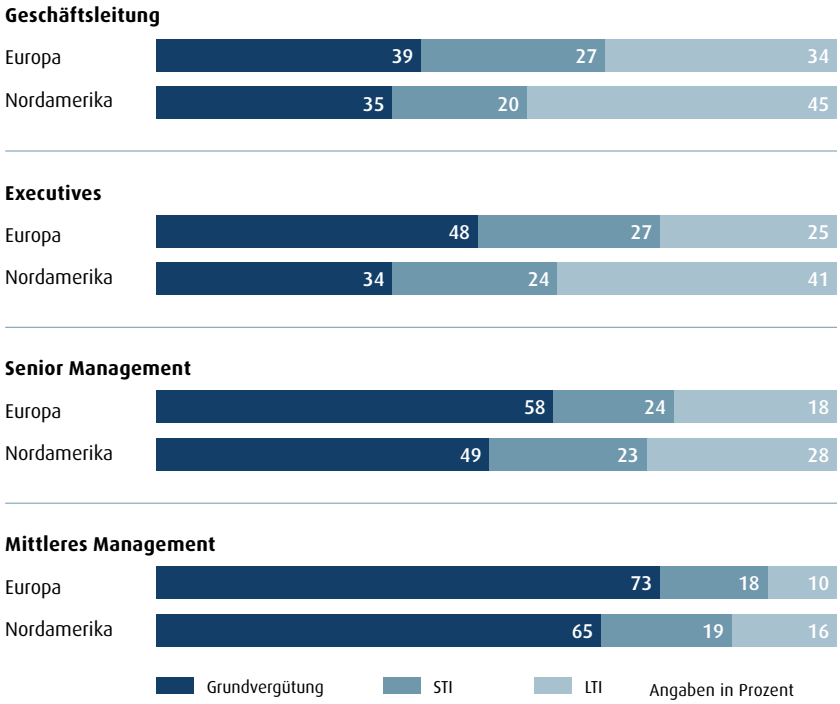
Unterschiede in der Gewichtung langfristiger variabler Vergütung und in der Verankerung über verschiedene Hierarchieebenen hinweg stehen dabei in einem Zusammenhang mit der Unternehmensperformance. Die Studienergebnisse legen offen, dass Unternehmen, die höhere Anteile der Vergütung in aktienbasierter Form gewähren und möglichst viele Mitarbeiter an ihren aktienbasierten Plänen teilnehmen lassen, eine erkennbar höhere Performance aufweisen als die Unternehmen, die diesbezüglich eine schwächere Aktienkultur pflegen. Die Ergebnisse der Studie stehen damit in Einklang mit vielen wissenschaftlichen Studien, die einen positiven Einfluss aktienbasierter Vergütung auf den Unternehmenserfolg nachweisen.

Hinsichtlich der Marktpraxis für Plantypen lässt sich sowohl in europäischen als auch in nordamerikanischen Unternehmen seit der Finanzkrise ein Trend von Optionen hin zu Aktien beobachten. Diese Neuausrichtung steht in Einklang mit der Einschätzung, dass Aktien ein ausgewogeneres Chancen-Risiko-Profil bieten und damit besser geeignet sind, eine nachhaltige Unternehmensentwicklung zu fördern. Regionale Unterschiede zeigen sich jedoch in der Ausgestaltung der Aktienprogramme. Europäische Unternehmen setzen vorzugsweise auf sogenannte Performance Shares. Bei diesen Plänen erfolgt eine Incentivierung nicht ausschließlich über den Aktienkurs, sondern auch mittels weiterer interner oder externer Erfolgsziele. In Nordamerika hingegen dominieren die sogenannten Restricted-Stock-Pläne. Bei diesen Plänen wird nach Ablauf einer Wartezeit lediglich die Aktienkursentwicklung vergütet.

Aktienprogramme für alle sind rar

Aktienprogramme, die sich an große Teile der Belegschaft richten, sind im Vergleich zu Programmen nur für Führungskräfte relativ selten anzutreffen. In Nordamerika nutzen 25 Prozent der Unternehmen ein solches Vergütungsinstrument, in Europa nur 18 Prozent. Den Studienergebnissen zufolge bieten allerdings insbesondere diese Programme einen Werthebel. Demnach sind Unter-

VERGÜTUNGSMIX NACH FÜHRUNGSEBENE



Die Balken zeigen, wie groß die Anteile der Grundvergütung, kurzfristiger Leistungsanreize (STI) und langfristiger Leistungsanreize (LTI) an der Gesamtvergütung sind.

QUELLE: GLOBAL EQUITY INSIGHTS

nehmen, die aktienbasierte Vergütungen für große Teile der Belegschaft anbieten, erfolgreicher als solche, die diese Art von Langfristvergütung nicht anbieten.

Eine weitere, weit verbreitete Form zur Beteiligung von Mitarbeitern am Eigenkapital des Unternehmens sind sogenannte Belegschaftsaktien. Solche Programme sind meist so ausgestaltet, dass Mitarbeiter vergünstigt Aktien des eigenen Unternehmens erwerben können (sogenannte Rabattaktien) oder für eine bestimmte Anzahl an Aktien, die sie anfänglich erwerben, nach einigen Jahren zusätzliche Aktien gratis erhalten (sogenanntes Share Matching). In beiden Fällen wird der finanzielle Vorteil des Mitarbeiters vom Unternehmen finanziert. Laut „Global Equity Insights 2014“ werden Belegschaftsaktien von 39 Prozent der europäischen Unternehmen angeboten werden. Hier liegt Nordamerika erneut vorn: 56 Prozent der Unternehmen dort bieten ihren Mitarbeitern solche Programme an. Die Studienergebnisse zeigen auch hierbei, dass ein Zusammenhang zwischen Belegschaftsaktien und Unternehmensperformance besteht. Unternehmen, die prozentual mehr Mitarbeiter zur Teilnahme an einem Belegschaftsaktienprogramm bewegen können, weisen eine höhere Performance auf als solche Unternehmen, die geringere Teilnahmequoten erzielen.

Gute Performance

Den positiven Einfluss von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen bestätigt ferner eine aktuelle Studie der Universität Göttingen, die am Beispiel der Siemens AG mögliche Wirkungen solcher Programme untersucht. Ziel der Studie ist es, den Zusammenhang zwischen dem Anteil der am Aktienprogramm teilnehmenden Mitarbeiter einerseits und dem durchschnittlichen Mitarbeiterengagement sowie der individuellen und organisatorischen Performance andererseits zu untersuchen. Die Studie basiert auf einem weltweit ausgerollten Beteiligungsprogramm der Siemens AG (siehe Artikel „Teilhabe fängt im Kopf an“) und berücksichtigt bis zu 270.000 Mitarbeiter pro Jahr über einen mehrjährigen Betrachtungszeitraum hinweg. Für alle drei Zieldimensionen zeigen sich die erwartenden positiven Wirkungen: Mit zunehmender Teilnahme der Mitarbeiter am Beteiligungsprogramm steigt in den Folgejahren sowohl das Mitarbeiterengagement als auch die individuelle und organisatorische Performance. Die positiven Effekte zeigen sich dabei unabhängig von möglichen Mitarbeitermerkmalen (etwa Betriebszugehörigkeit), Organisationsmerkmalen (etwa Branchenzugehörigkeit der Organisationseinheit) oder landesspezifischen Charakteristika (etwa Affinität zu Aktien). Das heißt: Die positiven Wirkungen von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen zeigen sich kontextunabhängig.

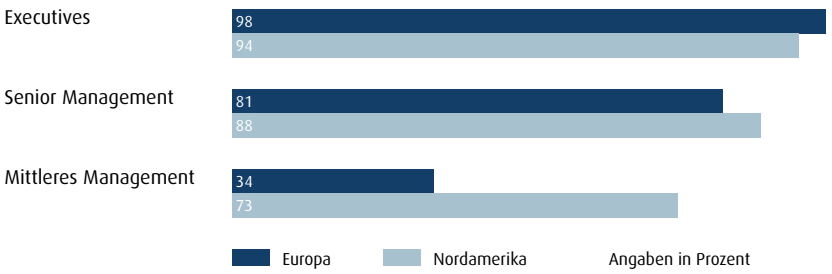
Kommunikation tut Not

Die Beteiligung der Mitarbeiter und Führungskräfte am Unternehmenserfolg mittels aktienbasierter Vergütung ist meist das einzige Vergütungsinstrument, das hierarchie- und länderübergreifend quasi einheitlich implementiert wird. Aktienbasierte Vergütungen sind jedoch aufgrund zahlreicher Ausgestaltungsmerkmale komplexer als elementare Vergütungselemente wie Grundgehalt und Bonus.

Daher erfordern sowohl die Implementierung als auch die fortlaufende Gewährung dieser Vergütungsform ein breit angelegtes Kommunikationskonzept. Die Studienergebnisse zeigen, dass die Mitarbeiter, deren Unternehmen ein vielfältiges Kommunikationskonzept verwenden, zufriedener mit den ihnen angebotenen aktienbasierten Vergütungsformen sind als die Mitarbeiter, deren Unternehmen nur geringe Kommunikationsanstrengungen unternehmen.

Zusammenfassend lässt sich somit sagen, dass Unternehmen nach der Finanzkrise ihre Bemühungen erkennbar verstärkt haben, im Sinne einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung ihre Aktienkultur zu fördern. Während nordamerikanische Unternehmen bei diesem Thema traditionell Vorreiter sind, vertrauen nun zunehmend auch europäische Unternehmen auf die positive Wirkung aktienbasierter Vergütung. Hier liegt dennoch ein großes Wertschöpfungspotenzial. Dies zeigt sich nicht zuletzt darin, dass sich eine ausgeprägte Aktienkultur positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt. ■

BERECHTIGTE NACH FÜHRUNGSEBENE



An der Grafik lässt sich ablesen, wie verbereitet in den Unternehmen die Teilnahme an Aktienprogrammen bezogen auf verschiedene Führungsebenen ist.

QUELLE: GLOBAL EQUITY INSIGHTS

SEBASTIAN HEES ist Senior Manager bei der HKP Group.

MICHAEL H. KRAMARSCH ist Managing Partner bei der HKP Group.

MICHAEL WOLFF ist Professor für Management und Controlling an der Georg-August-Universität, Göttingen.

Teilhabe fängt im Kopf an

PRAXISBEISPIEL. Der Siemens-Konzern setzt auf gezielte Kommunikation, um die Eigentümerkultur zu stärken, und knüpft dabei an bewährte Strategien an.

Von **Helmut Mannert, Marc Muntermann, Michael Wolff** und **Ulrike Zschoche**

Mitarbeiteraktienprogramme sind heutzutage aus der modernen Arbeitswelt kaum wegzudenken. Dies gilt auch bei der Siemens AG, die seit 2009 Aktienprogramme für nahezu alle Beschäftigten weltweit mit großem Erfolg anbietet. Frühere Analysen haben gezeigt, dass vor allem die Kommunikation ein wichtiger Erfolgsfaktor bei der Implementierung der Aktienkultur ist.

Das Programm zur Erweiterung der Aktienkultur bei Siemens, das „Equity Culture Enhancement 2.0 Project", setzt deshalb an vorherigen Kommunikationsstrategien an. Hierbei wurde vor allem Wert auf die Ermittlung und Analyse individueller Faktoren für die Teilnahme beziehungsweise Nichtteilnahme der Beschäftigten gelegt. Basierend auf den Ergebnissen wurden maßgeschneiderte Kommunikationsmaßnahmen entwickelt, mit denen die Teilnahme am Aktienprogramm und das unternehmerische Denken der Belegschaft langfristig erhöht werden können.

Ausgangsbasis

Für Unternehmen sind Mitarbeiteraktienprogramme ein Weg, intern eine breit verankerte Aktienkultur zu etablieren. Studien zeigen, dass Mitarbeiteraktienprogramme die Fluktuation verringern, die Motivation erhöhen und auch Produktivitätssteigerungen bewirken können. Das setzt aber eine erfolgreiche Implementierung voraus – wobei die Kosten im Rahmen bleiben müssen. Gerade global agierende Unternehmen stehen vor zusätzlichen Herausforderungen wie der geografischen und kulturellen Distanz zu den Tochterunternehmen. Die Kommunikationsstrategie muss dies berücksichtigen.

Siemens bietet seinen Beschäftigten – vom Bandarbeiter bis hin zum Manager – die Möglichkeit zur Aktienbeteiligung. Im Rahmen des globalen Aktienprogramms Share-Matching-Plan (SMP) können Senior Manager einen Teil ihres Bonus in Siemens-Aktien investieren und erhalten nach einer festgelegten Haltefrist eine zusätzliche Matching-Aktie für je drei gehaltene Aktien.

Auch Beschäftigte unterhalb des Senior Managements haben die Möglichkeit, Aktienbeteiligungen zu erwerben: Sie können einen Betrag festlegen, der über einen Zeitraum von einem Jahr monatlich von ihrem Gehalt einbehalten und in Siemens-Aktien investiert wird. Nach der einjährigen Investmentphase werden die Siemens-Aktien in den SMP überführt – die Haltefrist beginnt. Am Ende der Frist erhalten die Beschäftigten ebenfalls Matching-Aktien im Verhältnis drei zu eins.

2009 wurde der SMP von Siemens global ausgerollt. Heute können rund 340.000 Beschäftigte in 67 Ländern an den Aktienprogrammen teilnehmen – mit wachsendem Zuspruch. Zum Start wollten jedoch nur 40 Prozent der Beschäftigten Siemens-Aktieninhaber werden. Die Frage war daher: Was hält Mitarbeiter davon ab, in ihr Unternehmen zu investieren?

Aktien fördern Verantwortung

Im Rahmen der Langfriststrategie verfolgt Siemens die Vision einer ausgeprägten Eigentümerkultur, bei der sich jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter

VIERSTUFIGER PROZESS

Analysephase	Definitionsphase	Kommunikationsphase	Evaluierungsphase
• Befragung • Länderinformationen • Kommunikationsmodell	• Kommunikationsinhalte • Kommunikationsmethoden • Kommunikationskanäle	• Kommunikation der Zentrale • Lokale Kommunikation • Mitarbeiterkommunikation	• Befragung • Teilnahmequote • Lokales Feedback

Das „Equity Culture Enhancement 2.0 Project" bei Siemens vollzieht sich in vier Stufen. Die Idee ist, zielgenau die „Aktienkultur-Bremsklötze" anzusprechen.

© SIEMENS AG

Der emotionale Aspekt war wichtig bei der Ansprache der Mitarbeiter in Malaysia.

persönlich für den Erfolg des Unternehmens verantwortlich fühlt. Auf lange Sicht fördert die Aktienbeteiligung die Eigentümerkultur, denn sie motiviert die Beschäftigten zu verantwortungsbewusstem und weitsichtigem Handeln.

Die Herausforderung beim Aufbau der Aktienkultur besteht darin, die Faktoren im Detail zu verstehen, die auf persönlicher Ebene die Teilnahme an dem Aktienprogramm beeinflussen. Aus diesem Grund wurde das „Equity Culture Enhancement 2.0 Project" (ECE-2.0-Projekt) ins Leben gerufen. Ausgehend von den ermittelten Faktoren für die Teilnahme beziehungsweise Nichtteilnahme der Beschäftigten wurde eine möglichst effiziente Kommunikationsstrategie definiert, um diesen gezielt zu begegnen. Das ECE-2.0-Projekt wurde von einem interdisziplinären Team mit Experten aus der Unternehmenszentrale und den beteiligten Pilotländern getragen und zudem von der Universität Göttingen als unabhängigem Partner unterstützt.

Beim ECE-2.0-Projekt kam ein vierstufiger Prozess zur Anwendung (siehe Abbildung auf Seite 54), um präzise auf die lokalen Bedürfnisse abgestimmte Kommunikationsmaßnahmen zu entwickeln. Nachfolgend werden das Projekt und der zugrunde liegende vierstufige Prozess anhand der Ergebnisse aus Malaysia, einem der Pilotländer, dargestellt.

Analysephase

In der ersten Phase des Prozesses wurden alle relevanten Daten für die Pilotländer erfasst. Zunächst wurden mittels einer Mitarbeiterbefragung der Bekanntheitsgrad des Aktienprogramms sowie die empfundene Effektivität der bisherigen Kommunikationsmaßnahmen erhoben. Die individuellen Faktoren, welche die Teilnahme am Aktienprogramm beeinflussen, wurden ebenfalls analysiert.

Im Anschluss an die Mitarbeiterbefragung folgte eine detaillierte Analyse der teilnehmenden Pilotländer, um zielgruppenorientierte Kommunikationsmaßnahmen zu entwickeln. Beispielsweise wurden demografische Daten, das Grundgehalt und die kulturelle Vielfalt im Land analysiert. Die Ergebnisse dieser Länderanalyse und der Befragung sowie die aktuellen Teilnahmequoten bildeten die Basis für die Einordnung der Länder in ein Kommunikationsmodell.

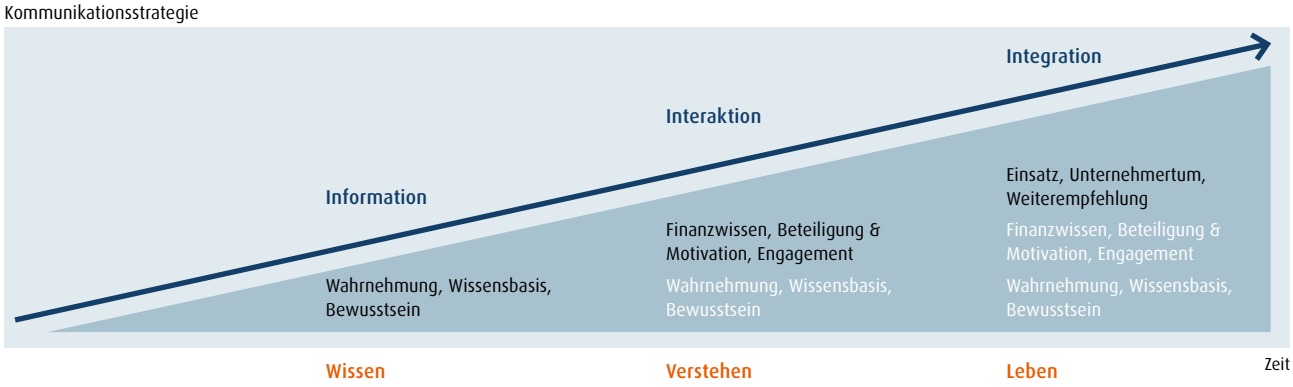
Das Kommunikationsmodell (siehe Abbildung auf Seite 56) beschreibt, welche Phasen bei der Etablierung einer Aktienkultur durchlaufen werden. Es zeigt, dass die Beschäftigten durch Information, Interaktion und Integration mit der Zeit die Aktienkultur immer besser verstehen und letztlich aktiv leben und dass Kommunikation dazu beiträgt, die nächste Phase zu erreichen. Je nachdem, in welcher Phase sich die Zielgruppe befindet, sind unterschiedliche Inhalte und Kommunikationsmaßnahmen sinnvoll.

Für Malaysia hieß dies konkret, dass der Standort der Interaktionsphase zuzuordnen war. Denn der Bekanntheitsgrad des Aktienprogramms war bereits relativ hoch. Die Teilnahmequote ist während früherer ECE-Aktivitäten spürbar angestiegen und daher auf einem recht hohen Niveau. Die Beschäftigten stammen zudem aus verschiedenen Kulturen und Aktieninvestitionen sind vergleichsweise weit verbreitet.

Definitionsphase

In der zweiten Phase wurden die Kommunikationsmaßnahmen für die Pilotländer definiert. Unter zentraler Leitung entwickelten die lokalen Teams in den beteiligten Ländern verschiedene kommunikative Aktionen, um die Eigentümerkultur langfristig voranzubringen.

DREIPHASIGES KOMMUNIKATIONSMODELL



Um den Weg hin zu einer voll entfalteten Aktien- und Eigentümer-Unternehmenskultur zu strukturieren und zudem die Thematik in angemessener Weise kommunizieren zu können, legten die Verantwortlichen bei Siemens dieses Phasenmodell zugrunde.

Da sich Malaysia in der interaktiven Phase befindet, sollte der Inhalt der Kommunikationsmaßnahmen wissensvermittelnd, emotional und interaktiv sein. Mittel der Wahl waren Kommunikationsmethoden, die direkt mit den Beschäftigten interagieren, sie auf der Gefühlsebene ansprechen und mit denen sie sich gut identifizieren können.

Für die Beschäftigten in Malaysia ist eine Mischung verschiedener Methoden und Kanäle der vielversprechendste Ansatz. Persönliche Botschaften helfen dabei, die Beschäftigten direkt einzubeziehen, während indirekte Methoden, wie „Emotion Trailer“, das Interesse an der Aktienkultur auf passive Weise ansprechen. Die Kommunikationsmaßnahmen sollten zudem Wissen vermitteln und auch über Details des Aktienprogramms informieren. Die Mitarbeiterbefragung hatte ferner gezeigt, dass das Intranet, Kollegen und Veranstaltungen die wichtigsten Informationsquellen für die Beschäftigten sind. Dementsprechend setzt Siemens vor allem auf diese Vermittlungskanäle, um darüber die Teilnahme am Aktienprogramm zu forcieren.

Kommunikationsphase

Die dritte Phase umfasste die Umsetzung der zuvor definierten Kommunikationsmaßnahmen. In Malaysia wurden die Inhalte per E-Mail und Intranet sowie mittels spezieller Broschüren und im Rahmen von eigens anberaumten Informationsveranstaltungen vermittelt.

Besonderes Augenmerk wurde dabei auf die wichtigsten Gründe für die bisherige Nichtteilnahme der Beschäftigten gelegt. In der Vergangenheit empfanden sie, das war während der Analysephase deutlich geworden, zum einen das Aktienprogramm mit seinen steuerlichen Rahmenbedingungen als zu unattraktiv und zum anderen die Kommunikationsmaterialien als zu komplex. Dies alles wurde bei den Informationsveranstaltungen, in einem Brief des CEO sowie mittels weiterer persönlicher Botschaften von Führungskräften angesprochen. Das Besteuerungsverfahren wurde gesondert betrachtet und die Kommunikationsmaterialien vereinfacht oder durch neue ersetzt.

Emotionale und interaktive Kommunikation über Poster- und Bannerkampagnen mit lokalen Beschäftigten wurde genutzt, um die Identifikation mit der Kampagne zu stärken. Die am Share-Matching-Plan teilnehmenden Beschäftigten erhielten zum Beispiel „I-love-SMP“-Anstecker („Ich liebe den Share-Matching-Plan“). Daneben gab es auch das „I-love-SMP“-Mauspad. Mit derartigen Gimmicks sollte die emotionale Wirkung der Kampagne verbessert werden. Die Infoveranstaltungen wiederum ermöglichten eine direkte Interaktion und persönliche Kommunikation mit den Beschäftigten.

Evaluierungsphase

War Siemens mit dem ECE-2.0-Projekt erfolgreich? Um die Wirksamkeit der Kommunikationsmaßnahmen zu analysieren, war eine zweite Befragung im Anschluss an die lokalen Kampagnen in den Pilotländern notwendig. Die Ergebnisse dieser Befragung lieferten eindeutige Anhaltspunkte für die Wirksamkeit des Projekts. Sie belegten, dass Siemens die richtigen Kommunikationsmaßnahmen gewählt hat, um die Teilnahmehürden für die Beschäftigten zu verringern.

Durch die Konzentration auf die einer Teilnahme im Weg stehenden Hürden einerseits und die Stärkung der Antriebsfaktoren andererseits erwiesen sich die Kommunikationsmaßnahmen als sehr effektiv. Beispielsweise wurde den Beschäftigten das Besteuerungsverfahren im Detail erklärt, wodurch das Verständnis für den Teilnahmeprozess insgesamt und für das Besteuerungsverfahren im Besonderen verbessert wurde.

Während anfangs 46 Prozent der malaiischen Beschäftigten von einer Teilnahme an den angebotenen Aktienprogrammen aufgrund der unattraktiven steuerlichen Rahmenbedingungen absahen, betrug ihr Anteil im Jahr 2014

nur noch 37 Prozent. Die höhere Teilnahmequote belegt den Erfolg der Kommunikationsmaßnahmen insgesamt. 2014 stieg die Teilnahmequote am SMP in Malaysia von 14 Prozent auf 21 Prozent.

Beitrag und Wirkung

Die größte Neuerung bei diesem Projekt war die Kombination aus lokalen Kommunikationsmaßnahmen unter einem globalen Dach und die empirische Untersuchung ihrer Effektivität. Ein Schlüsselfaktor für die langfristige Steigerung der Teilnahme und des unternehmerischen Denkens ist die Konzentration auf individuelle Einflussfaktoren, welche die Teilnahme der Beschäftigten begünstigen. Die Ergebnisse des ECE-2.0-Projekts zeigen, dass die richtige Kommunikationsstrategie eine höhere Bekanntheits- und Teilnahmequote bewirkt und somit die Aktienkultur und die Eigentümerkultur im Unternehmen fördert. Die Beschäftigten werden vermehrt zu Miteigentümern des Unternehmens – das übergeordnete Ziel des ganzen Vorhabens.

Erfolgsgeschichten wie die aus Malaysia demonstrieren, dass die einzelnen Standortländer den Kommunikationsansatz auf lokaler Ebene selbstständig und über die eigentlichen ECE-2.0-Maßnahmen hinaus fortführen. Sie nutzen die Erfahrungen der früheren Kommunikationsaktivitäten und entwickeln diese weiter. Bis zum Aufbau einer nachhaltigen Aktienkultur ist es jedoch zweifellos noch ein weiter Weg. Eine gelebte Aktien- und Eigentümerkultur benötigt Zeit, um zu wachsen. Die ECE-Aktivitäten haben sich jedoch als der richtige Ansatzpunkt erwiesen. ■

HELMUT MANNERT ist Head of Top Executives and Equity Compensation bei der Siemens AG.
MARC MUNTERMANN ist Head of Global Share Programs bei der Siemens AG.
PROF. DR. MICHAEL WOLFF lehrt Betriebswirtschaftslehre an der Georg-August-Universität Göttingen.
ULRIKE ZSCHOCHE ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Georg-August-Universität Göttingen.

„Erneut nicht gleichgestellt“

INTERVIEW. Was bedeutet die aktuelle Flüchtlingsdebatte für die Zeitarbeit? Thomas Hetz über das Zeitarbeitsverbot für Flüchtlinge und weitere Restriktionen.

personalmagazin: *Im September beabsichtigte der Koalitionsausschuss, das Zeitarbeitsverbot für Asylbewerber und Geduldete nach drei Monaten aufzuheben. Im Gesetz wurde schließlich verankert, dass diese Personen in der Zeitarbeit tätig werden können, wenn sie 15 Monate in Deutschland sind. Wie bewerten Sie das?*
Thomas Hetz: Früher war erst nach vier Jahren eine Tätigkeit in der Zeitarbeit möglich, jetzt ist Zeitarbeit nach 15 Monaten erlaubt. Das klingt zunächst nach einem Fortschritt. Doch die Zeitarbeit ist in dem Punkt der übrigen Wirtschaft erneut nicht gleichgestellt worden, denn nun wurden im Gesetz 15 Monate Zeitarbeitsverbot verankert.

personalmagazin: *Wie relevant sind Flüchtlinge als Arbeitskräfte in der Zeitarbeit?*
Hetz: Unter den Flüchtlingen finden sich sicherlich interessante Personen für die Zeitarbeit sowie für die gesamte Wirtschaft. Aber Tatsache ist, dass rund 80 Prozent der ankommenden Flüchtlinge keine relevante Ausbildung haben. Das größte Problem ist jedoch, dass der gesamte Personenkreis – ob ausgebildet oder nicht ausgebildet, ob in Arbeit gewesen oder nicht – bei uns nicht sofort eingesetzt werden kann. Es fehlen in erster Linie die Sprachkenntnisse.

personalmagazin: *Heißt das, dass Qualifizierungen für die Zeitarbeitsbranche noch wichtiger werden?*
Hetz: Die Zeitarbeitsunternehmen führen schon sehr viele Weiterbildungsmaßnahmen durch. Die Vermittlung der Sprachkenntnisse muss jedoch staatlich gelenkt werden, damit es später nicht zu unterschiedlichen Ergebnissen kommt. Es bringt natürlich gute Publicity, wenn Unternehmen sagen: Wir bieten auch Sprachkurse an. Aber ich halte es nicht für richtig, wenn viele Organisationen unterschiedliche Sprachkurse abhalten. Diese müssen nach bestimmten Vorgaben konzipiert sein. Eine gute Möglichkeit wäre jedoch, wenn Firmen sagen: Wir unterstützen Sprachkurse finanziell, damit das Ganze schneller geht. Abgesehen davon, können Zeitarbeitsunternehmen nichts beschleunigen: Die 15 Monate Zeitarbeitsverbot stehen dem entgegen.

THOMAS HETZ leitet als Hauptgeschäftsführer den Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister (BAP). Der BAP ist im April 2011 aus der Fusion der beiden Verbände Arbeitgeberverband AMP und BZA hervorgegangen.

personalmagazin: *Welche Qualifikationen werden momentan von Zeitarbeitsunternehmen besonders gesucht?*
Hetz: Wie in der gesamten Wirtschaft werden ausgebildete Fachkräfte benötigt, zum Beispiel mit Fachkenntnissen im Handwerk, im Elektro- und Metallbereich sowie in der Gastronomie und Pflege. In der Zeitarbeit verzeichnen wir zudem eine hohe Anzahl an nicht ausgebildeten Personen, die sogenannten Helfer. Aber das ist keine Größenordnung, die unendlich erhöht werden kann. Das liegt daran, dass unsere Mitarbeiter von den anderen Wirtschaftsunternehmen eingesetzt werden. Die Zeitarbeit muss die Branchen, in die sie ihre Arbeitnehmer überlässt, kennen und wissen, welche Fachkräfte dort benötigt werden. Deshalb können wir nicht zigtausende weitere Personen ohne Ausbildung neu aufnehmen. Solche Vorschläge sind zu kurz gedacht.

personalmagazin: *Eine weitere Herausforderung ist sicherlich die Anerkennung von ausländischen Berufsabschlüssen?*
Hetz: Die Personaldienstleister können Flüchtlinge bei dem sehr bürokratischen Verfahren begleiten. Die formale Anerkennung von Abschlüssen ist aber in Deutschland Aufgabe der IHKs, Handwerkskammern und vom Staat. Was die Zeitarbeit besser als andere Teilnehmer am Arbeitsmarkt leisten kann, ist die Einschätzung der Arbeitsfähigkeit. Da Zeitarbeitsunternehmen Erfahrungen mit Langzeitarbeitslosen und mit schwieriger Klientel am Arbeitsmarkt haben, können sie viel schneller ein-

schätzen, für welche Personen sie wo Arbeit finden könnten.

personalmagazin: *Wie beurteilen Sie die geplante Beschränkung der Höchstüberlassungsdauer auf 18 Monate?*
Hetz: Dieses Vorhaben widerspricht einigen Dingen, die die Regierung selbst eingeführt hat. Dieselben Politiker, die für die Beschränkung auf 18 Monate plädieren, sagen, dass Zeitarbeit prädestiniert ist für die Überbrückung von Krankheiten, Abwesenheiten und Elternzeit. So hat die Politik die Elternzeit deutlich ausgeweitet. Bei sehr vielen Elternzeiten wäre ein auf 18 Monate beschränkter Einsatz eines Zeitarbeitnehmers zur Überbrückung der Vakanz nicht ausreichend, denn die Elternzeit dauert oft länger als 18 Monate.

personalmagazin: *Gibt es weitere Widersprüche?*
Hetz: Die Bundesregierung hat ein Pflegegesetz auf den Weg gebracht. Dieses sieht vor, dass Arbeitnehmer bis zu 24 Monate aus ihrer Arbeit herausgehen können, um Pflege zu leisten. 24 und 18 passt nicht zusammen. Ein weiteres Beispiel ist die Ausbildung. Wir haben in der Zeitarbeit eine dreistufige Ausbildung entwickelt, die bis zum IHK-Abschluss über 36 bis 48 Monate geht. Wenn die maximale Überlassungsdauer von 18 Monaten kommt, wird diese Ausbildung obsolet. Auch die Projektarbeit, in der viele hochqualifizierte Personen tätig sind, wird unter der Beschränkung der Überlassungsdauer leiden. In länger dauernden Projekten wird man einen Ingenieur nicht nach 18 Monaten ersetzen können. Darüber hinaus halte ich es für höchst merkwürdig, wenn die Regierung die Zeitarbeit bittet, bei der Integration der Flüchtlinge in den Arbeitsmarkt zu helfen, aber gleichzeitig Einschränkungen in der Flexibilität vorbereitet. Das widerspricht sich komplett. Die Beschränkung auf 18 Monate halte ich für den falschen Weg, da wichtige Flexibilitätsgesichtspunkte wegfallen.

personalmagazin: *Könnte die Flüchtlingsthematik die Sicht der Bundesregierung auf die Beschränkung der Höchstüberlassungsdauer verändern?*
Hetz: Wenn die Zeitarbeit bei der Integration der Flüchtlinge in den Arbeitsmarkt helfen soll, ist es notwendig, dass ihre Unternehmen so flexibel wie möglich agieren können. Wenn die Regierung der Zeitarbeit Schranken auferlegt, wird sie weniger Möglichkeiten zur Beschäftigung von Flüchtlingen haben. Deshalb hoffe ich, dass die Regierung dies in der Gesetzesänderung berücksichtigt, denn sie wird sich selbst schaden, wenn sie einerseits um die Beschäftigung einiger Tausend Flüchtlinge bittet und andererseits die Zeitarbeit an den Händen fesselt. Vielmehr muss sie die Zeitarbeit ertüchtigen, die Integration in den Arbeitsmarkt leisten zu können. Es gibt noch andere widersinnige Restriktionen in der Zeitarbeit. So kann die deutsche Wirtschaft bei Problemfällen Kurzarbeit einsetzen, die Zeitarbeit darf das nicht. Im Zuge der VW-Krise wurde gesagt, dass die Zeitarbeitsfirma von VW unter den Schirm der Kurzarbeit schlüpfen kann. Das ist nicht in Ordnung: Entweder alle oder keiner! ■

Das Interview führte **Daniela Furkel.**

Kein Vorteil für Zeitarbeitnehmer

STUDIE. Wie Unternehmen auf eine Beschränkung der Höchstüberlassungsdauer auf 18 Monate reagieren würden, hat das IW Köln in einer Befragung ermittelt.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Im aktuellen Koalitionsvertrag sind zwei Regulierungsschritte für die Zeitarbeit vorgesehen: die Beschränkung der Höchstüberlassungsdauer auf 18 Monate und eine Equal-Pay-Regelung. Bei Redaktionsschluss dieser Ausgabe lag der Referentenentwurf zur Höchstüberlassungsdauer noch nicht vor. Erwartet wird jedoch, dass das Thema im Dezember/Januar im Kabinett behandelt wird. Welche Folgen wird die von der Bundesregierung geplante Beschränkung der Höchstüberlassungsdauer für die Praxis haben? Dieser Frage ist das Institut der deutschen Wirtschaft Köln bereits Ende 2014 nachgegangen, indem es die Personalverantwortlichen und Geschäftsführer von 402 Unternehmen mit Einsatz von Zeitarbeitnehmern befragte.

Wechsel nach 18 Monaten

Wenn sie nach 18 Monaten Einsatzdauer die bisherige Kraft nicht mehr beschäftigen dürfen, würden Unternehmen am ehesten einen neuen Zeitarbeitnehmer anfordern. Die Fluktuation der Zeitarbeitnehmer in den Kundenunternehmen würde also ansteigen, betriebsspezifisches Know-how müsste neu erworben werden. Gleichzeitig begrenzen sich die Aussichten, dass die Zeitarbeitnehmer von den Zuschlagstarifen profitieren, die über einen längeren Beschäftigungszeitraum gezahlt werden.

Von einer möglichen Übernahme durch das Kundenunternehmen profitieren am ehesten Fachkräfte, wie die Befragung weiter zeigt. Zeitarbeitnehmer, die im Helferbereich eingesetzt sind, werden von den Firmen seltener übernommen (siehe Grafik). Beim Einsatz von Hilfskräften würden Unternehmen eher die betriebliche Funktion auslagern – zum Beispiel auf Basis von Werkverträgen – oder ganz aufgeben, anstelle den Zeitarbeitnehmer zu übernehmen.

Betriebliche Position

Da der Koalitionsvertrag nicht klarstellt, ob sich die avisierten 18 Monate Höchstüberlassungsdauer auf die Person eines Zeitarbeitnehmers beziehen oder auf die betriebliche Position, hat die Studie auch diesen zweiten Fall abgefragt. Dieser würde die Flexibilität der Zeitarbeit deutlich weiter einschränken, da die Option wegfällt, eine bestimmte Tätigkeit nach 18 Monaten mit einem anderen Zeitarbeitnehmer zu besetzen. Wie zu erwarten, fallen die Reaktionen der Unternehmen anders aus: In erster Linie würden sie einen anderen Mitarbeiter fest oder befristet einstellen (61 Prozent bei Fachkräften, 45 Prozent bei Helfern). An zweiter Stelle steht die Übernahme des Zeitarbeiters (47 Prozent bei Fachkräften, 29 Prozent bei Helfern). Die Funktion auslagern oder aufgeben ist eine Option für rund ein Drittel der Firmen (34 Prozent bei Fachkräften, 30 Prozent bei Helfern).

Die Bereitschaft der Unternehmen, einen Zeitarbeitnehmer zu übernehmen, steigt auch in diesem Szenario nicht an. Beide Szenarien dürften der Absicht der Koalition, Beschäftigte aus der Zeitarbeit in Anstellungsverhältnisse bei Kundenunternehmen zu verlagern, entgegenstehen, folgert der Studienautor. ■

REAKTIONEN DER FIRMEN

	Fachkräfte	Helfer
Nach 18 Monaten anderen Zeitarbeitnehmer anfordern	62	71
Nach 18 Monaten anderen Mitarbeiter einstellen	40	23
Funktion auslagern oder aufgeben	33	32
Zeitarbeitnehmer übernehmen	47	29
Betrifft uns nicht	16	17

Angaben in Prozent

Wie würden Sie reagieren, wenn Zeitarbeitnehmer künftig nur noch für 18 Monate überlassen werden könnten? Diese Frage stellte das IW Köln in der zweiten Welle des IW-Personalpanels 2014.

QUELLE: IW-PERSONALPANEL 2014

Das leisten wir für die deutsche Wirtschaft

Der BAP. Der Verband der Personaldienstleister.

Die Leistungen der Branche

- Wir sind eines der wichtigsten Flexibilisierungsinstrumente für die deutschen Unternehmen.
- Wir unterstützen die Innovationskraft der deutschen Wirtschaft.
- Wir sind ein wichtiger Baustein im Strategiegefüge besonders erfolgreicher Unternehmen.
- Wir tragen deshalb mit dazu bei, dass sich die deutsche Wirtschaft in Zeiten der Globalisierung international erfolgreich behaupten kann.

BAP

Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister

Universitätsstraße 2-3a
10117 Berlin
Telefon 030 206 098-0
Fax 030 206 098-70
info@personaldienstleister.de
www.personaldienstleister.de

Studierende frühzeitig binden

EINBLICK. Eine Studie zeigt, welche Bedeutung studentische Zeitarbeit für die HR-Strategie hat und wie sie die Bindung von Nachwuchskräften unterstützt.

Von **Benjamin Roos**

Zwei Drittel aller Studierenden jobben neben ihrem Studium. Sie wenden wöchentlich 49 Stunden für das Studium auf und arbeiten zusätzlich durchschnittlich 24 Stunden, also drei volle Arbeitstage pro Woche. Das ist ein Ergebnis der dritten Erhebung der Studienreihe „Fachkraft 2020“ von Studitemps.de und dem Department of Labour Economics der Maastricht University aus dem September 2015. Sie basiert auf der Befragung von 20.000 Studenten in Deutschland.

Weshalb Studenten arbeiten

Wer wochentags zwischen 14 und 17 Uhr an eine Universität geht, wird rund ein Viertel der Studierenden dort nicht antreffen, denn sie arbeiten. Einem Nebenjob gehen sie nach, damit sie finanziell unabhängig sind (77 Prozent), sich etwas leisten können (86 Prozent) und um ihr theoretischen Uni-Wissen durch Praxiserfahrungen zu komplettieren (59 Prozent). Den Fachbezug eines Nebenjobs zum Studienthema schätzen die Studierenden vor allem, weil er sich positiv auf das Studium auswirkt und ihnen bessere berufliche Perspektiven (jeweils 95 Prozent) bietet.

Kann HR davon profitieren?

Beste Voraussetzungen für Personalverantwortliche, den akademischen Nachwuchs frühzeitig an das Unternehmen zu binden? Die Realität sieht anders aus: Zwölf von 16 Bundesländern droht laut Studie eine Abwanderung von jungen Akademikern. Laut Datenlage wird sich das Ausmaß der Absolventen-Abwanderung in den kommenden Jahren von fast zehn Prozent in Nordrhein-Westfalen über gut 25 Prozent in Sachsen bis hin zum Maximum von 66 Prozent in Brandenburg erstrecken. Knapp dahinter folgt bereits Sachsen-Anhalt, wo per Saldo mit einem Verlust von 65 Prozent der beruflichen Einsteiger zu rechnen ist. Den schlechtesten Wert im Westen der Republik verbucht Rheinland-Pfalz für sich: minus 54 Prozent.

Auf der Habenseite stehen lediglich vier Bundesländer: Die Zugewinne in Bayern und Baden-Württemberg fallen mit 23 Prozent respektive 20 Prozent sehr komfortabel aus. In Berlin steht ein Plus von über 54 Prozent zu Buche. Eindeutig an der Spitze steht Hamburg, wo mit einem Zugewinn von 216 Prozent zu rechnen ist. Zur Veranschaulichung: Der Hansestadt dürften damit perspektivisch neben 100 vor Ort ausgebildeten Akademikern fast 220 weitere aus anderen Hochschulstandorten zur Verfügung stehen. Von solchen Werten können die Personalverantwortlichen im Rest Deutschlands nur träumen.

Studierende wünschen sich für Nebenjobs einen Bezug zum Studienfach.

Was Studenten suchen

Doch es gibt praktikable Stellschrauben, Studierende fachlich an die Region und das Unternehmen zu binden. Eine davon ist ein Zeitarbeit-Nebenjob mit Fachbezug. Das Problem in der Praxis ist jedoch, dass sich die Ansprüche der Studierenden in Bezug auf Studentenjobs signifikant verändert haben, die dafür passenden Angebote von Unter-

PLANUNGSHILFE

Sieben studentische Migrationstypen

Die Studie „Fachkraft 2020" unterscheidet und definiert sieben Arten von studentischen Migrationstypen:

Typ eins: Heimatverbundenheit. Heimatverbundene zeichnen sich dadurch aus, dass sie die drei maßgeblichen Schritte auf dem Weg in den Beruf – Schule, Studium, Jobeinstieg – in ein und demselben Bundesland vollziehen. Die Studie wies diesen Typus am häufigsten in Bayern nach: Dort gaben 62 Prozent der Befragten an, alle genannten Schritte im heimatlichen Bundesland zu absolvieren. Es folgen Nordrhein-Westfalen (55 Prozent) und Berlin (47 Prozent). In Brandenburg kommt der Heimatverbundene am seltensten vor (acht Prozent). Insgesamt gehören 43 Prozent der Studierenden in Deutschland diesem Typus an.

Typ zwei: Fortzug nach der Schule. Dieser Typus ist dadurch charakterisiert, dass er das heimatliche Bundesland bereits nach der Schule verlässt und eine beruflich bedingte Rückkehr im Anschluss an das Studium nicht anstrebt. Analog zum „Heimatverbunden" liegt bei diesem Typus Brandenburg an der Spitze: 36 Prozent gaben an, dem Bundesland bereits nach dem Erwerb der Hochschulzulassung dauerhaft den Rücken gekehrt zu haben. Es folgen Sachsen-Anhalt (25 Prozent) und Mecklenburg-Vorpommern sowie Bremen (jeweils 22 Prozent). Die geringste studentische Abwanderung nach dem Abitur verbucht Bayern (zwei Prozent). Bundesweit zählt jeder zehnte Studierende zu diesem Typus.

Typ drei: Fortzug nach dem Studium – bundesweit. Nach Schul- und Studienabschluss im heimatlichen Bundesland erfolgt für den Berufseinstieg die innerdeutsche Abwanderung. Dieser Typus kommt am häufigsten in Sachsen-Anhalt vor (24 Prozent). Es folgen das Saarland (21 Prozent) und Rheinland-Pfalz (17 Prozent). Am seltensten betroffen von innerdeutscher Absolventen-Abwanderung sind Hamburg und Bayern (jeweils fünf Prozent). Bundesweit betrachtet gehören elf Prozent der Befragten diesem Typus an.

Typ vier: Fortzug nach dem Studium – international. Hochschulzulassung und Studium finden in ein und demselben Bundesland statt, anschließend erfolgt die beruflich bedingte Abwanderung ins Ausland. Bundesweit identifizieren sich zwölf Prozent der Befragten mit dieser Vorgehensweise. Auf Länderebene liegt in dieser Frage Nordrhein-Westfalen mit einem Anteil von 15 Prozent vorn. Knapp dahinter folgen Bayern und Baden-Württemberg (jeweils 14 Prozent). Den geringsten Anteil stellt Sachsen-Anhalt (drei Prozent).

Typ fünf: Heimkehr nach dem Studium. Elf Prozent der Studierenden verlassen das heimatliche Bundesland lediglich zu Studienzwecken, um für den Beruf wieder zurückzukehren. Besonders häufig kommt diese Form der bildungsbedingten und temporären Abwanderung in den Stadtstaaten Hamburg (23 Prozent), Berlin (21 Prozent) und Bremen (16 Prozent) vor. Am anderen Ende der Skala liegen Studierende aus Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt und Schleswig-Holstein (jeweils sechs Prozent).

Typ sechs: Etappenwanderung – bundesweit. Dieser Typus vollzieht sämtliche Etappen auf dem Weg in den Beruf in unterschiedlichen Bundesländern. Insgesamt sieben Prozent der Befragten gehen so vor. Den Spitzenwert der Bundesländer markiert das Saarland (22 Prozent). Es folgen Schleswig-Holstein (20 Prozent) und Mecklenburg-Vorpommern (18 Prozent). In Bayern identifizieren sich mit diesem Typus lediglich zwei Prozent der Studierenden.

Typ sieben: Etappenwanderung – international. Hier finden sämtliche bildungsbiografischen Schritte in unterschiedlichen Bundesländern statt, der berufliche Einstieg erfolgt im Ausland. Bundesweit an der Spitze liegen Hamburg und Schleswig-Holstein (jeweils 14 Prozent). Es folgen Thüringen und Niedersachsen (jeweils elf Prozent). In Bremen und Nordrhein-Westfalen ist dieser Typus am seltensten anzutreffen (jeweils fünf Prozent). Bundesweit liegt der Durchschnitt bei sieben Prozent.

nehmen aber noch nicht: Auf der einen Seite wünschen sich knapp 86 Prozent der befragten Studierenden einen Job mit direktem Bezug zur Studienwahl. Tatsächlich arbeiten jedoch lediglich 29 Prozent in einem Kontext, der inhaltliche Nähe zur eigenen Fächerwahl aufweist und damit auch berufsperspektivisch von Relevanz ist. Entsprechend geben 66 Prozent der fachfremd Tätigen an, mit dem mangelnden Bezug des Jobs zum Studium unzufrieden zu sein.

Noch wichtiger aus Unternehmenssicht ist der Aspekt der frühzeitigen Nachwuchskräfte-Bindung: Wer im Studium fachnah jobbt, will dem Arbeitgeber nach Abschluss in 61 Prozent der Fälle treu bleiben. Wer fachfremd arbeitet, tut dies nur zu 31 Prozent. Doch dieser Bindungsaspekt ist in den meisten Unternehmen noch nicht angekommen. Das zeigt sich auch in der Tatsache, dass nur 25 Prozent der fachnah arbeitenden Studenten vom Vorgesetzten innerhalb eines Perspektivgespräches darauf angesprochen werden.

Perspektive für den Berufseinstieg

Die Rolle eines studentischen Nebenjobs mit direktem Bezug zur Studienwahl ist unter diesem Aspekt dringend aufzuwerten. Während des Studiums bedeutet dies konkret den Aufbau von studienbegleitender Joberfahrung bis hin zur Spezialisierung. Nach dem Studium steht die vertragliche Bindung bewährter Studenten mit der Perspektive von Fach- und Führungskräften ganz oben. Diese Aufgaben können nur dann erfolgreich realisiert werden, wenn zukünftig von Unternehmensseite das HR-Element der Studentenjobs strategisch stärker gewichtet wird und entsprechende Positionen ausgeschrieben und besetzt werden. ■

BENJAMIN ROOS ist Gründer und Geschäftsführer von Studitemps.

© BUNDESVERFASSUNGSGERICHT

Das Bundesverfassungsgericht lässt das Tarifeinheitsgesetz bestehen.

Tarifeinheitsgesetz bleibt

Das Bundesverfassungsgericht hat einen Eilantrag der Ärztegewerkschaft Marburger Bund, des Deutschen Journalisten-Verbands und der Pilotenvereinigung Cockpit gegen das Tarifeinheitsgesetz abgelehnt (BVerfG, Beschl. v. 9. Oktober 2015, Az. 1 BvR 1571/15 u.a.). Die drei Gewerkschaften wollten, dass das Gericht die für Ende 2016 anberaumte Überprüfung des Gesetzes vorzieht. Die Verfassungsrichter sahen jedoch keine so schwerwiegenden Nachteile für die Spartengewerkschaften, dass der Erlass einer Eilanordnung gerechtfertigt wäre. Nach dem Tarifeinheitsgesetz setzt sich in Betrieben mit mehreren Tarifverträgen der Tarifvertrag der Gewerkschaft durch, die im Betrieb die meisten Mitglieder hat.

Familienarbeitszeit

Das Institut für Deutsche Wirtschaftsforschung (DIW) hat ein Modell für die von der SPD angepeilte Familienarbeitszeit zur gleichmäßigen Aufteilung von Familien- und Erwerbsarbeit vorgeschlagen. Danach sollen beide Elternteile zwischen 28 und 32 Stunden pro Woche arbeiten und dafür Lohnersatzleistungen bekommen. Die Zahl der Paare, bei denen beide um die 30 Stunden arbeiten, könne damit, so das DIW, verdreifacht werden. **www.haufe.de/personal**

Flexibler Übergang in die Rente

Nach mehr als einjährigen Verhandlungen hat sich die große Koalition auf flexiblere Übergänge in die Rente geeinigt. Bei Hinzuverdiensten während der Rente sollen künftig nur noch oberhalb von 450 Euro 40 Prozent des Zuverdiensts von der Rente abgezogen werden. Auch das Arbeiten über die Altersgrenze von derzeit 65 Jahren und vier Monaten hinaus soll sich stärker auszahlen können. Dafür sollen die Arbeitnehmer Rentenbeiträge zahlen können, die dann zu einer Steigerung der Rente führen. Um Arbeitnehmer länger für den Arbeitsmarkt zu erhalten, beabsichtigt die Koalition, Reha und Vorbeugung zu stärken. So sollen Versicherte freiwillig Gesundheitschecks im Alter von 45 Jahren in Anspruch nehmen können. **www.haufe.de/personal**

NEWS DES MONATS

Krankheit Vor Ausspruch einer krankheitsbedingten Kündigung muss der Arbeitgeber beim Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) einen „organisierten Suchprozess" nach Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten anstellen. Das hat das Arbeitsgericht Berlin in einem aktuellen Fall bestätigt.

Urlaub Absehbar kurze Unterbrechungen zwischen zwei Beschäftigungsverhältnissen beim selben Arbeitgeber lösen keine neue Wartezeit aus: Wird bereits vor Beendigung eines Arbeitsverhältnisses ein zweiter Arbeitsvertrag abgeschlossen, der die Fortsetzung der Beschäftigung nach kurzer Unterbrechung vorsieht, so ist diese Unterbrechung für die Entstehung eins Urlaubsanspruchs unschädlich.

Liberalisierung Trotz Bedenken setzen nun auch die Bistümer Regensburg, Passau und Eichstätt das neue liberalere Arbeitsrecht der katholischen Kirche um. In den anderen 24 deutschen Diözesen waren die Neuerungen bereits zum 1. August in Kraft getreten.

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

URTEIL DES MONATS

Leiharbeiter zählen mit

Das Bundesarbeitsgericht hat die Stellung der Leiharbeitnehmer bei der Mitbestimmung im Unternehmen gestärkt. Demnach zählen wahlberechtigte Leiharbeitnehmer auf Stammarbeitsplätzen für die Art der Wahl der Arbeitnehmer in den Aufsichtsrat mit.

Ab einem Schwellenwert von 8.000 Arbeitnehmern ist die Wahl der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat nach dem Mitbestimmungsgesetz nicht mehr als unmittelbare, sondern als Delegiertenwahl durchzuführen. Der Reifenhersteller Goodyear Dunlop Tires Germany GmbH rechnete bei einer solchen Wahl seine 444 Leiharbeiter zur Gesamtbeschäftigtenzahl dazu und kam so auf eine Mitarbeiterzahl von 8.340 Arbeitnehmern. Zu Recht, beschied das Bundesarbeitsgericht vierzehn dagegen klagende Arbeitnehmer, denn das Mitbestimmungsgesetz verweise jedenfalls für die Aufsichtsratswahl auf den betriebsverfassungsrechtlichen Arbeitnehmerbegriff des § 5 Abs. 1 BetrVG. Danach seien wahlberechtigte Leiharbeitnehmer auf Stammarbeitsplätzen mitzuzählen. Schon in früheren Urteilen bestätigte das BAG, dass Leiharbeitnehmer bei betriebsverfassungsrechtlichen Schwellenwerten, wie etwa bei der Ermittlung der Zahl der Arbeitnehmer für die Betriebsratsgröße nach § 9 BetrVG oder für die Zahl der Beschäftigten nach § 111 BetrVG mitzuzählen sind (BAG, Beschluss vom 13. März 2013, Az. 7 ABR 69/11). Ob Leiharbeitnehmer auch bei anderen Schwellenwerten der Unternehmensmitbestimmung in die Berechnung einbezogen werden müssen, entschied das Gericht nicht.

Quelle BAG, Beschluss vom 4.11. 2015, Az. 7 ABR 42/13

DISKRIMINIERUNG

ZUSAMMENFASSUNG Der Anspruch „Deutsch als Muttersprache" in einer Stellenanzeige kann eine unzulässige Diskriminierung und damit einen Verstoß gegen das AGG darstellen.

RELEVANZ Im zu entscheidenden Fall hatte ein aus Russland stammender Bewerber geklagt, weil er trotz sehr guter Deutschkenntnisse für eine Stelle, deren Profil „Deutsch als Muttersprache" vorsah, abgelehnt wurde. Er fühlte sich aufgrund seiner ethnischen Herkunft benachteiligt und diskriminiert. Das LAG Hessen gab ihm recht: Er sei wegen seiner Nichtzugehörigkeit zur deutschen Ethnie unabhängig von seinen tatsächlichen Sprachkenntnissen von vornherein ausgeschlossen worden, ein sachlicher Grund für eine solche Benachteiligung sei nicht ersichtlich.

Quelle LAG Hessen, Urteil vom15.06.2015, Az. 16 Sa 1619/14)

// Ihr Partner für Personal

Vertrauen kann man nicht kaufen! Wenn es allerdings um die Rekrutierung und den Einsatz des richtigen Personals geht, haben Sie mit uns einen Partner, der wie kein anderer für ausgezeichnete Personaldienstleistungen steht. Überzeugen Sie sich selbst!

HÖCHSTES KUNDEN-VERTRAUEN JOB AG Platz 1 Wirtschafts Woche Personalvermittlung und -überlassung Branchenvergleich: 21 Unternehmen Kooperationspartner: ServiceValue GmbH Ausgabe 47/2015

kununu TOP COMPANY VON MITARBEITERN EMPFOHLEN!

Wettbewerb Deutschlands kundenorientierteste Dienstleister 2010 - 2014

TOP PERSONAL DIENSTLEISTER 2015 ZEITARBEIT FOCUS DEUTSCHLANDS PERSONAL-DIENSTLEISTER IM VERGLEICH

Personal Management Job Management

Mitglied im BAP

JOB AG

JOB AG Personaldienstleistungen AG
Rangstraße 9 / 36037 Fulda / www.job-ag.com

Grenzen in der digitalen Welt

KOLUMNE. Mit der Absage an die Safe-Harbor-Entscheidung ist der Transfer von Mitarbeiterdaten in die USA erschwert. Das stellt HR vor neue Herausforderungen.

Von **Manteo Eisenlohr**

Grundsätzlich, so hatte die Kommission der Europäischen Union (EU) einst festgestellt, liege für aus der EU übermittelte personenbezogene Daten in den USA ein ausreichendes Schutzniveau vor. Doch diese sogenannte „Safe-Harbor-Entscheidung" hat der Europäische Gerichtshof nun am 6. Oktober 2015 für ungültig erklärt und so dem bisher nahezu ungehinderten Transfer personenbezogener Daten von EU-Bürgern in die USA eine Schranke vorgelegt.

Für die Personalarbeit wird dieses Urteil massive Folgen haben: Denn nicht nur Personaldaten im engen Sinne, also Namen, Geburtsdaten, Gehälter sowie sonstige geschützte persönliche Verhältnisse, dürfen – gleich zu welchem Zweck – nicht mehr uneingeschränkt in die USA übertragen oder dort gespeichert, genutzt oder verarbeitet werden. Auch weitere Daten mit zentraler Bedeutung für die Personal- und Unternehmensplanung, wie Daten zur Bewertung der Leistungsqualität oder Produktivität sind nun nicht mehr frei in die USA übertragbar. Hierzu zählen beispielsweise Kundenbewertungen von Mitarbeitern in Call Centern oder die personenbezogene elektronische Erfassung von Produktionszahlen.

Betroffen sind nicht nur international tätige Unternehmen, rechtswidrig können auch Datentransfers etwa auf Cloud-Servern sein, soweit sie in den USA stehen – und das ist häufig der Fall. Die Nutzung bestimmter Software, etwa Microsoft 365, kann ebenso von der Entscheidung gefährdet sein, da die Software über eine Cloud zugänglich ist. Infrage gestellt werden auch Formen digitaler Arbeit, etwa mit Smartphones, Tablets oder anderen mobile Devices – auch diese Geräte speichern Daten in einer Cloud mit möglichem Standort USA.

Drei Lösungswege bieten sich an: Zum einen kann von jedem einzelnen Mitarbeiter eine entsprechende Einwilligung eingeholt werden, dies dürfte indes meist an praktischen Schwierigkeiten scheitern. Zum Zweiten bietet sich an, die datenverarbeitenden Dienstleister zur Einhaltung des europäischen Datenschutzniveaus durch „Standardklauseln" zu verpflichten. Zum Dritten können international tätige Konzerne „Binding Corporate Rules" (BCRs) erlassen, eine Selbstverpflichtung zur Einhaltung europäischer Datenschutzstandards.

Dennoch ist Vorsicht geboten: Ob individuelle Zustimmungen, Standardklauseln beziehungsweise BCRs den datenschutzrechtlichen Vorgaben entsprechen, ist im Einzelfall zu prüfen. Die nationalen Datenschutzbehörden geben der Politik und den Unternehmen bis zum 31. Januar 2016 Zeit, Lösungen für die Safe-Harbor-Problematik zu finden. Danach wollen sie alle notwendigen Schritte ergreifen. Das schließt auch die Überprüfung von Standardklauseln oder BCRs im Einzelfall ein.

Insgesamt stellt das EuGH-Urteil eine Herausforderung an die Diskussion um das „Arbeiten 4.0" dar, denn sie begrenzt die Entwicklung zur Digitalisierung der Arbeitswelt und schafft rechtliche Unsicherheiten. ■

DR. MANTEO EISENLOHR, Rechtsanwalt und Partner bei Greenberg Traurig Germany, LLP, kommentiert an dieser Stelle monatlich aktuelle Entwicklungen in der digitalen Arbeitswelt.

© JULIA TIM - FOTOLIA

Wahrheit und Mythos

DURCHBLICK. Nicht alles, was nach betrieblicher Übung aussieht, lässt wirklich einen Rechtsanspruch entstehen. Wir klären über drei weit verbreitete Mythen auf.

Von **Tobias Grambow**

Die betriebliche Übung wird gerne von Seiten der Arbeitnehmer bemüht, um Ansprüche durchzusetzen, die weder im Arbeitsvertrag noch in anwendbaren Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen geregelt sind. Für den Arbeitgeber kann es sich lohnen, genau zu prüfen, ob wirklich eine betriebliche Übung besteht.

Unter einer betrieblichen Übung ist die regelmäßige Wiederholung bestimmter Verhaltensweisen des Arbeitgebers zu verstehen, aus denen die Arbeitnehmer schließen können, ihnen solle eine Leistung oder eine Vergünstigung auf Dauer als vertraglicher Anspruch eingeräumt werden. Behält sich der Arbeitgeber ausdrücklich die Freiwilligkeit der Leistung vor und macht deutlich, dass auch aus einer wiederholten Gewährung keine Ansprüche abgeleitet werden können, scheidet eine betriebliche Übung aus.

Mythos eins: Jedes Entgegenkommen kann zu betrieblichen Übung führen

Eine betriebliche Übung ist grundsätzlich für jeden Gegenstand vorstellbar, der auch arbeitsvertraglich in allgemeiner Form geregelt werden kann. Meistens wird es sich dabei um zusätzliche Geldleistungen handeln, zum Beispiel Weihnachtsgeld oder Jubiläumszuwendungen. Aber auch Regelungen bezüglich der Arbeitszeit, sowie zum Verhalten am Arbeitsplatz können Gegenstand einer betrieblichen Übung sein. Allerdings muss das Entgegenkommen des Arbeitgebers hinreichend bestimmt sein.

Dies wird insbesondere dann schwierig, wenn statt eines aktiven Tuns des Arbeitgebers (zum Beispiel Zahlung eines Weihnachtsgeldes) ein Dulden oder Unterlassen im Raum steht, wie folgendes Beispiel zeigt (nachgebildet, LAG Nürnberg, Urteil vom 5.8.2015 - 2 Sa 132/15): Im Betrieb hatte es sich eingebürgert, dass die Angestellten zum Rauchen ihren Arbeitsplatz verlassen ohne am Zeiterfassungsgerät aus- beziehungsweise einzustempeln. Die betroffenen Beschäftigten haben schätzungsweise täglich 60 bis 80 Minuten Arbeitszeit „verraucht“. Der Arbeitgeber hatte keine Kenntnis von Umfang und der Dauer der entgangenen Arbeitsleistung, was für die Mitarbeiter auch erkennbar war. Nachdem ihm dies bekannt wurde,

© M. SCHUPPICH - FOTOLIA

Gerade um die Verpflichtung, Weihnachtsgeld zahlen zu müssen, ranken sich allerhand Mythen

verlangte er von den Rauchern, Beginn und Ende der Zigarettenpausen durch Aus- beziehungsweise Einstempeln am Zeiterfassungsgerät zu erfassen. Die erfassten zusätzlichen Pausen wollte er dem einzelnen Arbeitnehmer künftig von der zu entlohnenden Arbeitszeit abziehen. Die Arbeitnehmer beriefen sich auf eine betriebliche Übung. Das Gericht sah dies anders. Denn das bisherige Dulden der bezahlten Raucherpausen durch den Arbeitgeber stellt kein hinreichend bestimmtes Leistungsangebot dar. Schließlich hatte er von dem Ausmaß der bezahlten Raucherpausen keine Kenntnis. Zudem konnten die Mitarbeiter angesichts des Ausmaßes der bezahlten Raucherpausen nicht darauf vertrauen, dass der Arbeitgeber auch künftig für 60 bis 80 Minuten eine Bezahlung ohne Arbeitsleistung gewähren wird.

Diese Erwägungen lassen sich auch auf die Duldung der privaten Nutzung des dienstlichen Telefons und Internets sowie des privaten Handys am Arbeitsplatz und Ähnliches übertragen. Hier kommt noch zusätzlich der Umstand zum Tragen, dass bloße Annehmlichkeiten, die nicht unmittelbar die wirtschaftliche Lage des Arbeitnehmers verbessern, in der Regel nicht Gegenstand einer betrieblichen Übung werden.

Mythos zwei: Dreimalige Gewährung begründet eine betriebliche Übung

Wohl am bekanntesten ist die vermeintliche Regel: wird eine Leistung drei Mal gewährt, entsteht daraus eine betriebliche Übung. Richtig ist daran, dass es der regelmäßigen Wiederholung bestimmter Verhaltensweisen des Arbeitgebers bedarf, um eine betriebliche Übung zu begründen. Dabei existiert jedoch grundsätzlich keine Regel, ab welcher Anzahl von Wiederholungen der Arbeitnehmer darauf vertrauen können soll, dass die Leistung auf Dauer gewährt werden soll.

Dies zeigt das nächste Beispiel: Ein Betrieb mit 230 Beschäftigten hatte in den Jahren 2000 und 2002 insgesamt acht Mitarbeitern „der ersten Stunde“ anlässlich ihres 25-jährigen Dienstjubiläums eine Jubiläumszuwendung in Höhe von jeweils 600 Euro gewährt. 2001 feierte kein Arbeitnehmer des Betriebes ein Dienstjubiläum. Ein weiterer Arbeitnehmer, der im Jahr 2002 ebenfalls 25 Jahre im Betrieb arbeitete, forderte daraufhin „seine“ Jubiläumszuwendung. Er meinte, es bestünde ein Anspruch aus betrieblicher Übung. Auch hier hat das Gericht (BAG, Urteil vom 28.7.2004 - 10 AZR 19/04) einen solchen Anspruch nicht gesehen. Zwar ist die Leistung hinreichend bestimmt und wurde sogar insgesamt acht Mal gewährt. Unerheblich ist auch, dass der betreffende Arbeitnehmer selbst bisher noch nicht in die Übung einbezogen worden ist. Allerdings hat sich aus den vorherigen Zuwendungen an Jubilare kein zurechenbarer, objektiver Bindungswille des Arbeitgebers ergeben.

> Bloße Annehmlichkeiten, die nicht unmittelbar die wirtschaftliche Lage des Arbeitnehmers verbessern, werden meist nicht Gegenstand einer betrieblichen Übung.

Dafür müsste die Zuwendung so häufig erfolgt sein, dass die Arbeitnehmer berechtigter Weise von ihrer Weiterführung ausgehen durften.

Bei der Frage wie viele Wiederholungen es bedarf, ist die Zahl der Anwendungsfälle im Verhältnis zur Belegschaft in Betracht zu ziehen. Außerdem kommt es auf die Bedeutung der Leistung für die Arbeitnehmer an. Im vorliegenden Fall war die Leistung von eher geringer Intensität. Daher genügt allein die achtmalige Gewährung bei einer Gesamtbelegschaft von 230 Arbeitnehmern nicht. Die Mitarbeiter durften diesem Entgegenkommen ihres Arbeitgebers kein Angebot auf die dauerhafte Gewährung einer Jubiläumszuwendung entnehmen.

Die berühmte Regel der dreimaligen Wiederholung hat dennoch ihre Berechtigung. Entstanden ist sie in den Fällen, in denen drei Mal vorbehaltlos eine jährliche Gratifikation (zum Beispiel Weihnachtsgeld) an die Belegschaft ausgeschüttet wird, ohne auf die Freiwilligkeit hinzuweisen.

Bis vor kurzem hatte das BAG in solchen Fällen jedoch zusätzlich verlangt, dass die Höhe der geleisteten Gratifikation über die Jahre gleich bleibt. Zahlte der Arbeitgeber zum Beispiel jährlich ein Weihnachtsgeld in unterschiedlicher Höhe, so sollte dies ein Indiz dafür sein, dass er sich vorbehalten wolle, jedes Jahr neu über die Zuwendung zu entscheiden. Somit fehle es an der regelmäßigen, gleichförmigen Wiederholung. Von dieser klaren Linie ist das BAG jedoch nun in einem aktuellen Fall abgerückt (Urteil vom 13.5.2015 - 10 AZR 266/14): Der Arbeitgeber hatte in den Jahren 2007 bis 2009 eine Sonderzahlung in jeweils unterschiedlicher Höhe gewährt. Der klagende Arbeitnehmer verlangte diese Sonderzahlung auch für das Jahr 2010. Das BAG gab dem Arbeitnehmer recht. Maßgeblich ist, ob sich der Arbeitgeber mit der Sonderzahlung für die Zukunft verpflichtet hat. Nach Ansicht des BAG soll aus der ungleichen Höhe der Zuwendung in der Regel lediglich folgen, dass der Arbeitgeber die konkrete Höhe der Sonderzahlung jedes Jahr einseitig nach billigem Ermessen festsetzen darf. Der Arbeitnehmer hat also einen Anspruch auf Sonderzahlung, deren Höhe vom Arbeitgeber nach billigem Ermessen festzulegen ist.

Mythos drei: Dreimalige Verweigerung löst betriebliche Übung auf

Auch die Frage, wann eine betriebliche Übung erlischt, lässt sich nicht pauschal beantworten. So wurde früher angenom-

Zur Änderung einer betrieblichen Übung bedarf es einer Änderung des Arbeitsvertrags. Schweigt der Mitarbeiter, reicht das meist nicht als Zustimmung.

men, allein die dreimalige Verweigerung einer Leistung genüge, um die betriebliche Übung entfallen zu lassen, sofern der Arbeitnehmer nicht widerspricht. Das BAG folgt dieser Überlegung einer gegenläufigen betrieblichen Übung seit ein paar Jahren nicht mehr. Zur Änderung einer bisherigen Übung bedarf es vielmehr eines entsprechenden, erkennbaren Angebotes auf Änderung des Arbeitsvertrages, soweit es die Ansprüche aus betrieblicher Übung betrifft. Dieses Angebot führt aber nur dann zu einer Vertragsänderung, wenn es von dem Mitarbeiter angenommen wird. Schweigen genügt hierfür regelmäßig nicht, so dass der Mitarbeiter nicht einmal widersprechen braucht. Das gilt zumindest dann, wenn die Änderung sich nicht sofort für den Arbeitnehmer negativ auswirkt (zum Beispiel Fortgewährung eines Weihnachtsgeldes, nun aber mit Freiwilligkeitsvorbehalt).

Dass nicht in jeder bloßen Verweigerung der Leistung seitens des Arbeitgebers ein solches Angebot zu sehen ist, zeigt das folgende Beispiel: In einem Betrieb wurde zunächst jahrelang ein Weihnachtsgeld ohne weitere Hinweise an die Mitarbeiter gezahlt. Nach einem Wechsel der Geschäftsführung wurde diese Praxis zwar sechs Jahre lang weitergeführt. Allerdings wurde vom Arbeitgeber nun stets durch Rundschreiben darauf hingewiesen, dass es sich um eine freiwillige Leistung handele. Als die Geschäftsführung die Leistung unter Berufung auf den Freiwilligkeitsvorbehalt einstellte, verlangten die Mitarbeiter deren Fortgewährung. Hier haben die Arbeitnehmer grundsätzlich Anspruch auf Gewährung des Weihnachtsgeldes in voller Höhe. Will der Arbeitgeber eine Leistung für die Zukunft nicht mehr gewähren, so geht dies nur, wenn der Arbeitgeber den Mitarbeitern zu verstehen gibt, dass die betriebliche Übung geändert werden soll. Das ist hier der Fall. Allerdings führt dieses Angebot nur dann zu einer Änderung der betrieblichen Übung (hier Aufnahme des Freiwilligkeitsvorbehalts), wenn es von den Mitarbeitern angenommen wird. Da in dem Beispielsfall bis zur tatsächlichen Einstellung der Zahlung keine unmittelbaren negativen Auswirkungen für die Mitarbeiter eingetreten waren, stellt deren Schweigen auf die Erklärungen des Arbeitgebers, sich nun die Freiwilligkeit des Weihnachtsgeldes vorzubehalten, keine Annahme dieses Angebotes dar.

Zur Verdeutlichung noch ein anderes Beispiel: In einem Betrieb wird seit vielen Jahren allen Beschäftigten Weihnachtsgeld auf Grundlage einer betrieblichen Übung gewährt. Ab dem Jahr 2012 stellte der Arbeitgeber die Zahlungen ein. Als auch 2015 kein Weihnachtsgeld gezahlt werden sollte, verlangte ein Arbeitnehmer die Zahlung von Weihnachtsgeld. Hier fehlt es bereits an einem Änderungsangebot. Erfüllt der Arbeitgeber bestimmte Ansprüche aus dem Arbeitsverhältnis ohne weitere Erklärungen nicht, liegt hierin kein Angebot auf eine Vertragsänderung. Der Mitarbeiter hat also Anspruch auf Weihnachtsgeld.

Ein drittes Beispiel (in Anlehnung an BAG, Urteil vom 25.11.2009 - 10 AZR 779/08): In einem Betrieb wird seit vielen Jahren allen Beschäftigten Weihnachtsgeld auf Grundlage einer betrieblichen Übung gewährt. Im Jahr 2012 hatte der Arbeitgeber den Mitarbeitern mitgeteilt, dass es künftig kein Weihnachtsgeld mehr gebe. Der Arbeitgeber zahlte dementsprechend in den Jahren 2012, 2013 und 2014 kein Weihnachtsgeld. Auch hier sollte ab 2015 kein Weihnachtsgeld mehr gezahlt werden, der Arbeitgeber hatte dazu ein Änderungsangebot abgegeben. Da die Arbeitnehmer sofort erkennen können, dass sich die Änderung der betrieblichen Übung (Einstellung der Zahlung) unmittelbar im Arbeitsverhältnis auswirkt, müssen sie, wenn sie das Änderungsangebot nicht annehmen wollen, sofort reagieren. Schweigen führt hier zur Beendigung der betrieblichen Übung.

Einen Sonderfall bildet die Ablösung einer betrieblichen Übung durch eine Betriebsvereinbarung. Das BAG nimmt an, dass betriebliche Übungen als allgemein geltende Arbeitsbedingung mit kollektivem Bezug durch Betriebsvereinbarungen ersetzt werden können. Auf diese Weise könnte also beispielsweise – wenn der Betriebsrat zustimmt – ein bislang auf betrieblicher Übung gegründeter Anspruch auf Weihnachtsgeld durch eine Betriebsvereinbarung über ein geringeres Weihnachtsgeld ersetzt werden.

Doppelschriftformklausel als Ausweg muss richtig formuliert sein

Angesichts der Entwicklungen erscheint es ratsam, bereits die Entstehung einer betrieblichen Übung zu vermeiden. Wirksames Mittel dafür kann - neben einem ausdrücklich erklärten Freiwilligkeitsvorbehalt - die doppelte Schriftformklausel im Arbeitsvertrag sein. In ihr wird zunächst vereinbart, dass Änderungen des Arbeitsverhältnisses der Schriftform bedürfen. Zusätzlich muss sie bestimmen, dass auch eine Änderung dieses Schriftformerfordernisses nur schriftlich zulässig ist. Aber auch hier ist Vorsicht geboten. Die Klausel darf beim Arbeitnehmer nicht den Eindruck erwecken, jede Form von mündlicher Abrede sei unwirksam. Nimmt die doppelte Schriftformklausel Individualabreden nicht aus, ist sie insgesamt unwirksam und kann das Entstehen einer betrieblichen Übung nicht verhindern. ■

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

Klare Regeln im sozialen Netz

GRUNDSÄTZE. Immer mehr Unternehmen sprechen Bewerber über Social Media oder mobile Apps an. Dabei sollten sie die folgenden rechtlichen Grundsätze beachten.

Von **Carsten Ulbricht**

Social-Media-Kanäle werden von Unternehmen schon eine ganze Weile im Bereich des Employer Branding, aber auch zur Ansprache potenzieller Mitarbeiter genutzt. Daneben experimentieren einige Unternehmen im Recruiting verstärkt mit mobilen Apps. Derzeit ist offensichtlich vor allem Whatsapp als der wohl reichweitenstärkste Messenger ein beliebtes Experimentierfeld. Allerdings werden die rechtlichen Fragen nach der Zulässigkeit der Datenerhebung beziehungsweise der Ansprache über Mobile und Social Media oft übersehen.

Die Frage, was sich in (datenschutz-) rechtlicher Hinsicht im Bereich des Mobile und Social Media Recruiting noch im zulässigen Rahmen bewegt, ist für die Praxis ein wichtiges und nicht zu unterschätzendes Thema. Denn bei einem Verstoß drohen - neben aufsichtsrechtlichen Sanktionen - Schadensersatzansprüche der Betroffenen und eine Beeinträchtigung der Reputation eines Unternehmens. Dies gilt nach dem Safe-Harbor-Urteil des Europäischen Gerichtshofes vor allem bei der Nutzung US-amerikanischer Dienste.

In diesem Artikel sollen die wichtigsten Grundsätze für eine datenschutzkonforme Recherche über Bewerber und Beschäftigte in sozialen Netzwerken und über mobile Apps erläutert werden. Vor allem im Bereich Human Resources muss das Bewusstsein, dass eine Recherche im und über das Internet über Bewerber und Mitarbeiter nur eingeschränkt zulässig ist, gestärkt werden. Das Bewusstsein für die rechtlichen Grenzen ist bei vielen Mitarbeitern der Personalabteilungen oft nicht hinreichend ausgeprägt.

Wann eine Datenerhebung im Internet zulässig ist

Bei einer Recherche nach Bewerbern und potenziellen Mitarbeitern im Internet handelt es sich um eine Datenerhebung im Sinne von § 3 Abs. 3 Bundesdatenschutzgesetz (BDSAG). Die Erhebung ist, da es sich um keine Direkterhebung handelt, nur zulässig, soweit eine Rechtsvorschrift sie gestattet.

§ 32 Abs. 1 BDSG erlaubt eine Datenverarbeitung, wenn sie für die Entscheidung über die Begründung, Durchführung oder Beendigung eines Beschäftigungsverhältnisses erforderlich und insgesamt verhältnismäßig ist. Daneben ermächtigt § 28 Abs. 1 Nr. 3 BDSG (unabhängig von dem Bestehen eines Arbeitsverhältnisses) dazu „allgemein zugängliche“ Daten zu erheben, wenn keine überwiegenden Interessen des Betroffenen dagegen sprechen. Wichtig ist also zu beachten, dass nur unter diesen Bedingungen eine Recherche im Internet zulässig ist. Dabei sind stets die Grundsätze der Datensparsamkeit zu beachten, das heißt nur die Daten zu erheben und zu speichern, die für die oben genannten Entscheidungen auch wirklich erforderlich sind.

Neben der Recherche ist dann die weitere Frage, welche Informationen gespeichert oder anderweitig zu den Personal- oder Bewerberakten genommen werden dürfen oder sollen. Auch hierfür sollte eine entsprechende rechtliche Legitimation vorliegen.

Recherche nur über Suchmaschinen und in berufsorientierten Netzwerken

Wo im Internet recherchiert werden darf, richtet sich danach, was unter „allgemein zugängliche Daten“ im Sinne von § 28 BDSG Abs. 1 Nr. 3 zu verstehen ist. Anerkannt ist, dass davon jedenfalls Informationen, die frei verfügbar über Suchmaschinen sind, erfasst sind.

Schwieriger gestaltet sich die Frage, ob Daten in sozialen Netzwerken oder über mobile Messenger erreichbare Daten „allgemein zugänglich“ sind und damit die Recherche grundsätzlich zulässig ist. Allgemein zugänglich sind wohl Informationen, die auch ohne Anmeldung abrufbar sind. Ob jedoch auch Daten, die erst nach erfolgter Anmeldung verfügbar sind, „allgemein zugänglich“ sind, ist umstritten. Dabei wird zum Teil zwischen berufs- und freizeitorientierten Netzwerken unterschieden. Dass die Recherche in berufsorientierten Netzwerken wie Linkedin und Xing zulässig sein soll, leuchtet ein, hat hier doch der Arbeitnehmer gerade für mögliche künftige Arbeitgeber Informationen bereitgestellt. Was die Recherche in freizeitorientierten sozialen Netzwerken betrifft, besteht Einigkeit nur insoweit, dass jedenfalls keine Informationen erschlichen werden dürfen. Daten, die gezielt nur einem beschränkten Kreis an „Freunden“ zugänglich sind, sind eindeutig nicht „allgemein zugänglich“. Anderes gilt, wenn Daten innerhalb eines Netzwerks frei zugänglich sind: hier wird

mit guten Argumenten vertreten, dass es sich um keinen geschützten Bereich handelt. Die Anmeldung ist unproblematisch jedem möglich und daher seien auch die Daten „allgemein zugänglich“. Auch könne ein Einverständnis in die Nutzung überwiegend privat genutzter Netzwerke wie Facebook oder Google+ angenommen werden. Man könnte jedoch auch andersherum argumentieren, dass sämtliche Daten in einem freizeitorientierten sozialen Netzwerk nur für private Zwecke zur Verfügung stünden und hier überwiegende Interessen des Betroffenen an einer privaten Nutzung die Interessen des Arbeitgebers überwiegen würden. Da eine Klarstellung durch den Gesetzgeber nicht absehbar ist, empfiehlt es sich, die Recherche über Bewerber und Beschäftigte auf das unproblematisch zulässige Maß zu beschränken.

Die Nutzungsbedingungen der einzelnen Plattformen beachten

In den AGB mancher Plattformen findet sich ein Verbot, die gespeicherten Informationen für die Personaldatenerhebung durch Arbeitgeber zu verwerten. Wenn dies der Fall ist, ist auch aus diesem Grund eine gezielte Recherche über Bewerber und Mitarbeiter unzulässig. Andere Nutzungsbedingungen, wie etwa die von Whatsapp, verbieten generell eine geschäftsmäßige Nutzung der Plattform. Bei Verstößen sind die Risiken und Rechtsfolgen stets abzuwägen.

Transparenz im Bewerbungsverfahren, Rücksicht auf Privatsphäre

Um Transparenz zu erzeugen, empfiehlt es sich, auf geplante Recherchen und die Praxis im Unternehmen hinzuweisen (zum Beispiel in der Stellenausschreibung, der Eingangsbestätigung oder im Bewerbungsgespräch). Gegebenenfalls könnte über entsprechende Abläufe an geeigneter Stelle auch eine Einwilligung zur Recherche bei Xing, Facebook & Co. oder der Ansprache über mobile Apps eingeholt werden. Gerade bei der Aufnahme von Kommunikation über mobile Messenger erscheint eine Aufklärung der Bewerber über die Datenerhebung und -nutzung zwingend erforderlich.

Wichtig ist es schließlich bei der Recherche über Suchmaschinen und in sozialen Netzwerken über Bewerber und Arbeitnehmer, den Schutz deren Privatsphäre zu beachten. Höchstpersönliche Daten, wie solche über das Intimleben, die finanzielle Situation, Religion oder Rasse, dürfen grundsätzlich nicht erhoben werden. Auch dürfen solche Informationen nicht in die Entscheidung über die Begründung eines Arbeitsverhältnisses einfließen (Antidiskriminierungsrecht).

Gerade was private Äußerungen in sozialen Netzwerken betrifft, gilt es die Privatsphäre und die Meinungsfreiheit zu berücksichtigen. Wenn diese betroffen sind, ist eine Erhebung wegen überwiegender Interessen der Arbeitnehmer unzulässig.

Keine wettbewerbswidrigen Abwerbeversuche im Internet

Neben dem Datenschutzrecht ist beim Anwerben fremder Mitarbeiter über soziale Netzwerke das Wettbewerbsrecht zu beachten. Zwar ist das Abwerben

© APINAN - FOTOLIA

Soziale Netzwerke bieten eine Fülle an Informationen über Bewerber. Unternehmen dürfen diese allerdings nicht uneingeschränkt nutzen.

fremder Mitarbeiter auch im Internet grundsätzlich zulässig. Allerdings ist neben den datenschutzrechtlichen Interessen des Mitarbeiters auch das Wettbewerbsrecht zu beachten. Denn der Versuch, einen Mitarbeiter abzuwerben, kann, wenn ein verwerflicher Zweck verfolgt oder verwerfliche Mittel oder Methoden eingesetzt werden, wettbewerbswidrig sein.

Da die Rechtslage insgesamt komplex ist, empfiehlt es sich vor allem für mittlere und größere Unternehmen, die vielfach soziale Netzwerke für Recherchezwecke nutzen, konkrete Leitlinien für eine datenschutzgerechte Recherche zu formulieren, schriftlich zu fixieren und zu kommunizieren.

Rechtsfragen beim Mobile Recruiting am Beispiel von Whatsapp

Whatsapp hat als nutzerfreundlicher Instant Messenger, mit dem man einfach und kostengünstig Texte, aber auch Bilder und Videos an andere Smartphone-Besitzer versenden kann, die mobile Kommunikation revolutioniert. Zwischenzeitlich zählt Whatsapp offensichtlich 32 Millionen Nutzer in Deutschland und 700 Millionen weltweit. Gleichzeitig ist Whatsapp aus teils nachvollziehbaren Gründen wegen der Missachtung datenschutzrechtlicher Standards und unterschiedlichen Sicherheitsrisiken in der Kritik, auf die Whatsapp so langsam auch zu reagieren scheint.

Trotz datenschutzrechtlicher Bedenken, die durch die Übernahme von Facebook noch verstärkt worden sind, nutzen immer mehr Menschen auch in Deutschland den Dienst mehrmals täglich. Immer mehr Unternehmen sehen diese Entwicklung hin zu mobiler Kommunikation und nutzen deshalb gerade Whatsapp als Servicekanal, aber eben auch im Bereich Bewerbermarketing und -ansprache.

So hat etwa die Daimler AG Anfang des Jahres 2015 im Rahmen eines vielbeachteten und wohl auch erfolgreich verlaufenen Pilotprojektes ganz bewusst Whatsapp im Bereich des Personalmarketings eingesetzt.

> Für Unternehmen, die vielfach soziale Netzwerke für Recherchezwecke nutzen, empfehlen sich konkrete Leitlinien für eine datenschutzgerechte Recherche.

Zentrale Frage: Wer ist für die Datenverarbeitung verantwortlich?

Weil Whatsapp aber ein US-amerikanischer Dienst ist, der die Daten auch in den USA speichert, ist die Nutzung spätestens nach dem Safe-Harbor-Urteil des Europäischen Gerichtshofes in datenschutzrechtlicher Hinsicht genau zu prüfen. Ob und wie deutsche Unternehmen Whatsapp im Bereich Bewerbermarketing und –ansprache einsetzen dürfen, hängt zentral von der Frage ab, ob das deutsche Unternehmen gegebenenfalls für die Datenverarbeitung von Whatsapp, die den deutschen Datenschutzvorschriften wohl nicht entspricht, verantwortlich ist oder rechtlich eben allein die Whatsapp Inc. als Diensteanbieter für die Rechtskonformität zu sorgen hat.

Datenschutz: Alleinige Verantwortung von Whatsapp umstritten

Relevant ist hier vor allem das Urteil des Oberverwaltungsgerichts Schleswig-Holstein (OVG) vom 9.10.2013 (Az. 8 A 37/12, 8 A 14/12 und 8 A 218/11), das eine datenschutzrechtliche Verantwortlichkeit des Betreibers einer Facebookseite abgelehnt hat, weil allein Facebook über die Datenverarbeitung entscheide. Das entscheidende Argument, dass das Unternehmen weder rechtlich noch faktisch Einfluss auf die Datenverarbeitung von Facebook habe, ist weitgehend auf Whatsapp übertragbar. Unternehmen, die über den mobilen Messenger mit anderen Nutzern kommunizieren, haben nämlich keinerlei Einfluss auf die Datenverarbeitung.

Da das Unabhängige Landeszentrum für Datenschutz (ULD) mit langer, aber lesenswerter Begründung Revision gegen das Urteil eingelegt hat, ist hier das letzte Wort noch nicht gesprochen. Unter Berufung auf das Urteil des OVG Schleswig ließe sich derzeit aber begründen, dass Unternehmen für die Datenverarbeitung seitens Whatsapp schlicht nicht verantwortlich sind und insoweit bei der Nutzung von Whatsapp auch nicht gegen deutsches Datenschutzrecht verstoßen können. Zentraler „Ansprechpartner“ für die Datenschutzkonformität des Dienstes ist danach allein die Whatsapp Inc. in den USA.

Mitverantwortung des Unternehmens in Sachen Datenschutzrecht

Da im Datenschutzrecht zahlreiche Positionen umstritten sind, lässt sich bei Nutzung von Whatsapp aber auch eine datenschutzrechtliche (Mit-)verantwortlichkeit des jeweiligen Unternehmens begründen. So weist das Unabhängige Landeszentrum für Datenschutz Schleswig-Holstein in der Revisionsbegründung gegen das Urteil des OVG Schleswig darauf hin, dass unter Zugrundelegung einer ökonomischen Sichtweise durchaus mehrere verantwortliche Stellen für Datenverarbeitungsvorgängen angenommen werden können.

Geht man mit der entsprechenden Argumentation von einer datenschutzrechtlichen Mitverantwortlichkeit oder einer Mitstörerhaftung des Unternehmens bei der Nutzung von Whatsapp aus, ist fraglich, unter welchen Voraussetzungen der Dienst überhaupt rechtskonform für die Kundenkommunikation eingesetzt werden kann. Folgt man dieser Position, erscheint es für deutsche Unternehmen vorzugswürdig, eigene

Messenger für Service und Personalmarketing aufzubauen oder alternative Anbieter auszuwählen, die deutschem Datenschutzrecht genügen.

Zusammenfassend bleibt zunächst die Feststellung, dass die datenschutzrechtliche Zulässigkeit des Einsatzes von Whatsapp für deutsche Unternehmen bisher nicht abschließend geklärt und in der Literatur auch kaum diskutiert worden ist.

Auch die Regelungen des Telemediengesetzes beachten

Unter Zugrundelegung der Anwendbarkeit des Telemediengesetzes (TMG) sollten Unternehmen zumindest die wesentlichen Regelungen des TMG beachten, also zum Beispiel ein ordentliches Impressum vorsehen (§ 5 TMG) und eine Datenschutzerklärung integrieren, die über Art, Umfang und Zwecke der Erhebung und Verwendung personenbezogener Daten sowie über die Verarbeitung der Daten in Staaten außerhalb des Anwendungsbereichs der Richtlinie 95/46/EG informieren (§ 13 TMG).

Wie bei vielen neuen Möglichkeiten, die die digitale Transformation bietet, muss jedes Unternehmen für das jeweilige Anwendungsszenario unter individueller Abwägung der Chancen und Risiken über die Nutzung entscheiden. Dabei sind einzelne Szenarien denkbar (zum Beispiel mit aufgeklärter Einwilligung), bei denen sich der Einsatz von Whatsapp durch Unternehmen rechtskonform aufsetzen lässt. Der unkontrollierte Einsatz von Whatsapp erscheint derzeit im Hinblick auf die „gefühlte" Vertraulichkeit der direkten Kommunikation und der anhaltenden Sicherheitsbedenken eher bedenklich.

> Ob der Einsatz von Whatsapp datenschutzrechtlich zulässig ist, ist umstritten. In bestimmten Szenarien ist die Nutzung aber durchaus rechtskonform möglich.

Was die Nutzungsbedingungen von Whatsapp verbieten

Die „Terms of Service" von Whatsapp erlauben ausdrücklich nur die private Nutzung des Dienstes und untersagen eine geschäftliche Verwendung, insbesondere zur Kundenwerbung. Erfahrungsgemäß wird Whatsapp aber nur in den wenigsten Fällen von Verstößen gegen die „Terms of Service" tätig. In einzelnen bekannt gewordenen Fällen in den USA kam es bisher allenfalls zu einer Sperrung des jeweiligen Whatsapp-Accounts.

Nach den „Terms of Service" sollte Folgendes unterlassen werden:

- Das Versenden von Werbung oder kommerzieller Kundenansprache
- Das Versenden von Spam und unaufgeforderten Nachrichten
- Die Übermittlung rechtsverletzender und unangemessener Inhalte
- Die (werbliche) Belästigung anderer Nutzer
- Wiederholte Verstöße gegen die „Terms of Service"
- Die Versendung von Nachrichten über ein automatisiertes System oder eine unauthorisierte Applikation

Da einer Sperrung des Accounts üblicherweise eine Verwarnung vorausgeht, scheint das Risiko unmittelbarer Folgen seitens Whatsapp gering.

Im Zweifel einen alternativen Anbieter wählen

Die rechtliche Zulässigkeit des Einsatzes von Whatsapp hängt stark vom konkreten Szenario ab. Während sich das Angebot einer Erreichbarkeit über Whatsapp bei Beachtung der aufgeführten Voraussetzungen durchaus rechtskonform aufsetzen lassen dürfte, ist etwa die zielgerichtete Ansprache von potenziellen Bewerbern einschließlich der Verlagerung der Erhebung einstellungsrelevanter Daten auf einen entsprechenden Kanal durchaus problematisch. Unternehmen, die entsprechende Einsatzszenarien von Whatsapp planen, sollten zur Gewährleistung des Rechts auf informationelle Selbstbestimmung den Kommunikationspartner umfassend über die Datenverarbeitung aufklären. Darüber hinaus empfiehlt es sich, die Datenverarbeitung von einer aktiven Einwilligung des jeweiligen Nutzers abhängig zu machen.

Unternehmen, die sich trotz der anhaltenden Zweifel an der Rechtskonformität und Sicherheit von Whatsapp die spannenden Möglichkeiten der Kundenkommunikation über Mobile Apps nicht nehmen lassen wollen, sollten sich nach alternativen Anbietern umsehen, die nicht nur den Anforderungen an das deutsche Datenschutzrecht genügen, sondern den Unternehmen auch die anzustrebende Kontrolle über die Verarbeitung und Nutzung der Daten einräumen.

Fazit: Rechtliche Risiken beim Social Media Recruiting sind kalkulierbar

Abschließend bleibt festzustellen: Mobile und soziale Kanäle bieten im Recruiting, bei der Bewerbersuche und beim sogenannten „Active Sourcing" eine Vielzahl von neuen Möglichkeiten. Unternehmen sollten sich diesen Möglichkeiten nicht von vorneherein verschließen, sondern sie zumindest im Rahmen von Pilotprojekten austesten, um sie dann bei erfolgreichem Verlauf langfristig in die Personalarbeit zu integrieren. Wenn dabei die in diesem Artikel skizzierten Rahmenbedingungen beachtet werden, sind auch die rechtlichen Risiken beim Einsatz entsprechender Werkzeuge kontrollier- und kalkulierbar. ■

DR. CARSTEN ULBRICHT ist Rechtsanwalt bei der Kanzlei Bartsch Rechtsanwälte und bloggt auf www.rechtzweinull.de.

Umgang mit dem gelben Zettel

ÄNDERUNG. Der gelbe Zettel zum Nachweis der Arbeitsunfähigkeit bildet ab 2016 mit dem bisherigen Auszahlschein für das Krankengeld ein einheitliches Formular.

Von **Thomas Muschiol**

Spätestens am dritten Tag einer krankheitsbedingten Arbeitsunfähigkeit muss dieselbe anhand einer ärztlichen Bescheinigung nachgewiesen werden - bekannter als dieser dem Entgeltfortzahlungsgesetz entnommene Hinweis dürfte die umgangssprachliche Variante sein, die da lautet: „Nach drei Tagen Krankheit muss ich einen gelben Zettel abgeben“.

Wenn jetzt in den Personalabteilungen Mitteilungen der gesetzlichen Krankenkassen aufschlagen, die mit Überschriften wie „AU-Bescheinigung erhält ab 2016 neue Funktionen“ versehen sind, wirft dies Fragen auf, was jetzt in den Personalabteilungen unter den geänderten Bedingungen zu beachten ist?

Die Gegenfrage eines Arbeitsrechtlers darauf könnte zunächst provozierend lauten: Was haben eigentlich die Vorschriften der Krankenversicherungen über den gelben Zettel mit dem Entgeltfortzahlungsgesetz zu tun? Ein durchaus berechtigter Einwand, denn über die Frage, in welcher Form, geschweige denn in welcher Farbe die Bescheinigung der Arbeitsunfähigkeit zu erfolgen hat, dafür gibt es im Entgeltfortzahlungsgesetz keinerlei Vorgabe. Gefordert ist lediglich der schriftliche Nachweis eines Arztes, der die Bescheinigung auch in seinen eigenen Worten formulieren könnte und mitunter auch tut. So kann also in der Personalabteilung durchaus auch einmal eine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung eintreffen, die statt auf dem gewohnten amtlichem gelben Papier nur auf einem weißen Blatt ausgestellt wurde.

Extraaufwand für zweiten Nachweis

Dass frei formulierte Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen aber eher zu den Exotenfällen gehören, liegt schlicht und einfach an der Tatsache, dass die Mehrzahl aller Arbeitnehmer Mitglied einer gesetzlichen Krankenversicherung sind und der Arzt seine Leistung direkt mit der Krankenversicherung abrechnen möchte und ihm dies nur dann gelingt, wenn er den von den Krankenkassen gewünschten gelben Zettel nutzt.

Aber hat der gelbe Zettel nicht auch noch die Funktion, die Diagnose zu dokumentieren? Richtig, aber diese erscheint nur auf dem Durchschlag der AU-Bescheinigung, der allein für die Krankenkasse bestimmt ist. Eine ar-

Ein Bild, das bald der Vergangenheit angehört: Ab 2017 gibt es ein neues Formular.

pm ONLINE

Die Änderungsvereinbarung und die aktualisierte AU-Bescheinigung finden Sie unter dem Stichwort „37. Änderungsvereinbarung“ online auf **www.gkv-spitzenverband.de**

© ALEXANDER RATHS - FOTOLIA

ÜBERBLICK

Krankheitsgründe nicht immer ein Tabu

Die Gründe für die krankheitsbedingte Arbeitsunfähigkeit dürfen vom Arbeitgeber beim Arbeitnehmer nicht abgefragt werden. Gleichwohl spielen sie bei unterschiedlichen Situationen eine direkte oder zumindest mittelbare Rolle.

Die Gefährdungsfälle: Als unmittelbare Ausnahme kann die Preisgabe – auch ohne dass der Arbeitgeber ein Fragerecht ausübt - einer bestimmten Krankheit als arbeitsrechtliche Nebenpflicht bestehen, wenn es wegen der Art der Erkrankung angezeigt ist, dass der Arbeitgeber Schutzmaßnahmen zugunsten Dritter ergreifen muss. Generell wird dies beispielsweise bei einer Erkrankung mit sogenannten „Rotaviren" bejaht. Weitergehende arbeitsvertragliche Meldepflichten können bestehen, wenn der Arbeitsplatz des Mitarbeiters mit besonderen Ansteckungsgefahren verbunden ist (zum Beispiel in Kliniken oder Gastronomiebetrieben).

Die Auskunft über „dieselbe" Krankheit: Es besteht nur ein Informationsrecht des Arbeitgebers über die Frage, ob es sich bei mehreren Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen um „dieselbe" Krankheit handelt, da die Entgeltfortzahlungspflicht hier auf sechs Wochen für dieselbe Krankheit limitiert ist. Hier kann der Arbeitnehmer die Auskunft über die Diagnose selbst verweigern. Verweigert aber der Arbeitgeber seine Entgeltfortzahlungspflicht mit der Behauptung, es handele sich bei mehreren AU-Fällen um dieselbe Krankheit, muss der Arbeitnehmer seine behandelnden Ärzte von der Schweigepflicht entbinden. Im Streit vor dem Arbeitsgericht werden die Krankheitsbilder auf diesem Wege dann „öffentlich".

Die Dritthaftungsfälle: Eine indirekte Informationspflicht ergibt sich auch, wenn eine Arbeitsunfähigkeit durch einen ersatzpflichtigen Dritten herbeigeführt wurde, da der Arbeitgeber hier einen Anspruch auf Ersatz der Entgeltfortzahlungskosten vom Schädiger hat. Hier muss zumindest mittelbar auch über die Art der Erkrankung informiert werden.

Die BEM-Fälle: Liegen die Voraussetzungen einer Pflicht zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement vor, so hat der Arbeitgeber mit dem Mitarbeiter unter anderem abzuklären, wie einer erneuten Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann (§ 84 SGB IX). Obwohl diese Verpflichtung nur sinnvoll ist, wenn der Arbeitgeber weiß, welche Ursachen der Arbeitsunfähigkeit zugrunde liegen, kann der Arbeitnehmer deren Preisgabe ohne Angabe von Gründen verweigern.

beitsrechtliche Relevanz besteht hier nur insoweit, als der Arbeitgeber von der Krankenversicherung die Information (nicht die Diagnose) übermittelt bekommt, ob es sich bei der zugrunde liegenden Krankheit um eine sogenannte „Fortsetzungserkrankung" handelt, bei der die Entgeltfortzahlung nicht oder nur limitiert gezahlt werden muss. Der gelbe Zettel wird damit also nicht originär, sondern nur „nebenher" zum Nachweis der Arbeitsunfähigkeit genutzt. Erstreckt sich die Arbeitsunfähigkeit über den Entgeltfortzahlungszeitraum von sechs Wochen hinaus, wandelte sich nach bisherigem Recht die anfängliche Pflicht der Ärzte zur Ausstellung des gelben Zettels in die Pflicht zur Ausstellung eines sogenannten „Auszahlscheins" um. Auch hier wird die Arbeitsunfähigkeit bescheinigt, diesmal aber nur als Voraussetzung für die Auszahlung des Krankengeldes.

Da aber Arbeitgeber auch nach Ablauf der Entgeltfortzahlungspflicht eine Bescheinigung über die Arbeitsunfähigkeit verlangen können, stellen die Ärzte auf Wunsch der Arbeitnehmer in diesen Fällen meist nochmal eine neue Bescheinigung aus, die zwar aussieht wie die übliche Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung, tatsächlich aber nur eine allgemeine ärztliche Bescheinigung ist. Teilweise erhalten die Mitarbeiter auch geschwärzte Kopien des Auszahlscheines. Für diese erneute Bescheinigung kann der Arzt auch eine Vergütung vom Arbeitnehmer beanspruchen, der diese wiederum als notwendige Auslage aus dem Arbeitsverhältnis vom Arbeitgeber zurückfordern kann.

Lückenlose Bescheinigung ab 2016

Was wird sich zum 1. Januar 2016 ändern? Auch ab 2016 ist weiterhin zwischen der arbeitsvertraglichen Pflicht, eine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung beizubringen, und der Pflicht für Vertragsärzte, dies nach den Vorgaben der Krankenversicherung auf einem gelben Zettel zu tun, zu trennen. Erleichtert und praktischer wird es aber jetzt dadurch, dass der neu kreierte gelbe Zettel die Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung nicht nur für den Zeitraum der Entgeltfortzahlung, sondern auch für den anschließenden Krankengeldbezugsraum enthält: Der bisherige „gelbe Zettel" und der bisher nachfolgende Auszahlungsschein für das Krankengeld werden zu einem einheitlichen Formular verknüpft. Verlangt der Arbeitgeber also auch für den Zeitraum nach Beendigung der Entgeltfortzahlung einen Nachweis der Arbeitsunfähigkeit, muss der Arbeitnehmer ihm lediglich den Durchschlag für Arbeitgeber der neuen Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung aushändigen.

Ärzte und insbesondere Arbeitnehmer werden von der Änderung profitieren, denn die durchgehende Bescheinigungspflicht löst vor allem ein Problem: Der Anspruch auf Krankengeld entsteht nach den gesetzlichen Vorgaben erst einen Tag nach der ärztlichen Feststellung der Arbeitsunfähigkeit. Gemeint war bisher damit die Arbeitsunfähigkeit, die im Zusammenhang mit dem bisherigen Auszahlungsscheinverfahren separat festgestellt werden musste. Mit der Umstellung auf ein einheitliches Formular als gelber Schein kann nun im Regelfall die Arbeitsunfähigkeit lückenlos attestiert werden. ■

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

Die Kurse an der Universität Hamburg finden an mehreren Wochenenden statt.

© UHH / SCHELL

Weiterbildung zum HR-Manager

Die berufsbegleitende Weiterbildung „Human Resource Management“ an der Universität Hamburg behandelt zunächst grundlegende Kenntnisse personalwirtschaftlicher Aufgaben, Instrumente und Sichtweisen, um anschließend die Einstellungen und Verhaltensweisen der Beschäftigten sowie ausgewählte ökonomische Analysen und Themen der operativen Personalarbeit zu untersuchen. Das Zertifikatsprogramm, das am 29. Januar 2016 startet, richtet sich an Personen, die bereits Erfahrung im Personalmanagement gesammelt haben oder eine entsprechende Position anstreben. Es geht über einen Zeitraum von sieben Monaten. Unterrichtszeiten sind von Freitagabend bis Sonntagnachmittag. Nach erfolgreichem Abschluss der vier Module wird der Titel „Human Resource Managerin“/„Human Resource Manager“ verliehen. **www.hr-zertifikat.de**

SEMINARE

10. bis 11. Dezember, München	**Professionelles Stammdaten-Management** Tel. 69 63006-900 www.deutsche-kongress.de
9. Dezember, Hannover	**Die Personalakte** Tel. 0761 898-4422 www.haufe-akademie.de
21. Dezember, Frankfurt/Main	**Personalleiterforum 2016** Tel. 0761 898-4422 www.haufe-akademie.de
21. Januar, Frankfurt/Main	**Change Management für HR-Führungskräfte: Methoden erleben und anwenden** Tel. 0211 5978-200 www.dgfp.de
21. bis 22. Januar, Frankfurt/Main	**Das Feedback-Seminar** Tel. 07551 9368-185 www.die-akademie.de

ONLINE-SEMINARE

2. Dezember	**Steueränderungen 2016 – Ihr persönlicher Steuer-Check-up**
10. Dezember	**REACH und die umweltbezogene Risikobewertung**
14. Dezember	**Änderungen zum Jahreswechsel**

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

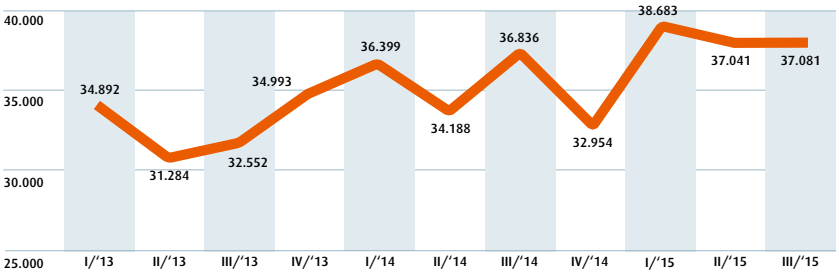
Für Abonnenten des Haufe Personal Office Premium sind diese Online-Seminare inklusive.

„self-assessment“

In der Mitarbeiterbeurteilung („appraisal“) erhalten die Mitarbeiter häufig einen Fragebogen zur Selbsteinschätzung („self-assessment form“): „How successfully did you meet your goals for last year?“ (Wie erfolgreich waren Sie im vergangenen Jahr bei der Erreichung Ihrer Ziele?) „What are you particular pleased with and what strengths have you shown?“ (Womit waren Sie zufrieden und welche Stärken haben Sie gezeigt?) „Where could you develop your performance and how could it be achieved?“ (Wo konnten Sie Ihr Leistungspotenzial entwickeln und wie konnte das erreicht werden?)

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

HR-STIX



Personalexperten bleiben begehrt. Im dritten Quartal 2015 fanden sich über 37.000 offene Stellen für HR-Profis.

QUELLE: HR CONSULT GROUP, 2015

HR-Stellenmarkt auf hohem Niveau

Insgesamt 37.081 Stellenanzeigen für HR-Profis hat das Personalberatungsnetzwerk HR Consult Group im dritten Quartal gezählt. Damit bleibt der HR-Stellenmarktindex HR-Stix, für den die HR Consult Group in Zusammenarbeit mit dem Personalmagazin kontinuierlich 77 Print- und Online-Stellenmärkte auswertet, weiter auf hohem Niveau. Seinen bisherigen Höchstwert hatte der HR-Stix Anfang des Jahres erreicht, mit nahezu 86.700 Vakanzen für HR-Profis. Die meisten Personalexperten (10.916) werden erneut von Personalberatungs- und -vermittlungsunternehmen gesucht. An zweiter Stelle steht die Zeitarbeit (6.999 Vakanzen). Hohen Bedarf an HR-Profis gibt es aktuell auch im Bereich Erziehung/Unterricht, Gesundheits- und Sozialwesen (1.969), in der Rechts-, Steuer- und Wirtschaftsprüfung, Unternehmensberatung (1.780) sowie im Einzelhandel (982) und in der Verkehrsbranche (973). In der Öffentlichen Verwaltung sind 797 Stellen offen.

Das verdient ein Syndikus

Im „Vergütungs-Check" stellt das Personalmagazin in Zusammenarbeit mit dem Gehaltsexperten Compensation Partner die Gehälter zentraler Tätigkeitsfelder im Personalwesen vor. Das Durchschnittsgehalt eines Syndikus reicht je nach Unternehmensgröße von 52.681 Euro (Q1) bis 104.860 Euro (Q3) inklusive Zusatzleistungen. Überstunden werden im Mittel mit 5.539 Euro vergütet. Rund 41 Prozent der Berufsgruppe erhalten Prämien und 33 Prozent eine betriebliche Altersvorsorge. Einen Firmenwagen gibt es für elf Prozent der Berufsgruppe.

VERGÜTUNGS-CHECK

Firmengröße (in Mitarbeitern)	**Q1**	**Median**	**Q3**
< 21	52.681 Euro	58.216 Euro	74.669 Euro
21–50	50.685 Euro	62.770 Euro	85.634 Euro
51–100	56.696 Euro	64.648 Euro	88.281 Euro
100–1.000	53.884 Euro	64.977 Euro	80.732 Euro
> 1.000	65.756 Euro	82.512 Euro	104.860 Euro

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

Q3: oberes Quartil (25 % aller Personen mit dieser Funktion verdienen mehr) **Q1:** unteres Quartil (25 % unterschritten diesen Betrag). Veränderungen gegenüber dem Vorjahr (über alle Firmengrößen): plus 1,6 Prozent.

QUELLE: COMPENSATION-ONLINE.DE, 2015

ANZEIGE

online

In sechs Monaten zur IHK-Prüfung

Geprüfter Personalfachkaufmann

Geprüfte Personalfachkauffrau

In Zusammenarbeit mit

Personalwirtschaft

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

IHK Akademie Koblenz

Personalentwickler als Strategen

PRAXIS. Die Anforderungen an Personalentwickler haben sich verändert. Neue Kompetenzen sind nötig, um strategische Aufgaben ausüben zu können.

Von **Inge Wels** und **Lee Waller**

Unternehmen müssen sich heute sehr schnell auf veränderte Marktbedingungen, neue Wettbewerber oder technologische Veränderungen einstellen. Dies erfordert neue Qualifikationen und Kompetenzen, die frühzeitig in die strategische Personalplanung und -entwicklung einbezogen werden müssen. Im Zuge dessen haben die Anforderungen an die Funktion „Learning and Development" (L&D) stark zugenommen. Die Personalentwickler stehen heute vor der Herausforderung, ihre Dienstleistung innerhalb der Organisation als strategische Aufgabe zu etablieren.

Umfangreiches Fachwissen und Beratungskompetenz sind erforderlich, denn nur im echten Dialog mit den Entscheidern können Veränderungsprozesse initiiert und realisiert werden. Dafür gilt es Fähigkeiten zu entwickeln und sich neuem Wissen zu öffnen, um sich in strategischen Diskussionen einbringen zu können. Personalentwickler müssen das aktuelle und künftige Geschäft verstehen, die Sprache der Führungskräfte sprechen und wissen, wie Einzelpersonen und Organisationen zu entwickeln sind.

Drei Funktionen

Eine Befragung von HR-Verantwortlichen in global agierenden Unternehmen macht deutlich, welche Hürden zu überwinden sind. Die Befragung gibt Aufschluss darüber, welche neuen Fähigkeiten L&D-Professionals entwickeln müssen, um ihren Status kontinuierlich zu verbessern. Folgende Funktionen werden in den Unternehmen benötigt:

- Vertrauenswürdiger Berater: Er kennt die Organisation und pflegt ein vertrauenswürdiges Verhältnis zu Entscheidern und kritischen Stakeholdern. Er weiß um die Bedürfnisse der Beteiligten und ist in strategische Gespräche eingebunden. So kann er Entscheidungen zum Wohle des Unternehmens und seiner Beschäftigten maßgeblich beeinflussen.
- Experte für Weiterbildung: Er versteht, wie Individuen lernen und sich weiter entwickeln. Er fördert Motivation und Engagement und gestaltet Interventionen praktischer sowie pragmatischer Art. Diese stehen in Bezug zum realen Arbeitsumfeld, das Lernende wahrnehmen und das gepflegt werden muss.
- Experte für Organisationsentwicklung: Er hat die Fähigkeit, individuelle Veränderungen zu transferieren auf eine systematische Ebene der Organisation. Er macht alle Beteiligten zu Entwicklungs-Experten, die in der Lage sind, individuelle und systematische Veränderungen zu unterstützen. Nur so werden die Lernergebnisse die Organisation positiv beeinflussen und nach vorne bringen. Er beteiligt die Menschen und nimmt sie mit im Veränderungsprozess.

Die neue Rolle finden

Untersuchungen zeigen, dass Personalentwickler dafür kämpfen, ihre Rolle neu zu finden. Dabei stoßen sie häufig an ihre Grenzen. Erfahrung, Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Menschenkenntnis, Einfühlungsvermögen, Weitsicht und ein Gefühl für das Machbare tragen mit dazu bei, sich neu zu positionieren. Fünf Voraussetzungen müssen erfüllt sein, um zu einem einflussreichen strategischen Partner für Learning & Development im Unternehmen zu werden:

Stärken und Schwächen erkennen

Um als L&D-Verantwortlicher wirklich effektiv arbeiten zu können, ist es wichtig zu verstehen, wer Sie sind, wie Sie

KURZ GEFASST

Zukunftsfit in fünf Schritten

Folgende Voraussetzungen sind zu erfüllen, damit Sie Ihren Einfluss als Personalentwickler steigern können:

- Persönliche Stärken und Schwächen erkennen
- Verständnis entwickeln für Entscheider
- Netzwerke bilden inner- und außerhalb der Organisation
- Investieren in die eigene Weiterbildung
- Zeit nehmen zum Reflektieren, Planen und Experimentieren

© ROBERT KNESCHKE

Personalentwickler müssen ihre Dienstleistung intern als strategische Aufgabe etablieren.

am liebsten arbeiten und was Ihr persönlicher Beitrag ist. Es gibt eine Reihe von etablierten psychometrischen Werkzeugen, die hilfreich sind, um die bevorzugte Arbeitsweise, die beeinflussenden Fähigkeiten und die jeweiligen Stärken herauszufinden. Wichtig ist dabei auch das Feedback der Teams – entweder über Befragung oder informelle Gespräche. Viele sind überrascht von dem, was sie über sich selbst lernen und wie andere sie sehen. Das Feedback und das interne Wissen werden mit dazu beitragen, dass Sie Bereiche identifizieren können, die es weiter zu entwickeln oder zu verändern gilt.

Verständnis für andere entwickeln

Um zu einem vertrauenswürdigen Berater zu werden, ist es unerlässlich, Beziehungen zu einflussreichen Entscheidern zu entwickeln und zu pflegen. Dies bringt Sie nahe an das Geschäft und stellt sicher, dass Sie in strategische Gespräche involviert werden. Es sichert ein besseres Verständnis für geschäftliche Transaktionen und Entscheidungen, sodass die Planung von L&D-Aktivitäten damit einhergehen kann. Bauen Sie Verständnis dafür auf, wo Entscheider herkommen und wen sie vertreten. Das trägt dazu bei, dass das Management Ihre Handlungen unterstützt und Ihnen hilft, Situationen zu identifizieren, die zurückgestellt werden müssen, um neue Herausforderungen zu bewältigen.

Intern und extern netzwerken

Knüpfen Sie Beziehungen, die Ihnen helfen, die wirklichen Probleme im Unternehmen zu verstehen. Definieren Sie, was wichtig ist für den Manager an der vordersten Front. Stellen Sie Verbindungen her und führen Sie Gespräche, um herauszufinden, was das Geschäft wirklich nach vorne bringt. Genauso wichtig ist es, eine Außenansicht zu entwickeln und von L&D-Praktikern in anderen Unternehmen oder Branchen zu lernen. Nehmen Sie an Treffen mit Kollegen teil und entdecken Sie Erfolgsbeispiele, die Sie adaptieren können.

In die eigene Entwicklung investieren

Häufig sind L&D-Professionals so sehr damit beschäftigt, dafür zu sorgen, dass andere lernen und sich weiterbilden, dass sie dabei vergessen, in ihre eigenen Fähigkeiten zu investieren. Bringen Sie sich auf den neuesten Stand in der beruflichen Weiterbildung und halten Sie sich bei der Entwicklung von digitalen Lernprozessen und E-Learning auf dem Laufenden. Auch der Transfer des Gelernten auf den Arbeitsplatz und in das Tagesgeschäft ist ein wichtiges Thema. Stellen Sie sicher, dass Sie das, was Sie sagen, auch praktizieren und dass Sie permanent in die eigene Weiterbildung investieren.

Reflektieren und experimentieren

Stellen Sie sicher, dass Sie Zeit haben, zu reflektieren, welche Auswirkungen Ihre Entscheidungen haben und welche Ergebnisse zu erwarten sind. Das Reflektieren wird Ihnen bei der eigenen Entwicklung weiterhelfen und Sie dazu befähigen, aktiv und reaktiv auf Veränderungen einzugehen. Haben Sie keine Angst, mit neuen Instrumenten und Ansätzen zu experimentieren. Experimentieren heißt nicht, mit massiven Veränderungen über Dinge hinwegzugehen. Manchmal bringen kleine Schritte signifikante Ergebnisse.

Die Ergebnisse der Interviews mit L&D, HR- und Senior-Operational-Managern wurde in der Ashridge-Untersuchung „From Grit to Pearl“ zusammengefasst. Die Studie kann angefordert werden unter: **inge.wels@ashridge.hult.edu** oder **lee.waller@ashridge.hult.edu.**

INGE WELS, Associate, Ashridge Executive Education, Hult International Business School
LEE WALLER, Co-Direktorin des Ashridge Centre for Research in Executive Development

Warum sich absurde Verfahren hartnäckig halten

PERSONALAUSWAHL. Die Psychologie befasst sich schon jahrzehntelang mit der Erforschung von Personalauswahlverfahren, dennoch besteht eine große Kluft zwischen den Forschungserkenntnissen und der Praxis. Häufig setzen Unternehmen Methoden ein, die sich schon vor Jahren als untauglich erwiesen haben. Mit seinem Buch will Professor Uwe Peter Kanning Personalverantwortliche aufrütteln und ihnen zeigen, dass gute Personalauswahl mit überschaubarem Aufwand realisiert werden kann. Und dass viele Empfehlungen aus Literatur und Weiterbildung nicht sinnvoll sind. Hierfür nimmt er zunächst die Kandidatenperspektive ein und analysiert Bewerbungsratgeber. Im zweiten Buchteil geht es um die Arbeitgeberperspektive: Welches Bild einer vermeintlich guten Personalauswahl zeichnet die Ratgeberliteratur, die für Personalverantwortliche geschrieben ist? Schließlich liefert der Autor auch Erkenntnisse, wie Bewerber die Personalauswahl in den Unternehmen erfahren.

BEWERTUNG: Mit seinem Buch gibt Uwe P. Kanning wissenschaftlich fundierte Einblicke in ein Thema, das in der Ratgeberliteratur oftmals falsch dargestellt wird. Erfreulich ist dabei die Praxisnähe und Lebendigkeit seiner Darstellungen. Er liefert zahlreiche Anekdoten aus Unternehmen und wählt immer klare Worte. So stellt er auch „völlig absurde Verfahren" der Personalauswahl wie Grafologie und Astrologie vor und gibt einen Einblick in die vermeintliche Professionalität der Personalauswahl – selbst in Großunternehmen. *(dfu)*

Uwe P. Kanning: Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit. 221 Seiten, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, 2015. 29,99 Euro.

www.springer.com

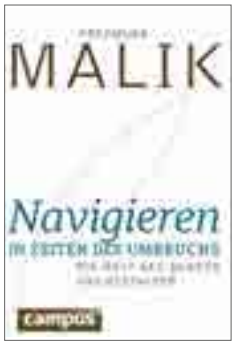
Projekte mit Kennzahlen systematisch steuern

CONTROLLING. Kennzahlen ermöglichen es, messbare Sachverhalte zu erfassen und zu bewerten. Sie bringen die Erwartungen des Topmanagements an die Ergebnisse zum Ausdruck und ermöglichen einen Vergleich zwischen Soll- und Ist-Werten. Kennzahlen dienen also primär dazu, den aktuellen Zustand von Projekten zu überwachen und zu bewerten. Außerdem helfen sie, einen Dialog mit den Beteiligten aufrechtzuhalten, Verbesserungspotenziale zu erkennen und Vergleiche durchzuführen. Experten aus Wissenschaft und Praxis geben einen Einblick in sinnvolle Kennzahlen und Kennzahlensysteme und schildern zahlreiche Beispiele aus der Praxis. Gleichzeitig raten sie dazu, Kennzahlen im Unternehmen nicht ausufern zu lassen und das System regelmäßig zu überprüfen. Zwei ausführliche Praxisfälle runden die Ausführungen ab.

BEWERTUNG: Die Autoren setzen sich vornehmlich mit Kennzahlen für die Projektarbeit auseinander. HR-nahe Kennzahlen werden nur am Rande thematisiert. Doch Personalmanager können aus diesen Ausführungen einiges für die eigene Arbeit ableiten. *(dfu)*

Martin Kütz, Reinhard Wagner (Hrsg.): Mit Kennzahlen zum Erfolg. 288 Seiten, Symposion Publishing, 2015. 49,00 Euro. **www.symposion.de**

Neue Denkweisen annehmen, neue Wege gehen



FÜHRUNG. Navigieren heißt in der Schifffahrt: Den Standort feststellen, das Ziel festlegen und schließlich den Weg dorthin steuern. Die höhere Form des Navigierens ist die Fähigkeit, sich im Unbekannten zurechtzufinden, wenn die Standorte ungewiss, die Ziele beweglich und die Wege vielfältig sind. Diese Form des Navigierens – also das Handeln bei Ungewissheit und hoher Komplexität – steht im Mittelpunkt des neuen Buchs von Fredmund Malik. Er erläutert, warum das „klassische Management" ein Auslaufmodell ist und weshalb die bisherigen Denkweisen zu enge Grenzen setzen. Und er zeigt auf, wie Führungskräfte Wege zu einem neuen Denken gehen können. Dabei unterscheidet er zwischen dem Management für die Funktionstüchtigkeit von Organisationen und dem Management für die Lebenstüchtigkeit von Menschen.

BEWERTUNG: Mit klarer Sprache und deutlichen Worten gibt Managementexperte Professor Fredmund Malik Führungskräften ein Orientierungsraster für das Management in ungewissen und komplexen Umgebungen an die Hand. *(dfu)*

Fredmund Malik: Navigieren in Zeiten des Umbruchs. 161 Seiten, Campus Verlag, Frankfurt/Main, 2015. 22,00 Euro. **www.campus.de**

Demokratie meint Teilhabe

AUS UNSEREM VERLAG. Seit drei Jahren wirbt Thomas Sattelberger für mehr Demokratie im Unternehmen und löste damit eine breite Debatte aus. Ausgangspunkt waren seine Zukunftsthesen, die er 2012 erstmals im Personalmagazin publizierte. Jetzt hat Sattelberger zusammen mit Isabell Welpe und Andreas Boes den Sammelband „Das demokratische Unternehmen“ vorgelegt, der auf der Buchmesse als „Managementbuch des Jahres“ ausgezeichnet wurde. Bekommt seine Vision damit einen theoretischen Unterbau? Die Beiträge der Autoren aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik zeigen, wie unterschiedlich das Thema interpretiert werden kann. Während für Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles die betriebliche Mitbestimmung der „tragende Pfeiler“ der Demokratie im Unternehmen bleibt, erörtern Dieter Schwer und Sarah Seidemann als Vertreter des BDI allgemeine Fragen der Innovationskultur und verweigern eine Stellungnahme etwa zu Führungskräftewahlen. Das ist kein Zufall, sondern entspricht der Linie der Arbeitgeberverbände.

Mit-Herausgeberin Isabell Welpe von der TU München gibt in ihrem Beitrag eine erste Definition: „Mit organisationaler Demokratie sind Strukturen gemeint, die allen Mitgliedern einer Organisation Einfluss auf das Unternehmen gewähren ... Hier unterscheidet die Forschung zwischen Beteiligung von Mitarbeitern an Managemententscheidungen, finanzieller Beteiligung von Mitarbeitern und sozialer und psychologischer Beteiligung.“ Der Begriff der Demokratie, der politisch einen Machtanspruch formulierte, wird im betrieblichen Umfeld zur Teilhabe umgedeutet. Eigentumsverhältnisse werden nicht thematisiert.

Demokratie in der Wirtschaft heißt vor allem mehr Teilhabe an Entscheidungen. Die Ideen aus den 90er Jahren zu Empowerment, Intrapreneurship und partizipativer Führung werden aktualisiert. Überzeugungskraft entfalten die zahlreichen Praxisbeispielen von kleineren Unternehmen, die die Herausgeber zusammengestellt haben. Sattelberger selber begründet seinen Ruf nach mehr Teilhabe übrigens auch nicht politisch über das Gerechtigkeits- oder Gleichheitsprinzip, sondern über ökonomische Nützlichkeitsüberlegungen: „Unternehmen werden innovationsfreundlicher, wenn sie demokratisch geführt werden“, so Sattelberger. Das Buch liefert dafür zwar keine empirische Basis, aber viele Impulse für alle Praktiker, die auf die Kraft der Teilhabe vertrauen. Es ist damit die derzeit beste Standortbestimmung für die laufende Debatte um „Demoktratie“ im Unternehmen. *(str)*

Thomas Sattelberger, Isabell Welpe, Andreas Boes: Das demokratische Unternehmen, Haufe-Lexware, 2015 **www.haufe.de**

IMPRESSUM

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

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

VERLAGSLEITUNG / HERAUSGEBER
Reiner Straub, Randolf Jessl

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

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

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

AUTOREN UND MITARBEITER DIESER AUSGABE
Prof. Dr. Manfred Becker, Martin Claßen, Manteo Heikki Eisenlohr, Martin Friedl, Dr. Christian Gärtner, Tobias Grambow, Dr. Thomas Hanke, Sebastian Hess, Dr. Jörg Hruby, Michael H. Kramarsch, Ruth Lemmer, Helmut Mannert, Marc Muntermann, Thomas Muschiol, Benjamin Roos, Bärbel Schwertfeger, Dr. Carsten Ulbricht, Lee Waller, Inge Wels, Prof. Dr. Michael Wolff, Guido Zander, Ulrike Zschoche

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ganz persönlich

Was machen Sie gerade?
Nach 18 Jahren nationaler HR-Arbeit in Deutschland bin ich Ende 2014 mit meiner Familie nach Singapur gezogen und verantworte dort die Personalfunktion an unseren asiatischen Standorten.

Was sind Ihre aktuellen Herausforderungen in HR?
Es geht mir gleichermaßen darum, die Personalarbeit in Asien operativ zu optimieren und strategisch weiterzuentwickeln. Die Commerzbank hat seit Anfang 2015 eine neue Personalstrategie, die wir auch im Ausland umsetzen und dabei interkulturelle Herausforderungen berücksichtigen.

Welches Projekt würden Sie gern umsetzen, wenn Ihnen ein verdoppeltes HR-Budget zur Verfügung stünde?
Ich würde für Asien eine strategische Personalplanung aufbauen, um die Bank auf mittel- und langfristig anstehende Veränderungen in der Region – zum Beispiel die demografische Entwicklung – noch besser vorzubereiten.

Eine wichtige Tugend für einen Personalmanager ist...?
Wir müssen den Menschen als zentralen Erfolgsfaktor verstehen und dabei die betriebswirtschaftliche Verantwortung der Arbeitgeberfunktion HR wahrnehmen. Erfolgreiche Personalmanager wissen, dass das kein Widerspruch ist.

Was war Ihr bislang schönstes Projekt?
Beim Zusammenschluss von Dresdner Bank und Commerzbank hatte ich die Möglichkeit, die Kommunikation und die kulturelle Integration mitzugestalten.

MARCO ESSER ist seit Januar 2015 Regional Head HR Asia der Commerzbank AG. Er verantwortet die Personalarbeit für rund 850 Mitarbeiter unter anderem in Singapur, Shanghai, Hongkong, Tokio und Dubai. Esser hatte in den vergangenen 18 Jahren verschiedene HR-Positionen bei der Dresdner Bank und der Commerzbank inne. Beim Zusammenschluss beider Banken war er mitverantwortlich für die HR Due Diligence und die Integrationsvorbereitung aus personalwirtschaftlicher Sicht.

Wie kam es, dass Sie sich für eine HR-Laufbahn entschieden haben?
Personalarbeit ist Führungsarbeit. Es hat mich gleichermaßen gereizt und fasziniert, motivierte Mitarbeiter zu Leistungsträgern zu entwickeln und an das Unternehmen zu binden.

Wie haben Sie sich zuletzt beruflich weitergebildet?
Asien ist ein gigantischer Schmelztiegel und bietet kulturell, gesellschaftlich, wirtschaftlich und geografisch fantastisch viele Facetten. Diese neuen Perspektiven lerne ich gerade kennen. Das ist ein Qualifizierungsprogramm, das meine HR-Erfahrung weiter komplettiert.

Wer inspiriert Sie?
Teams, die es geschafft haben, außergewöhnlich intelligente wie innovative Lösungen zu finden.

VORSCHAU AUSGABE 01/16

TITEL	Flüchtlinge rekrutieren und beschäftigen
MANAGEMENT	Employer Branding für Azubis
ORGANISATION	Das lernende Unternehmen
RECHT	Die EU-Grundverordnung zum Datenschutz
PERSÖNLICH	HR-Karriere

Das nächste Personalmagazin erscheint am 22. Dezember 2015

HAUFE. AKADEMIE | Alles wird leicht.

Möchten Sie nicht auch Ihre Personalmanagement-Kompetenzen erweitern und Ihre Ziele leichter erreichen?

Kontinuierliche Qualifizierung und Weiterbildung helfen Ihnen, den komplexen Anforderungen im **Personalmanagement** professionell und sicher zu begegnen.

Wir unterstützen Sie dabei mit

- aktuellen Seminaren, Trainings und Workshops,
- intensiven Qualifizierungsprogrammen und
- zertifizierten Lehrgangskonzepten.

Neues Seminar! Heute für morgen: Recruitingtrends www.haufe-akademie.de/2585

Profitieren Sie vom Praxis-Know-how renommierter Referenten!

Informieren Sie sich gleich ausführlich über unsere Veranstaltungen und finden Sie die für Sie passende Weiterbildungsmöglichkeit:
www.haufe-akademie.de/personalmanagement

Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

Durch passgenaue Lösungen und einzigartige Services erleichtert die Haufe Akademie die Zukunftsgestaltung von Unternehmen und die kontinuierliche Kompetenzerweiterung von Fach- und Führungskräften. **www.haufe-akademie.de**

HILFT
BERUHIGT IN DIE ZUKUNFT ZU BLICKEN.
Wenn die Arbeitskraft ausfällt,
springt der HDI Einkommensschutz ein.
Im Leben kommt es oft anders als geplant: Wenn Sie wegen einer Krankheit oder eines Unfalls nicht mehr arbeiten können, bieten wir finanzielle Sicherheit. Der HDI Einkommensschutz zahlt bei Erwerbs- und Berufsunfähigkeit monatlich eine garantierte Rente. Setzen Sie auf unsere bewährte Produkt-Qualität mit dem ausgezeichneten Service.
Mehr auf www.hdi.de/einkommensschutz
HDI
Das ist Versicherung.