

Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Lernfabrik statt Schulbank

Alfred Goll, Vorstand
Human Resources bei Festo

Digitalisierung

Diese Bildungsprofile
braucht die Arbeits-
welt 4.0

Home Office

Rechtlicher Grau-
bereich in den eige-
nen vier Wänden

Robert Bosch

Teamgeist zahlt sich
in klingender Münze
aus





Liebe Leser,

je stärker digitale Tools und Prozesse Einzug in die Arbeitswelt halten, desto mehr ist HR gefordert, die Mitarbeiter durch Schulungen in die Lage zu versetzen, die neuen Instrumente auch anwenden zu können. Doch sind allein die Bereiche Learning und Mitarbeiterentwicklung dafür verantwortlich zu machen? Wie ist es um die Verantwortung der Schulen und Hochschulen bestellt, ihre Qualifizierungsangebote nach dem Bedarf des Arbeitsmarktes auszurichten? Jetzt belegt der aktuelle Jahresbericht des „Hochschul-Bildungs-Reports 2020“, dass die digitalen Kompetenzen der Absolventen über die Geschwindigkeit des Wandels der Arbeitswelt entscheiden.

Der Report formuliert acht Thesen zur Arbeitswelt 4.0 und ihren Rückwirkungen auf die Hochschulbildung. Unter anderem kommt er zu dem Ergebnis, dass mit der Digitalisierung ein Paradigmenwechsel in der Hochschullehre einhergeht, hin zum aktiven oder auch kreierenden Lernen. Die Studenten lernen dabei Lernstrategien, die sie für die Arbeitswelt 4.0 dringend benötigen. Näheres finden Sie ab Seite 3.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und freuen uns auf den Dialog mit Ihnen.

Dr. Guido Birkner,
verantwortlicher Redakteur
Human Resources

Inhalt

Im Fokus	3
Digitalisierung: Diese Bildungsprofile braucht die Arbeitswelt 4.0	
Personalköpfe	6
Festo AG & Co. KG: Für die Industrie 4.0 gerüstet	
Personalwechsel	8
Postcon Deutschland: HR-Arbeit im Schatten der Deutschen Post DAK-Gesundheit: Von der Politik zur Gesundheit Ricoh Deutschland GmbH: Mit Gohr will Ricoh wachsen	
Kommentar	10
Rechtlicher Graubereich in den eigenen vier Wänden?	
Personalpolitik	12
Wo das Familienunternehmen auch familiär sein will	
HR-Skills	14
Teamgeist zahlt sich bei Bosch aus	
Quergelesen	16
Baupläne für Future Workplace & Office	
HR-Service	17
Nachrichten, Daten und Fakten aus der HR-Welt	

Impressum

Verlag:
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH –
Der F.A.Z.-Fachverlag
Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main

Geschäftsführung:
Dr. André Hülsbömer, Hannes Ludwig
HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main

Verantwortlicher Redakteur:
Dr. Guido Birkner,
E-Mail: guido.birkner@frankfurt-bm.com

Marketing und Anzeigen:
Dorothee Groove, Objektleitung,
E-Mail: dorothee.groove@frankfurt-bm.com

Jahresabonnement:
Bezug kostenlos, Erscheinungsweise:
zwölfmal pro Jahr

Partner: CEB, Rosenberger & Partner,
v. Rundstedt & Partner GmbH

Haftungsausschluss:
Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts des F.A.Z.-Personaljournals übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr.

Der monatliche Bezug des F.A.Z.-Personaljournals ist kostenfrei. Über diesen [Link](#) können Sie sich für das Abonnement eintragen.

Digitalisierung

Diese Bildungsprofile braucht die Arbeitswelt 4.0



© moodboard/Thinkstock/Getty Images

Während die Absolventen einer dualen Berufsausbildung die neue Arbeitswelt tagtäglich und hautnah im Betrieb erleben, verharren die meisten Hochschulen mit der Theorievermittlung noch in einem Dornröschenschlaf. Doch um Studierenden innovative Kompetenzen zu vermitteln, müssen sich die Hochschulen neu erfinden.

Ob sich sein Studium derzeit verändert? Simon K., angehender Jurist an der Universität Münster, sieht davon wenig. „In den vergangenen Jahren haben sich die Kernstrukturen vieler Studiengänge nicht verändert“, so der 26-Jährige. „Vielerorts finden Studierende immer wieder die gleichen Studieninhalte und Lehrformate vor, ohne dass die Universitäten notwendige Anpassungen vornehmen.“ Gerade in den sogenannten großen Fächern mit hohen Studierendenzahlen und vollen Hörsälen tun sich Hochschulen und Fakultäten schwer, grundlegende Umstrukturierungen des Lehrbetriebs vorzunehmen.

Veränderte Anforderungsprofile

Doch die Arbeitswelt 4.0 verlangt von den Akademikern der nächsten Generation andere Anforderungsprofile. Das

heißt nicht, dass klassische Bildungsziele obsolet werden. Aber sie allein reichen für die künftigen Arbeitswelt 2.0 mit ihren veränderten Strukturen, Prozessen und Tools nicht mehr aus. Zu diesen Ergebnissen kommen die Autoren des „Hochschul-Bildungs-Reports 2016“. Die Untersuchung wird jährlich vom Stifterverband in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung McKinsey & Company erstellt und herausgegeben.

Demnach sollten die Hochschulen die Inhalte ihrer Studiengänge noch stärker auf die im späteren Job benötigten Fachkompetenzen fokussieren und ihren Studierenden zugleich ein Studium anbieten, das „umfassend, berufsorientiert und persönlichkeitsbildend“ ist. Um einen direkten Anwendungsbezug zu späteren Einsätzen in der Arbeitswelt zu gewährleisten, sollten die Hochschulen in ihren

Studiengängen verstärkt akademische und berufliche Kompetenzen miteinander verzahnen. Auch auf die Persönlichkeitsbildung ihrer Studierenden ist angesichts der neuen kollaborativen Formen des Arbeitens in Organisationen ein größeres Gewicht zu legen. Vor allem diese Forderung kann der Massenbetrieb Universität in den derzeitigen Strukturen kaum leisten.

Digitale Querschnittskompetenzen

Während das Bachelorstudium weiterhin zuerst die fachlichen und methodischen Grundkompetenzen vermitteln soll, kommt es erst im Masterstudium zu einer stärkeren Spezialisierung. Damit schlagen die Studienautoren eine Kurskorrektur des Status-quo vor.

Angesichts der Digitalisierung der Arbeitswelt raten sie dringend dazu, digitale →

Wie Hochschulen künftig zusammen mit Unternehmen Bildungsstrukturen verändern

Die Digitalisierung macht Berufsbilder komplexer und Routinetätigkeiten verzichtbar. Forschungsbasierte Tätigkeiten nehmen in der Arbeitswelt zu, akademische Qualifikationen werden stärker nachgefragt, es entwickeln sich neue Berufsbilder. Um Studiengänge enger an den Studierenden und am Arbeitsmarkt auszurichten, sollten Hochschulen vier Veränderungsdimensionen der Lehre und des Lernens umsetzen und die Zusammenarbeit mit Unternehmen intensivieren:

- > individuelle Dimension: Wahlmöglichkeiten erhöhen und Kompetenzcoaching einführen
- > räumliche/institutionelle Dimension: unterschiedliche Lernorte nutzen
- > didaktische Dimension: aktives digitales und forschendes Lernen und Lehren verankern
- > zeitliche Dimension: lebenslanges akademisches Lernen ermöglichen

Quelle: www.hochschulbildungsreport.de

Fachkompetenzen fest in allen Bachelor- und Masterstudiengängen zu verankern. Dabei geht es ihnen darum, die digitalen Themen entsprechend den einzelnen Disziplinen zu differenzieren, beispielsweise das IT-Recht für den Fachbereich Jura oder die IT-Sicherheit für den Maschinenbau. Solche digitalen Kompetenzen können die Hochschulen in allen Disziplinen übergreifend als neue fachspezifische Querschnittskompetenz verankern. Dabei wird es den Hochschulen helfen, eine eigene digitale Infrastruktur aufzubauen, neue Anreizsysteme in der Lehre zu schaffen und die bestehenden Regelungen auf ihre Eignung für die Hochschulbildung 4.0 hin zu überprüfen.

Abschied von der Einheit von Ort und Zeit

Zugleich sollten sich die Hochschulen von der alten Idee verabschieden, zentraler und quasi einziger Lernort über einen zusammenhängenden Zeitraum von mehreren Jahren zu sein. Ein Ort allein,

an dem Menschen eine akademische Berufsausbildung erwerben, wird in Zukunft kaum mehr ausreichen, um alle Kompetenzen zu vermitteln, die ein Mensch in seinem Beruf benötigt. Deshalb passt die konzentrierte einmalige Hochschulbildung künftig immer weniger zu den Herausforderungen der neuen Arbeitswelt. Um Hochschulbildung und lebenslanges Lernen miteinander zu verknüpfen, kann sich durch eine räumliche und zeitliche Dehnung der Lerninhalte ein Lernarrangement parallel zu künftigen Entwicklungen der Arbeitswelt etablieren.

Dadurch würden Studierende eine gute Bildungs- und Kompetenzbasis erhalten, die sie im Berufsleben fortlaufend vergrößern können. Dabei gewinnt das Unternehmen als Teil der akademischen Bildung und als Lernort in der Arbeitswelt 4.0 an Relevanz. <

info@faz-personaljournal.de

ANZEIGE

www.laborlaw-magazine.com

Next Issue:
September 26, 2016

Made in Germany

LaborLawMagazine

Subscribe for free: www.laborlaw-magazine.com

Published by



Strategic Partners



Contact: FRANKFURT BUSINESS MEDIA, Karin Gangl, Telephone: +49 (0) 69-75 91-22 17, karin.gangl@frankfurt-bm.com

ROUNDTABLE Human Resources

LEISTUNGSFÄHIGE MITARBEITER
UND ORGANISATIONEN IN DER
DIGITALISIERTEN ARBEITSWELT

20. Oktober 2016, Pagode der F.A.Z.,
Frankfurt am Main

geschlossene Veranstaltung für Fachleute
aus dem Personal- und betrieblichen
Gesundheitsmanagement



Veranstalter



Medienpartner



Sie möchten teilnehmen?

Kontakt: Roxana Itner / Tel.: (069) 75 91-30 91 / E-Mail: roxana.itner@frankfurt-bm.com

www.frankfurt-bm.com/roundtable-hr



© Festo AG & Co. KG

Praxisnahes Lernen in der modular aufgebauten Festo Lernfabrik

Festo AG & Co. KG

Für die Industrie 4.0 gerüstet

Beim Familienunternehmen lernen nicht nur Azubis, sondern auch ältere Mitarbeiter in der Lernfabrik. Und wer Karriere machen will, für den hält der HR-Vorstand Alfred Goll auch Optionen im Ausland parat.

Seit November 2008 ist Alfred Goll Vorstand Human Resources bei Festo. Der Esslinger Hersteller von Automatisierungstechnik ist auch Weltmarktführer in der technischen Aus- und Weiterbildung. Vor acht Jahren stieg Goll in das prosperierende Familienunternehmen ein. Heute beschäftigt Festo 18.700 Mitarbeiter und ist mit Gesellschaften in über 60 Ländern und über 250 Niederlassungen präsent.

Der heute 59-jährige Goll begann seine Laufbahn im Personalwesen bei den Behringwerken in Marburg, einst eine Pharmatochter der Hoechst AG. Über die Position des Personalleiters bei der Carl Schenck AG in Darmstadt stieg der studierte Diplomkaufmann schließlich zum Personalvorstand der Altana Pharma AG auf. Bei der Konzerngesellschaft von Altana half Goll mit, das internationale Wachstum voranzutreiben sowie

eine globale HR-Strategie und globale HR-Prozesse auszurollen. „Dort habe ich sowohl die funktionale Verantwortung für HR getragen als auch die Verantwortung für das Geschäft mehrerer Tochtergesellschaften“, so Goll.

Für das Festo-Management stehen heute neben der Internationalisierung die Industrie 4.0 und die Digitalisierung als strategische Aufgaben oben auf der Agenda. Die Digitalisierung bedeutet für das Unternehmen laut Goll einen enormen Sprung nach vorn in der technischen Weiterentwicklung von Komponenten und Produkten. „Für uns Personaler eines Automationsunternehmens steht die Schnittstelle zum Menschen im Fokus“, betont Alfred Goll. „Die Industrie 4.0 kommt nicht wie ein Donnerschlag daher, sondern vollzieht sich mit der schrittweisen Einführung digitalisierter Produktionsprozesse.“

Ab in die Lernfabrik

Das macht es erforderlich, die Ausbildung von Nachwuchskräften anzupassen. Zum Beispiel in einer Lernfabrik. Ein Teil der Lernfabrik von Festo ist die CP Factory, eine cyber-physische Lern- und Forschungsplattform, die Stationen einer realen Produktionsanlage modellhaft abbildet. Mitarbeiter und Auszubildende machen sich hier mit übergreifenden Tätigkeiten in der vernetzten Produktion, den Vorarbeiten und der Logistik vertraut. So haben einzelne Fachbereiche in der Lernfabrik die Möglichkeit, Mitarbeiter binnen kurzer Zeit zu trainieren. „Dabei führen wir das in neuer Umgebung und mit digitalen Anwendungen fort, worauf Festo schon immer großen Wert gelegt hat, nämlich die Qualifizierung der Mitarbeiter“, erläutert Goll. „Bei uns steht das lebenslange Lernen im Fokus.“



Für eine Karriere bei Festo ist nicht nur stetige Weiterbildung wichtig. Auch internationale Stationen werden gerne gesehen. Heute treibt der Automationsanbieter Karriereentwicklung intensiv voran und baut damit eine Pipeline an hochqualifiziertem Nachwuchs für Schlüsselpositionen auf. Dazu gehört, dass Kandidaten für Führungsstellen ins Ausland entsandt werden. Etwa dann, wenn ein neuer Produktionsstandort aufzubauen ist, wenn der Know-how-Transfer zu sichern und Produktionsprozesse einzuführen sind.

Allein die Etablierung eines Personalvorstands in Person von Alfred Goll unterstreicht die Relevanz, die Festo der HR-Arbeit beimisst. Das Familienunternehmen verbessert durch die Einführung globaler HR-Prozesse Strukturen und Prozesse an vielen Stellen. So unterstützt ein neues Gradingssystem das Performance-Management, das globale Talentmanagement, die interne Rekrutierung und die Mitarbeiterentwicklung.

Carreer-Planning-Curriculum einführen

Inzwischen fragen junge Ingenieure selbst beim Arbeitgeber nach eigenen Karriereperspektiven. Gerade dadurch sahen sich Alfred Goll und seine HR-Kollegen veranlasst, ein festes Carreer-Planning-Curriculum zu institutionalisieren, das die Voraussetzungen und Kriterien für Karriereentwicklungen definiert. Dazu gehört auch internationale Projekterfahrung. Um schon dem Nachwuchs Einsätze im Ausland zu ermöglichen, bietet das Unternehmen Austauschprogramme an, durch die Auszubildende oder Studenten der Dualen Hochschule für einige Monate in andere Länder gehen können.

Entsprechend hat Alfred Goll bei Festo das Talentmanagement nachhaltig professionalisiert. Unter dem Strich kann Festo heute rund 70 Prozent der vakanten Führungspositionen unmittelbar unterhalb des Vorstands aus den eigenen Reihen besetzen.



© Festo AG & Co. KG.

Alfred Goll, Vorstand Human Resources, Festo AG & Co. KG

info@faz-personaljournal.de

ANZEIGE



**SIE SUCHEN
WIR FINDEN**

Der Partner für Ihren weltweiten Personalbedarf in der Finanzabteilung

HIER INFORMIEREN >>

www.financepeoplesolutions.com

FINANCE People Solutions ist das Beratungsunternehmen in Deutschland für Direct Search und Interim Management rund um den CFO.

Wir wissen, wie wichtig es ist, Schlüsselpositionen in der Finanzabteilung schnell und passgenau zu besetzen. Und wie schwierig.

Am Anfang steht bei uns daher immer der partnerschaftliche Dialog. Sprechen Sie uns an!





© Postcon.

**Charlotte Gemsa, Postcon
Deutschland B.V. & Co. KG**

Postcon Deutschland B.V. & Co. KG HR-Arbeit im Schatten der Deutschen Post

2008 musste die Deutsche Post ihr Briefmonopol aufgeben, doch seine Monopolstellung in Deutschland hat der gelbe Riese aus Bonn trotzdem behalten. Keiner der Wettbewerber Postcon, Citipost oder PIN vermag es bislang, dem Marktführer bei der Zustellung von Privat- oder Geschäftspost das Wasser zu reichen. Die niederländische PostNL startet gerade mit ihrer Tochter Postcon einen neuen Angriff auf die Deutsche Post im Werbegeschäft und wirft das Anzeigenblatt „Benefits“ auf den Markt, das vor allem ein weibliches Lesepublikum auf die Plattformen von Onlinehändlern locken soll.

Auch beim Führungspersonal hat sich Postcon neu aufgestellt und zwei Frauen in das Executive Board geholt. So hat jetzt Christina Sontheim als Chief Legal & Compliance Officer (CLCO) die Verantwortung und die strategische Neuausrichtung des Bereichs inne. Die Stelle des CLCO hat Postcon neu geschaffen und erstmals besetzt.

Zudem hat Charlotte Gemsa seit 1. Juli die Position des Chief Human Resources Officers (CHRO) inne. Die 38-jährige Gemsa ist seit 2008 im Anschluss an ein Rechtsreferendariat beim Briefdienstleister beschäftigt. Bislang war sie als Personalleiterin für die Bereiche Arbeitsrecht, HR Business Partnering und Administration zuständig. Sie übernimmt die Position von Olaf Rekittke, der seit Juli als Chief Distribution Officer im Bereich Operations tätig ist. Mit Christina Sontheim und Charlotte Gemsa hat Postcon den Frauenanteil im Executive Board von 0 auf 25 Prozent erhöht. Nach Aussage des CEOs Rüdiger Gottschalk soll der Anteil von Frauen auf allen Hierarchieebenen weiter steigen.

Postcon mit seinen rund 5.600 Mitarbeitern spricht zwar offiziell davon, im gesamten Bundesgebiet für eine

100-prozentige Haushaltsabdeckung sorgen zu können, doch das gelingt nur in Zusammenarbeit mit Dritten. Das Unternehmen betreibt zwölf eigene Sortierzentren und beschäftigt über 2.000 Zusteller sowie rund 140 Zustellpartner. In der Vergangenheit hat sich Postcon immer wieder aus einzelnen Regionen zurückgezogen und das Feld Kooperationspartnern überlassen. So will sich das Unternehmen nach dem Verkauf des regionalen Zustellgeschäftes in der Metropolregion Frankfurt am Main an den Logistikdienstleister Medienservice in der ersten Hälfte dieses Jahres bei der eigenen Zustellung künftig auf Nordrhein-Westfalen konzentrieren.

In allen anderen Regionen lässt die PostNL-Tochter Sendungen durch Kooperationspartner zustellen. So hat das Unternehmen 2011 die TNT-Post-Niederlassung in Hamburg an die Elbkurier GmbH veräußert, die noch im selben Jahres Insolvenz anmeldete. In Stuttgart schloss Postcon 2012 die TNT-Post-Niederlassung Fellbach, nachdem TNT eine Beteiligung am örtlichen Privatpostdienstleister BWPOST erworben hat.

In Nordrhein-Westfalen ist Postcon mit der Tochtergesellschaft Postcon Regional Rhein Ruhr GmbH vertreten. Das Unternehmen will die Region durch Investitionen in die Qualität der letzten Meile sowie in Mitarbeiter, Marke und Maschinen weiter stärken. Zu diesem Zweck hat Postcon schon ein neues Sortierzentrum in Essen bezogen. Inzwischen hat PostNL sämtliche Anteile der Hermes Logistik Gruppe Deutschland GmbH an Postcon zurückgekauft und hält jetzt 100 Prozent an der Tochtergesellschaft. Umstrukturieren, neufokussieren, wachsen – Charlotte Gemsa steht bei Postcon im Schatten der Deutschen Post eine spannende Zeit bevor.

<



© DAK-Gesundheit.

Andreas Storm, DAK-Gesundheit

DAK-Gesundheit

Von der Politik zur Gesundheit

Lange galt Andreas Storm als politisches Talent, das es einmal nach ganz oben schaffen wird. 15 Jahre Abgeordneter im Deutschen Bundestag für die CDU, Staatssekretär in zwei Bundesministerien, Chef einer Staatskanzlei und schließlich Minister im Saarland – Karrieren können schlechter verlaufen als die von Storm. Doch Politiker hängen immer davon ab, wiedergewählt und berufen zu werden, ansonsten ist schnell Schicht im Schacht. So erging es Storm erst 2009 und dann 2014 noch einmal. Alternativen in der freien Wirtschaft bieten sich für Berufspolitiker immer wieder an, doch das Beispiel Roland Koch zeigt, dass ein Seitenwechsel auch scheitern kann.

Deshalb steigt der 52-jährige Andreas Storm bei der Krankenkasse DAK-Ge-

sundheit auch nicht gleich ganz oben ein, sondern leitet seit 1. Juli zunächst die Vorstandsbereiche Personal, Organisation und IT-Services sowie Kundenmanagement. Damit ist er zugleich stellvertretender Vorstandsvorsitzender der drittgrößten deutschen Krankenkasse mit rund 6 Millionen Versicherten. Ab Januar 2017 soll Storm dem aktuellen Vorstandsvorsitzenden Herbert Rebscher nachfolgen, der die DAK-Gesundheit verlässt. Die neue Aufgabe für Storm ist knifflig, denn die Krankenkasse verliert seit Jahren die meisten Mitglieder unter den großen Drei. Allein 2016 sind mindestens 180.000 Versicherte abgewandert. Storm muss den eingeschlagenen Sparkurs fortsetzen, um die Kasse wieder auf Kurs zu bringen. <

Ricoh Deutschland GmbH

Mit Gohr will Ricoh wachsen

Seit 1978 existiert die Deutschland-Tochter von Ricoh, dem japanischen Hersteller digitaler Drucker und Bürokommunikationssysteme, doch erst jetzt richtet Ricoh Deutschland eine zentrale Managementposition für den gesamten Personalbereich ein. Seit 1. Juli bekleidet Uwe Gohr die neue Funktion des Directors Human Resources und gehört auch der Geschäftsleitung an. Damit ist Gohr für die rund 3.000 Mitarbeiter in Deutschland zuständig. Der 51-Jährige kommt vom Stahlproduzenten ThyssenKrupp, für den er als Head of Human Resources Development zwei Jahre lang das globale administrative und strategische Personalmanagement verantwortete. Davor war Gohr als Chief Human Resources Officer bei der niederländischen Hyva

Holding B.V. tätig, einem Produzenten hydraulischer Belastungssysteme für Fahrzeuge.

Ricoh Deutschland ist in den vergangenen sieben Jahren durch Akquisitionen rasch gewachsen. Seit 2015 steht Nicolae Cantuniar als CEO dem Unternehmen vor. Nachdem jetzt die Integration abgeschlossen ist, richtet Cantuniar Ricoh strategisch neu aus, um auf dem gesättigten Druckermarkt weiter wachsen zu können. Da sich Ricoh als Druckerhersteller in einem Verdrängungswettbewerb bewegt, ist die neue Wachstumsstrategie zum einen langfristig ausgerichtet und setzt zum anderen auf mehr Service und einen Mix aus direktem und indirektem Vertrieb. Uwe Gohrs Job ist es nun, die Mitarbeiter dafür fit zu machen. <



© Ricoh Deutschland GmbH.

Uwe Gohr, Ricoh Deutschland GmbH



Dr. Stefan Greif ist Rechtsanwalt bei Heuking Kühn Lüer Wojtek. Er berät und vertritt nationale und internationale Unternehmen auf allen arbeitsrechtlichen Gebieten.

© Heuking Kühn Lüer Wojtek.

Home Office

Rechtlicher Graubereich in den eigenen vier Wänden?

Das Arbeitsrecht ist immer noch stark von der Vorstellung geprägt, dass es sich bei Büro und Wohnung um getrennte Sphären handelt. Allerdings gehört für viele Menschen das Home Office inzwischen zum Arbeitsalltag. Dies stellt das Recht, aber auch die Arbeitgeber vor große Herausforderungen.

Von Dr. Stefan Greif

Von ihrem Job erwartet die Generation Y, die sich gerade am Arbeitsmarkt etabliert, nicht weniger als Spaß, Spannung, Sinn und Erfüllung. Gerade hochqualifizierte Arbeitnehmer werden in ihrem Beruf künftig also noch viel stärker eine Möglichkeit zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse sehen. Das Marxsche Postulat von der Trennung von Arbeit und Leben verliert dadurch immer mehr an Bedeutung – oder anders gesagt: Arbeit und Leben verschmelzen miteinander.

Dies hat auch Konsequenzen für den Arbeitsort. So verdiente einer BITKOM-Studie zufolge bereits 2013 fast ein Drittel der Berufstätigen seinen Lebensunterhalt an einem fest eingerichteten Arbeitsplatz in den heimischen vier Wänden. Im sogenannten Home Office bewegen sich aber

Arbeitnehmer und Arbeitgeber mitunter in einem rechtlichen Graubereich. Umso wichtiger ist es, dass Personalabteilungen die rechtlichen Rahmenbedingungen kennen.

Deutschland ist nicht die Niederlande

In den Niederlanden gilt – auf Initiative von Grünen und Christdemokraten – seit dem 1. Juli 2015 ein Gesetz, das Arbeitnehmern unter bestimmten Bedingungen das Arbeiten von zu Hause aus erlaubt. Das Gesetz soll den Ausgleich zwischen Arbeiten und Privatleben verbessern. In Deutschland gibt es einen solchen einseitig durchsetzbaren Home-Office-Anspruch des Arbeitnehmers bislang nicht. Das Landesarbeitsgericht Köln hat im Juli 2015 entschieden, dass

ein Arbeitnehmer seinen Arbeitgeber ohne eine entsprechende vertragliche Vereinbarung grundsätzlich nicht dazu zwingen kann, ihm die Tätigkeit im Home Office zu gestatten. Umgekehrt kann ein Arbeitgeber seine Mitarbeiter nicht zwangsweise zur Arbeit zu Hause verpflichten.

Hierzulande ist die Tätigkeit im Home-Office also nur möglich, wenn es darüber zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer Einvernehmen gibt. Dieses Einvernehmen wird grundsätzlich durch einen Vertrag hergestellt. Allerdings kann das Thema Home Office auch in einer Betriebsvereinbarung mit dem Betriebsrat geregelt werden.

Notwendig ist eine Home-Office-Regelung immer dann, wenn feste Home- →



Office-Zeiten gelten sollen – wenn der Arbeitnehmer zum Beispiel jeden Freitag im Home Office arbeiten will. Wenn der Arbeitnehmer hingegen zu Hause nur gelegentlich Anrufe entgegennimmt oder ab und zu dienstliche E-Mails beantwortet, ist das ohne eine gesonderte Regelung möglich.

Arbeitsschutz im Home Office?

Wenn ein Arbeitnehmer im Home Office tätig ist, gilt auch dort das Arbeitszeitgesetz (ArbZG). Das bedeutet, dass der Arbeitnehmer auch zu Hause grundsätzlich nur acht Stunden pro Tag arbeiten und die festgelegten täglichen Ruhepausen – grundsätzlich mindestens 30 Minuten – sowie Ruhezeiten – grundsätzlich mindestens elf Stunden – einhalten sollte.

Eine Frage ist jedoch noch nicht in jeglicher Hinsicht abschließend geklärt: Finden im Home Office nicht nur das ArbZG, sondern auch weitere Arbeitsschutzbestimmungen in vollem Umfang Anwendung? Bundesarbeitsministerin Nahles hat ihren Plan, die Arbeitsstättenverordnung auch auf Home-Office-Arbeitsplätze auszuweiten, zwar vorerst aufgeben müssen. Die allgemeinen, aus dem Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) resultierenden Pflichten des Arbeitgebers gelten aber natürlich auch weiterhin – etwa die, alle erforderlichen Arbeitsschutzmaßnahmen zu treffen und die Arbeit so zu gestalten, dass eine Gefährdung des Arbeitnehmers für Leib und Gesundheit möglichst vermieden wird.

Allerdings ist unklar, ob diese Pflichten auch im Home Office Geltung beanspruchen. Denn die Befugnis des Arbeitgebers, den Arbeitsplatz seiner Mitarbeiter frei gestalten zu können, erstreckt sich nicht auf deren Privatsphäre. Vielfach wird Arbeitgebern deshalb dazu geraten, sich im Zuge einer Home-Office-Vereinbarung vertraglich ein Recht darauf einräumen zu lassen, die Wohnung des Arbeitnehmers betreten zu dürfen. Die Gestaltung derartiger Regelungen hat jedoch mit Augenmaß zu erfolgen. Denn das grundgesetzlich geschützte Recht

auf Unverletzlichkeit der Wohnung ist dabei zwingend zu berücksichtigen.

Mietkostensparnis durch Home Office?

Ein Mitarbeiter, der von zu Hause aus arbeitet, benötigt keine Bürofläche – der Arbeitgeber kann also durch Home Office Mietkosten einsparen. Diese Rechnung geht allerdings nur bedingt auf. Üblicherweise hat der Arbeitgeber die Arbeitsmittel im Home Office zur Verfügung zu stellen. Deshalb sollten Arbeitgeber darauf achten, dass in einer Home-Office-Vereinbarung auch Regelungen dazu getroffen werden, wer für Schäden haftet, die zum Beispiel Familienangehörige des Arbeitnehmers an solchen Arbeitsmitteln anrichten.

Im Hinterkopf zu behalten ist ferner, dass der im Home Office tätige Arbeitnehmer unter Umständen sogar vom Arbeitgeber Ersatz seiner Aufwendungen – zum Beispiel Nutzung, Heizung, Reinigung – für das Home Office verlangen kann. Deshalb sollte auch an dieser Stelle bereits im Vorhinein durch einvernehmliche Regelungen für Klarheit auf beiden Seiten gesorgt werden.

Datenschutzrechtliche Aspekte

Auch in datenschutzrechtlicher Hinsicht stellt das Home Office Arbeitgeber vor Herausforderungen. Bearbeitet der Arbeitnehmer auf Anweisung des Arbeitgebers zu Hause personenbezogene Daten, so muss der Arbeitgeber die erforderlichen Maßnahmen treffen, um die Datensicherheit zu garantieren. Wird der Arbeitgeber dem nicht gerecht und kommt es zum Beispiel zum Datenverlust, setzt er sich der Gefahr aufsichtsbehördlicher Maßnahmen und auch den Ansprüchen der Betroffenen aus. Um das zu verhindern, sollten Arbeitgeber in einer Home-Office-Vereinbarung den Datenschutz berücksichtigen.

Welche Punkte dort konkret in datenschutzrechtlicher Hinsicht geregelt werden müssen, hängt jedoch immer vom Einzelfall ab. So sind zum Beispiel Regelungen möglich, die den Arbeitnehmer dazu verpflichten, die Home-Office-

Infrastruktur nur dienstlich zu nutzen oder sicherstellen, dass die personenbezogenen Daten gegen den Zugriff von Familienangehörigen oder sonstigen unbefugten Personen geschützt sind.

Den rechtlichen Herausforderungen, mit denen Arbeitgeber durch das Arbeiten von zu Hause aus konfrontiert werden, kann also vielfach durch eine Vereinbarung mit dem Arbeitnehmer oder dem Betriebsrat begegnet werden. Wenn dabei die genannten Punkte beachtet werden, kann das Home Office zum Vorteil für Arbeitnehmer und Arbeitgeber werden. <

ANZEIGE

Internationale Studie „HR-Strategie 2020“ hier kostenfrei downloaden

Die Studie „HR-Strategie 2020“ wird von Cornerstone OnDemand, Hoyck Management Consultants und FRANKFURT BUSINESS MEDIA herausgegeben. Sie basiert auf einer quantitativen Befragung von 300 mittelständischen Unternehmen und auf Face-to-Face-Interviews mit neun Top-HR-Managern in Großunternehmen. Die 300 Top-Entscheider kommen aus Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Die Studie steht als PDF für den kostenfreien Download im Internet zur Verfügung.





© U.I. Lapp GmbH.

U.I. Lapp GmbH

Wo das Familienunternehmen auch familiär sein will

Nicht jedes eigentümergeführte Familienunternehmen schenkt den privaten Lebenslagen seiner Mitarbeiter Beachtung. Beim Stuttgarter Kabel- und Leitungshersteller Lapp geht die Gleichung „Familie = familiär“ besser auf.

Vor knapp 60 Jahren machte sich Oskar Lapp zusammen mit seiner Frau Ursula Ida Lapp selbständig. Am Anfang stand eine innovative Idee, Elektrokabel herzustellen. „Die Mitgründerin hat schon damals vorgelebt, dass sich Beruf und Familie miteinander vereinbaren lassen“, erklärt Sabine von Rechenberg, Personalleiterin der U.I. Lapp GmbH. „Sie hatte drei Kinder aufzuziehen und hat zugleich immer in der Firma mitgearbeitet.“ Dieses Leitbild der Vereinbarkeit gilt auch für die zweite Generation der Familie, die heute der Unternehmensleitung angehört. So ist Andreas Lapp, einer von drei Söhnen des Gründerehepaars, Vorstandsvorsitzender der Stuttgarter Lapp Holding AG.

Vereinbarkeit als weltweiter Standard

Die Lapp-Gruppe beschäftigt rund 3.300 Mitarbeiter, davon etwa 1.200 in und um Stuttgart. Weltweit fertigt das Unternehmen an 17 Standorten. Zudem betreibt Lapp international etwa 100 Vertretungen und 39 eigene Vertriebsgesellschaften.

Für seine Familienfreundlichkeit gewann das Unternehmen gerade erst den Wettbewerb „Erfolgsfaktor Familie 2016“ des Bundesfamilienministeriums in der Kategorie Mittelstand.

Den Ausschlag für die Prämierung gab die lebensphasenorientierte Personalpolitik des Kabelherstellers. „Wir bieten unseren Mitarbeitern zahlreiche Maßnahmen an, damit sie Job und Familie unter einen Hut bekommen“, so von Rechen-

berg. Dazu zählen unter anderem flexible Rahmenbedingungen durch Arbeitszeitmodelle, Home Office und Schichttauschbörse, Angebote für Eltern und Hilfe bei Pflegehemmen.

Über diese Maßnahmen hinaus sensibilisiert das Unternehmen seine Führungskräfte dafür, die Beschäftigten familien- und gesundheitsbewusst zu führen. Die Aufmerksamkeit zahlen die Mitarbeiter dem Unternehmen in Form einer geringen Fluktuation von 3 Prozent pro Jahr und eines niedrigen Krankenstandes zurück. Zudem ist die Belegschaft mit einem Durchschnittsalter von 40 Jahren vergleichsweise jung. „Natürlich haben wir auch Mitarbeiter jenseits des 50. Lebensjahres“, betont Sabine von →

Rechenberg. „Doch wir halten für diese Gruppe Gesundheitsangebote bereit.“ Die stoßen auf eine rege Nachfrage, und das nicht nur bei den Älteren, sondern bei allen Altersgruppen.

Da Lapp mehrere Generationen von Mitarbeitern beschäftigt, ist der persönliche Bedarf an Maßnahmen zur Vereinbarung von Beruf und Familienleben verschieden. Altersübergreifend besteht der Wunsch, zeitlich flexibel zu arbeiten. „Da kommt der langjährige Mitarbeiter, der sich um seine pflegebedürftigen Eltern kümmern muss, ebenso auf uns zu wie die Studentin, die nach dem Studium Karriere machen, aber nicht auf Familie verzichten möchte“, skizziert Sabine von Rechenberg. „Wir halten für solche Lebenslagen Leistungen und Programme vor.“

So unterstützt Lapp Eltern etwa durch Kostenzuschüsse für Kinderbetreuung, Belegplätze in Kindertagesstätten und eine Ferienbetreuung. „Uns freut, dass

heute viele Arbeitnehmer genau die Leistungen nachfragen, die wir unseren Beschäftigten seit langem anbieten“, so von Rechenberg.

Kooperative Mitbestimmung

Die Mitbestimmung der Beschäftigten bei Lapp unterstützt das Engagement des Arbeitgebers und zeigt sich kooperativ. Die betrieblichen Sozialleistungen berühren keine geltenden Tarifverträge, so dass Interessen- und Kompetenzkonflikte ausgeschlossen sind. „Wir haben unsere Lösungen selbst entwickelt“, betont die Personalleiterin. Das soziale Engagement von und Prämierungen für Lapp sprechen sich auch bei Bewerbern herum. So hat Sabine von Rechenberg heute mehr Initiativbewerbungen auf dem Schreibtisch und wird in Vorstellungsgesprächen immer wieder auf die Sozialleistungen angesprochen. <



© U.I. Lapp GmbH.

Sabine von Rechenberg,
Personalleiterin, U.I. Lapp GmbH.

info@faz-personaljournal.de

ANZEIGE



**Deutscher
Human Resources
Summit**

7. Deutscher Human Resources Summit

27./28. Oktober 2016 | Frankfurt am Main

Strategische Inspiration für Führungskräfte und Personalverantwortliche
- geschlossene Veranstaltung für geladene Gäste -

Keynotespeaker

- Professor Gunther Dueck, Querdenker, Schriftsteller und Business Angel
- Prof. Dr. Paul Kirchhof, ehemaliger Richter des Bundesverfassungsgerichts
- Janina Kugel, Arbeitsdirektorin und Mitglied des Vorstands der Siemens AG



QUERDENKEN

<p><small>Veranstalter</small></p>  	<p><small>Initiator</small></p>  
<p><small>Mitveranstalter</small></p>      	<p><small>Förderer</small></p>         

www.deutscher-hr-summit.de



© Robert Bosch GmbH.

Performance-Management und variable Vergütung

Teamgeist zahlt sich bei Bosch aus

Das neue Vergütungssystem des Technologiekonzerns trennt individuelle Performance und variable Vergütung voneinander. Die Langfassung des Artikels lesen Sie auf www.compbenmagazin.de.

Die Nachricht löste 2015 in vielen Cheftagen und Comp-&Ben-Abteilungen ein Beben aus: Bosch schafft die individuellen Boni ab. Richtete sich die Höhe der Short-Term Incentives (STIs) für Fach- und Führungskräfte zuvor nach Unternehmensergebnis, Performance der Business-Unit und der individuellen Zielerreichung, streicht der Konzern jetzt die individuelle Komponente für die Management-Group. Norbert Nester, Leiter der Zentralstelle Personalgrundsatzfragen – Vergütung bei Bosch, konkretisiert die Entscheidung. „Wir arbeiten immer vernetzter an gemeinsamen Aufgaben“, so Nester. „In solch einer agilen Arbeitsorganisation ist ein variabler Vergütungsanteil, der vor allem die individuelle Zielerreichung betont, nicht mehr zeitgemäß.“

Umbruch in der Arbeitswelt

Diese Erkenntnis hat bei den Top-Entscheidern, aber auch innerhalb des HR-Ressorts von Bosch eine intensive Diskussion über die Neuausrichtung des STI ausgelöst. Am Ende gab weniger die ungünstige Relation zwischen Aufwand und Ertrag beim Bonus den Ausschlag für die Aufgabe der individuellen Komponente. Entscheidend war für das Bosch-Management vielmehr der Umbruch in der Arbeitswelt. „Arbeit ist bei uns immer stärker durch Agilität, Internationalität und bereichsübergreifende, gemeinsame Projekte geprägt“, skizziert Norbert Nester. „Zudem verändern sich unsere Märkte heutzutage schneller. Daher dürfen wir bei der Vergütung nicht starr an individuellen Zielen aus dem Vorjahr festhalten.“

Angesichts zunehmend disruptiver Innovationen denkt Bosch in größeren Zeiträumen. Anstatt sich auf individuelle Ziele auf Jahresbasis zu fokussieren, sollen die Mitarbeiter längerfristige, bereichsweite Ziele verfolgen. Entsprechend erfolgt auch die Bewertung der Performance über einen längeren Zeitraum statt auf Jahresbasis. Anstatt auf die Incentivierung der individuellen Leistung zu schauen, steht die Leistung des Teams für das Gesamtergebnis im Vordergrund und somit auch das Führungsverhalten.

Für die Mitarbeiter bleiben das Gesamtvolumen und die Grundstruktur ihrer Vergütung in der Regel auch nach der Herausnahme der individuellen Komponente aus dem Bonus gleich. „Wir machen lediglich aus einer Dreiteilung →

eine Zweiteilung, indem wir die Komponenten Unternehmensergebnis und Business-Unit-Ergebnis beim STI stärken“, unterstreicht Norbert Nester. Auch die individuelle Performance wird weiterhin erfasst, aber nach veränderten Kriterien. Für den Bonus spielt sie keine Rolle mehr. „Wir machen die Leistung des einzelnen Mitarbeiters jetzt vor allem daran fest, wie er sich innerhalb seines Teams, gegenüber Kunden sowie anderen Business-Units verhält“, so Nester.

In klingender Münze schlägt sich eine langfristig gute individuelle Performance über die Höhe des Grundeinkommens, aber auch in Form von Karrierechancen nieder. Wer im Job gute Leistungen zeigt und über entsprechendes Potenzial verfügt, hat die Chance, in eine höhere Jobfunktion aufzusteigen. Die stärkere Fokussierung auf die Business-Unit-Komponente führt laut Nester in vielen Teams dazu, dass starke Mitarbeiter schwächere Kollegen unterstützen und antreiben.

Neugestaltung des Vergütungssystems

Wie sieht das neue Vergütungssystem von Bosch für die Management-Group konkret aus? Der Konzern hat mit Hilfe von Vergütungsstudien und auf der Basis des bestehenden, summarisch geprägten Grading-Systems zunächst ein Benchmark zum Einkommensniveau der betroffenen Funktionen durchgeführt und daraus eine Neugestaltung der Einkommensbänder abgeleitet. Die angestrebte Lage im Einkommensband wird für jeden Mitarbeiter – im Wesentlichen auf Basis seiner langjährigen Leistung – individuell festgelegt. In den Folgejahren soll diese Ziellage im Band Schritt für Schritt erreicht werden.

Im nächsten Schritt hat der Konzern jeden Mitarbeiter der Management-Group anhand der neuen Kriterien bewertet und in das weiterentwickelte Vergütungssystem eingeordnet. „Dabei ist uns wichtig, dass alle betroffenen Manager ihr Einkommen als fair betrachten“, unterstreicht Norbert Nester. „Wir nehmen den Kollegen im neuen System kein Geld weg, sondern zeigen ihnen

anhand ihrer persönlichen Einstufung innerhalb eines Bandes Entwicklungs- und Einkommensmöglichkeiten für die Zukunft auf, an die wir sie schrittweise heranführen.“ Die Einkommensentwicklung des Einzelnen hängt auch von den Vergütungsbudgets der einzelnen Business-Units ab.

Der Roll-out des neuen Vergütungssystems für mehr als 20.000 Fach- und Führungskräfte erfolgt in zwei Wellen: Zum 1. Januar 2016 entfiel für alle Fach- und Führungskräfte weltweit die individuelle Komponente des Bonus. Ebenfalls zum Jahreswechsel 2015/2016 wurde der neue Prozess zur Festlegung der Grundeinkommen zunächst in sieben Ländern eingeführt. Auch Deutschland war von Anfang an mit am Start. Die zweite Welle beginnt zum nächsten Jahreswechsel, ab 2017, in rund 60 Ländern und 440 Bosch-Gesellschaften.

Einbindung in das globale IT-Tool

Parallel müssen auch Compensation- & Benefits-Manager in die Lage versetzt werden, die neuen Systeme richtig anzuwenden. Dazu zählt die erweiterte Funktionalität des globalen IT-Tools für alle HR-Bereiche bei Bosch. Es enthält die Verknüpfung der Funktionsbereiche Performance-Management und Vergütung, die als technisch selbständige Systeme über Schnittstellen mit dem Gesamt-Tool verbunden sind. Generell kommt auf die Führungskräfte durch die erweiterte Dateneinspeisung und die Feedbackgespräche eine höhere Verantwortung zu. „Die Einschätzungen der Mitarbeiter durch ihre Führungskräfte fließen – nach bereichsübergreifender Abstimmung in Validierungsmeetings – direkt in das Performance-Management ein und haben einen unmittelbaren Einfluss auf deren mittelfristige Einkommensentwicklung“, betont Norbert Nester. „Später im Feedbackgespräch muss die Führungskraft imstande sein, die eigene Bewertung dem Mitarbeiter transparent zu erklären.“ Deshalb benötigt die Führungskraft Unterstützung, denn erst durch die Rückkopplung an den Mitarbeiter wird das neue System bei Bosch rund.



© Robert Bosch GmbH.

Norbert Nester,
Robert Bosch GmbH

Da das Verständnis aller Führungskräfte und HR-Business-Partner weltweit für die Wirkungsweise des neuen Vergütungssystems für Bosch von entscheidender Bedeutung ist, hat die Konzernspitze mit Mercer einen internationalen Vergütungsberater ausgewählt, um den Roll-out in den 60 Ländern zu unterstützen. Günter Schmidt, Global Key Account Manager bei Mercer, hebt den stringent einheitlichen, globalen Prozess des neuen Vergütungssystems hervor. „Wir haben gemeinsam acht Work-Packages für die Vergütungsberatung, das Training der regionalen Compensation- & Benefits-Manager sowie die Führungskräfte entwickelt, um gleiche Inhalte zu transportieren.“

Der Roll-out wurde mittels regionaler Champions und lokaler Berater realisiert. „Bei den Schulungen haben wir landesspezifische Besonderheiten berücksichtigt, zum Teil die Schulungen in der Landessprache durchführen lassen“, erläutert Bernd Thomaszik, Partner bei Mercer. So ist es gelungen, die neuen Systeme konzernweit innerhalb kurzer Zeit einzuführen, dabei die Beteiligten einzubinden und Auswirkungen sowie Fragen frühzeitig zu klären. <



Dr. Martin Klaffke ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und leitet das Hamburg Institute of Change Management. Er forscht zu aktuellen Herausforderungen des Personalmanagements.



Martin Klaffke (Hrsg.):
Arbeitsplatz der Zukunft
 Gestaltungsansätze und
 Good-Practice-Beispiele
 1. Auflage 2016
 Springer Gabler
 ISBN: 978-3-658-12606-3
 290 Seiten
 EUR 44,99

Rezension

Baupläne für Future Workplace & Office

Wie das Büro der Zukunft Nutzern und Tätigkeiten gerecht wird

In dem Maße, in dem sich die Arbeitswelt verändert und Umbrüche erlebt, gehen Organisationen dazu über, die Arbeitsorganisation und die Ausgestaltung der Arbeitsplätze und Büros den neuen Gegebenheiten anzupassen. Nicht nur Konzerne, sondern auch mittelständische Betriebe gestalten Zentralen, Büroräume und Betriebsstätten nach neuen Maßstäben. Dabei suchen Unternehmen eigene Strategien, nach denen sie Raum- und Arbeitskonzepte einführen. Ein Patentrezept für die Ausgestaltung des Arbeitsplatzes der Zukunft existiert nicht. Ebenso wie jedes Unternehmen seine individuelle Geschäftsstrategie entwickeln muss, sollten sich die Verantwortlichen mit der Frage auseinandersetzen, wie ihr optimaler Future Workplace & Office aussehen soll.

Martin Klaffke von der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin bietet in

seinem neuen Buch, das er zusammen mit einem Autorenkollektiv aus Wissenschaftlern und Beratern geschrieben hat, hilfreiche Lösungs- und Praxisansätze für die Konzeption neuer Büro- und Arbeitswelten an. Die Autoren tragen im Sinne der angewandten Forschung Wissen zum Büro der Zukunft aus verschiedenen Perspektiven zusammen und leiten daraus konkrete Konzepte und Tools für die Praxis ab. So skizzieren sie Gestaltungsansätze und Good-Practice-Beispiele, die Orientierung für die Einrichtung moderner Arbeitsszenarien bieten. Das Buch „Arbeitsplatz der Zukunft“ erläutert im ersten Teil Voraussetzungen und Konzepte, um zukunftsweisende Bürokonfigurationen und Arbeitsplätze zu gestalten und einzuführen. Im zweiten Teil gehen die Autoren auf die praktische Umsetzung neuer Arbeitsszenarien anhand von Fallstudien ein.

Angesichts der Verschiedenheit von Organisationen, Abteilungen und Teams empfehlen die Autoren, eine Art Ökosystem vielfältiger Arbeitsorte einzurichten und dabei Raum- und Einrichtungskonzepte, Informations- und Kommunikationstechnologien sowie Formen der Führung und Zusammenarbeit auf die jeweiligen Nutzer- und Tätigkeitsanforderungen abzustimmen. Moderne Bürokonzepte setzen darauf, dass sich Beschäftigte selbst organisieren. Somit sollten diese Konzepte auch Aspekte wie Kreativität, Führung und Kollaboration berücksichtigen. Das Buch spannt einen Bogen von architektonischen Raumdesigns über eine höhere Agilität und Effizienz der Organisation bis zur Förderung von Innovationskraft, Engagement und Wohlbefinden der Mitarbeiter. <

info@faz-personaljournal.de



© Jacob Ammentorp Lund/iStock/Thinkstock/Getty Images.

HR-Themen stehen in vielen Unternehmen zur Diskussion.

Nachrichten, Daten und Fakten aus der HR-Welt

Jeder sechste 65- bis 70-Jährige arbeitet noch
Immer mehr Deutsche arbeiten über ihren 65. Geburtstag hinaus. 2015 hatten etwa 665.000 von rund 4 Millionen 65- bis 70-Jährigen noch einen Job – 300.000 mehr als im Jahr 2000. Damit hat sich der Anteil der Beschäftigten in der Altersgruppe von 8 auf 16,6 Prozent mehr als verdoppelt, wie eine aktuelle Auswertung der Initiative „7 Jahre länger“ auf Basis der Zahlen der Bundesagentur für Arbeit zeigt. Der Zuwachs liegt nur zum geringen Teil an der schrittweisen Anhebung des Renteneintrittsalters. Geld spielt für die meisten arbeitenden Rentner eine untergeordnete Rolle. Stattdessen stehen der Spaß an der Arbeit und der Kontakt mit anderen Menschen im Vordergrund.

Studie „Walk With Me“: Jungunternehmer in Deutschland sind vor allem Realisten

Laut einer internationalen Studie des Softwareanbieters Sage würden 61 Prozent der weltweit befragten Millennials

im Alter von 18 bis 34 Jahren, die Unternehmer sind, ihren Verdienst opfern, um ihren Werten treu zu bleiben. In Südafrika sind es sogar 78 Prozent, in Deutschland lediglich 49 Prozent. Insgesamt betonen 66 Prozent der jungen Entrepreneur, ihr Leben sei ihnen wichtiger als die Arbeit. Den größten Abstand zwischen der Priorisierung „Leben versus Arbeit“ weisen die Spanier auf (79 Prozent versus 21 Prozent). In Deutschland beträgt das Verhältnis 61 Prozent versus 39 Prozent.

Gesund durch Krisen kommen

Angesichts des Trends weg von der linearen Leiterkarriere hin zur flexibleren Mosaikkarriere sollten Beschäftigte die eigene Resilienz stärken – so die Studie „Berufliche Umbrüche als Chance – Gesund bleiben und Krisen für Karriereerfolg nutzen“ der Personalberatung von Rundstedt. Resilienz hilft Berufstätigen ebenso in Umbruchphasen wie in bestehenden Arbeitsverhältnissen.



Rosenberger & Partner
Berater für Organisationsentwicklung

VON RUNDSTEDT

Das Konzept der „Strategischen Partnerschaft“

Die Strategischen Partner des „F.A.Z.-Personaljournal“ repräsentieren die Berater der HR-Verantwortlichen in Unternehmen. Als Markenanbieter zählen sie zu den führenden Adressen in ihren jeweiligen Märkten. Sie unterstützen das „F.A.Z.-Personaljournal“ vor allem fachlich und mit ihren Netzwerken. Zudem tragen die Partner – neben vielen anderen Marktteilnehmern – maßgeblich als Werbekunden zum Erfolg des Portals des „F.A.Z.-Personaljournal“ bei. Alle Strategischen Partner respektieren ohne Einschränkungen die Unabhängigkeit der Redaktion und tragen durch ihre Unterstützung zu deren nachhaltiger Sicherung bei.