www.personalwirtschaft.de

03 2017

Personalwirtschaft

Das Magazin für den Job HR

INKLUSIVE
Zeitarbeits-Atlas 2017



KOLLABORATION

So gelingt Zusammenarbeit

17,50 Euro G 21212 ISSN 0341-4698 Art.-Nr. 07720703

4 192121 217507 03

+++ **Führungskultur:** Case Study Deutsche Telekom +++ **Studie:** Flexibilisierung von Arbeitsstrukturen +++ **Lohngerechtigkeit:** Debatte um Gesetzentwurf +++

Möchten Sie mehr Weiterbildung?



Weiterbildung
Zeitschrift für Grundlagen,
Praxis und Trends
6 Hefte pro Jahr
Jahresabonnement: EUR 139,00;
Studentenabonnement: EUR 69,90
ISSN 1861-0501

Bestellen Sie jetzt Ihr Jahresabo Weiterbildung. Sie erhalten 6 Ausgaben pro Jahr für nur EUR 139,00.

Die »Weiterbildung« ist eine der renommiertesten Fachzeitschriften für Grundlagen, Praxis und Trends rund um die Weiterbildungs-Branche. Die Zeitschrift widmet sich dem Schwerpunkt-Sujet Weiterbildung in allen Dimensionen: Sie deckt ein breites Themenspektrum ab und schlägt anhand von wissenschaftlichen Fachbeiträgen, Experteninterviews, Projektberichten und Beiträgen zu Top-Themen und Arbeitshilfen eine sichere Brücke zwischen Theorie und Praxis. Auch in den Bereichen Bildungspolitik und Internationalität bleibt die »Weiterbildung« immer am Puls der Zeit.

Die Zeitschrift garantiert Ihnen:

- **Aktualität**
- **Internationalität**
- **Diskussion aus fachwissenschaftlicher Perspektive**
- **Handlungsorientierung**
- **Direkte Verwertbarkeit**
- **Umfangreiches Onlineangebot, wie z. B. Arbeitshilfen, Archiv, Linktipps etc.**

www.weiterbildung-zeitschrift.de

Weiterbildung



Im **Sinkflug**

Aus dem Flugzeug betrachtet, wirkt die Welt herrlich durchkomponiert. Die Felder, Wiesen und Wälder, die Städte, Straßen und Flüsse – all das scheint von dort oben genau so gewollt zu sein. Doch mit jedem Meter im Sinkflug kommt die Realität näher, und ehe man sich's versieht, rauscht man im Nieselregen über Autobahnkreuze und Industriegebiete, Baulücken und Brachflächen. Manchmal gar nicht so schön, wenn die Welt zu nahe kommt.

Vielleicht machen Manager es sich deshalb ab einer gewissen Flughöhe zur Angewohnheit, Unternehmen vornehmlich auf der Grundlage von Excel-Tabellen und Organigrammen zu betrachten. Auch dort wirken die Dinge erfreulich stimmig und sortiert. All die Animositäten und Befindlichkeiten, die kleinen Intrigen und großen Scharmützel des täglichen Miteinanders bleiben verborgen. Ein paar Ebenen drunter aber, im Arbeitsalltag nämlich, wird so fleißig gelästert, blockiert und paktiert, dass man leidgeprüften Führungskräften gern etatmäßig einen Sonderpädagogen als Adjutanten zur Seite stellen würde.

Obwohl wir sie täglich praktizierten, sei gelingende Kommunikation unwahrscheinlich, hat Niklas Luhmann einmal gesagt. Treffender lässt sich das auch zum Thema Zusammenarbeit nicht formulieren. Wir arbeiten täglich zusammen; doch ob wir tatsächlich zusammenarbeiten, steht auf einem anderen Blatt. Muss das so sein? Wie lässt sich Zusammenarbeit so gestalten, dass sie gelingt? Was sagt die Wissenschaft? Und was gelingt in der Praxis? Das waren die Fragen, denen wir für die Titelstrecke dieser Ausgabe (ab Seite 20) nachgegangen sind.

Die Lösungen sind vielfältig und individuell, doch sie lassen sich auf grundlegende Regeln herunterbrechen (Seite 36). Und der Ansatz zum Gelingen ist stets derselbe: Zusammenarbeit nicht per se als gegeben anzunehmen, sondern als erstrebenswertes Ziel. Etwas, das man sich zusammen erarbeiten kann. Wenn man den Mut hat, sich in die Untiefen der eigenen Organisation sinken zu lassen.



Cliff Lehnen
Chefredakteur

DAS KARRIERE PORTAL
für Chemie und Life Sciences



Unser Netzwerk unterstützt Sie bei der Rekrutierung

- spezifischer Online-Stellenmarkt
- Stellenmarkt der Nachrichten aus der Chemie, wichtigste deutschsprachige Fachzeitschrift der Chemie
- CheMento – das Mentoring Programm der GDCh für chemische Nachwuchskräfte
- Jobbörsen & Vortragsveranstaltungen



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

Die Gesellschaft Deutscher Chemiker e.V. (GDCh) ist die größte wissenschaftliche Gesellschaft Kontinentaleuropas. 150 Jahre Erfahrung und die weltweite Vernetzung zu Industrie und Wissenschaft machen uns zum Global Player mit Tradition. Wir sind überall dort aktiv, wo sich Menschen mit Chemie beschäftigen.

150 Jahre GDCh
GESELLSCHAFT DEUTSCHER CHEMIKER

PERSONALWIRTSCHAFT 03_2017

3	EDITORIAL	Im Sinkflug
6	STILKRITIK	Abfindungen: Seid umschlungen, Millionen!
7	ZAHLEN, BITTE	Des Wahnsinns fette Beute – Managergehälter genau beziffert
	HR & ICH	
8	CASE STUDY	Wie die Telekom eine neue Führungskultur etabliert
12	CASE STUDY	Union Investment geht neue Wege mit ihren Trainees
16	LEBENSLÄUFE	Martina Gieg im CV-Check
18	PRAXISTRANSFER	Flexible Arbeitsformen erfordern ein Umdenken
	TITEL: KOLLABORATION	
20	ANALYSE	Zusammenarbeit: Viele Ansätze führen zur Lösung
28	INTERVIEW	Psychologe Volker Kitz fordert individuelle Wertschätzung
30	FACHBEITRAG	Warum in Organisationen Geben seliger denn Nehmen ist
32	MARKTCHECK	Die wichtigsten Collaboration-Tools im Überblick
36	QUINTESSENZ	So gelingt Zusammenarbeit
	RECHT & POLITIK	
38	FORUM	Was das Gesetz für mehr Lohngerechtigkeit wirklich bringt
44	MEINUNG	„Industrie 4.0“ braucht eine „Betriebsverfassung 4.0“
48	GERICHTSSAAL	Zwischen Lobhudelei und Meckern
49	BAG & CO.	Facebook-Auftritt ist mitbestimmungspflichtig
	TECHNIK & TOOLS	
50	ANLEITUNG	Der Weg zur passenden IT-Infrastruktur im Bildungsmanagement
54	KOMMENTAR	EU-Datenschutz: Versäumnisse können teuer werden
56	AUS DER PRAXIS	Personalplanung Marke Eigenbau bei der Hamburg Port Authority
60	INTERVIEW	Mascha Rosenfeldt zum neuen HRM-System bei Pepperl+Fuchs
62	UPDATE	Software und Dienstleister für den Job HR
	FORSCHUNG & LEHRE	
64	SPRECHSTUNDE	Ein Treffen mit Armin Trost, Hochschule Furtwangen
68	STUDIE	Wenn der Lebenslauf Teamfähigkeit signalisiert
	EVENT & SZENE	
72	SESSELWECHSEL	HR-Personalien und die Geschichte dahinter
74	TREFFPUNKT	Vorbericht DGFP-Kongress 2017
76	BÜCHER	Julia Roth testet „Prozess- und teamorientierte Arbeitsformen“
78	STELLENMARKT	Aktuelle Jobs für Personalmanager
80	HR BUZZWORD BINGO	Sind Sie noch aktiv oder schon proaktiv?
81	VORSCHAU	Was Sie in der April-Ausgabe erwartet
81	IMPRESSUM	
82	BLICK VON AUSSEN	Juergen Erbeldinger über brachliegendes HR-Potenzial







KERN TRAINING



Businesstraining
für Fach- und Führungskräfte

- **Sprachentraining** auf Ihren Berufsalltag zugeschnitten
- **Kommunikations- und Businesstraining**
- Mit **Interkulturellem Training** zum internationalen Erfolg

TÜV PROFI CERT ISO 9001 TÜV Hessen
73 100 2802

KERN AG Training
Leipziger Straße 51 · 60487 Frankfurt/M.

(069) 75 60 73-90
info@kerntraining.com

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

www.kerntraining.com

Seid umschlungen, Millionen!

Viele Topmanager kassieren bei vorzeitigem Vertragsende Millionen. Das ist schon lange nicht mehr zeitgemäß.

VON SVEN FROST

▸ Guter Stil hat meistens auch etwas mit gepflegtem Understatement zu tun. Insofern scheint die Nachricht, dass Christine Hohmann-Dennhardt ihr Ausscheiden aus dem Volkswagen-Vorstand mit einer Abfindung von 13 Millionen Euro vergoldet wird, schon wegen der Höhe der Summe ein Beispiel für schlechten Stil. Die frühere Verfassungsrichterin kann offenbar mit einer Millionenabfindung rechnen, weil ihr neben dem Gehalt für gerade mal 13 Monate Arbeit eine vertraglich zugesicherte Abfindung in Höhe von knapp zwei Jahresgehältern zusteht.



Ein Geschmäckle hat die Abfindung auch, weil Hohmann-Dennhardt als Vorstand für Recht und Integrität angetreten war, den in der Ära von Martin Winterkorn entstandenen Dieselskandal aufzuräumen. Winterkorn war übrigens (nicht nur, aber auch) wegen seines fürstlichen Jahresgehaltes von 17,5 Millionen Euro im Jahr 2011 in die Schlagzeilen geraten. Geschichte wiederholt sich. Am Rande: Die Gehaltshöhe deutscher Topmanager liegt im europäischen Vergleich an dritter Stelle. Nur die Schweizer und Briten bezahlen ihre Vorstände noch besser – allerdings mit großem Abstand.

Um klarzustellen: Es soll an dieser Stelle mitnichten um Sozialneid und das Anprangern vermeintlich gieriger Vorstände gehen. Auch das wäre schlechter Stil. Erlaubt sein muss jedoch die Frage nach der Verhältnismäßigkeit: 13 Millionen Euro hat Hohmann-Dennhardt für ein Jahr mäßig erfolgreicher Arbeit kassiert. Gegenrechnung: Für jedes Berufsjahr erhält Otto Normal-Arbeitnehmer als Faustregel jeweils zwischen einem halben und einem Monatsgehalt. Da passt es ins Bild, dass laut einer Umfrage der Jobseite Indeed 95,5 Prozent der Befragten faire Löhne als wichtigste arbeitsmarktpolitische Herausforderung des Jahres bezeichnen.

Dabei gibt es (allerdings unverbindliche) Regeln für die Gehälter von Top-Managern. Ziffer 4.2.3 des Deutschen Corporate Governance Codex besagt, dass bei Abschluss von Vorstandsverträgen darauf geachtet werden soll, „dass Zahlungen an ein Vorstandsmitglied bei vorzeitiger Beendigung der Vorstandstätigkeit ohne wichtigen Grund einschließlich Nebenleistungen den Wert von zwei Jahresvergütungen nicht überschreiten (Abfindungs-Cap) und nicht mehr als die Restlaufzeit des Anstellungsvertrages vergüten“. So gesehen mag die Abfindung von Christine Hohmann-Dennhardt rechtmäßig oder zumindest regelkonform sein. Gerechtfertigt ist sie in dieser Höhe nicht.

Hoffen lässt die Nachricht, dass der VW-Aufsichtsrat das Gehalt für den Vorstandsvorsitzenden künftig bei rund zehn Millionen Euro deckeln will. Die geplante Höchstgrenze für andere Vorstandsmitglieder liegt entsprechend niedriger. Das ist ein wichtiges Signal, nicht nur an die Mitarbeiter des Konzerns, sondern auch an die Öffentlichkeit – und an andere Topmanager, die es möglicherweise künftig schwerer haben werden, eine solch fürstliche Ausstiegsklausel auszuhandeln, weil ihr Arbeitgeber dem Beispiel des Wolfsburger Autobauers folgt. Soll das Prinzip von Leistung und Verantwortung als Maßstab gerechter Vergütung nicht ad absurdum geführt werden, ist ein solcher Schritt auch überfällig. Dass laut einer Studie der Hans-Böckler-Stiftung Manager der Dax-Konzerne in 2014 durchschnittlich das 57-Fache ihrer Beschäftigten verdienten (bei VW sogar das 141-Fache), ist ansonsten nur schwer zu rechtfertigen. ■

Des Wahnsinns **fette Beute**

Immer wieder geraten Spitzenmanager aufgrund ihrer exorbitanten Gehälter in die öffentliche Kritik. Doch über welche Dimensionen sprechen wir eigentlich? Ein Kassensturz.



… mehr Gehalt bekommen Akademiker im Vergleich zu Mitarbeitern ohne akademischen Abschluss.



… beträgt das durchschnittliche Pensionsalter der Dax-30-Vorstände.



… stehen Dax-30-Vorständen zur Verfügung: Grundvergütung, sofort ausbezahlter Bonus, aufgeschobener Bonus, langfristige variable Vergütung, Nebenleistungen und Altersversorgung.



… mehr Gehalt zahlen Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern im Vergleich zu kleineren Unternehmen.



… erhielten CEOs der im US-Index Dow Jones Industrial gelisteten Unternehmen durchschnittlich im Jahr 2015.



… betrug die durchschnittliche Gesamtvergütung eines Dax-30-Vorstandsmitglieds 2015 (ohne Pensionen).

Quellen: DSW, Stepstone, Willis Towers Watson

57 000
EURO

Das Bruttodurchschnittsgehalt einer Fach- und Führungskraft in Deutschland beträgt …



Quelle: Stepstone, 2017

67 000
EURO

Die durchschnittliche Personalaufwendung pro Mitarbeiter in einem Dax-30-Konzern beträgt …



Quelle: DSW, 2015

5,1
MILLIONEN EURO

Um das Einkommensverhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorstandsvorsitzenden eines Dax-30-Konzerns maßstabsgetreu abzubilden, müssten wir die Seite komplett mit Münzstapeln wie diesem hier ausfüllen. Denn deren durchschnittliche Gesamtvergütung betrug im Jahr 2015 …



Quelle: DSW, 2015

Führen, **um zu gewinnen**

Die Deutsche Telekom will führender europäischer Telekommunikationsanbieter werden. Gelingen soll dies mit einer neuen Konzernstrategie. Das Ziel: die Etablierung einer neuen Managementkultur.



Die Deutsche Telekom zählt mit ihren etwa 225 000 Mitarbeitern in 50 Ländern zu den führenden Telekommunikationsunternehmen weltweit. Das Unternehmen strebt mithilfe seiner neuen Konzernstrategie an, führender europäischer Telekommunikationsanbieter zu werden.

▸ Das Leitbild einer neuen Managementkultur formuliert der Vorstandsvorsitzende Timotheus Höttges: „Wir sind der vertrauenswürdige Begleiter in einer zunehmend komplexer werdenden digitalen Welt – privat und beruflich, immer und überall. Das Leben von Menschen nachhaltig zu vereinfachen und zu bereichern – das ist unser Auftrag."

Abgeleitet aus der Konzernstrategie wurde das strategische Transformationsprogramm „Lead to Win (L2W)" als neue Managementkultur etabliert. L2W besteht im Wesentlichen aus drei Führungsgrundsätzen: Collaborate, Innovate, Empower to Perform – oder auf Deutsch: Zusammenarbeit, offen für Neues, Stärkung durch Verantwortung. Dies sind die wesentlichen Eckpfeiler, die den Führungskräften Orientierung auf dem Weg des Unternehmens in das digitale Zeitalter geben.. Die neue Führungskultur ist fester Bestandteil der HR-Strategie und für alle Führungskräfte weltweit verpflichtend. Lead to Win besteht aus den vier Elementen:

- Short und Long Term Incentives
- Share Matching Plan
- Perfomance Dialog
- Lead-to-Win-Award

Zur Stärkung der Identifizierung mit der Strategie hat der Vorstand den Lead-to-Win-Award (L2W-Award) ins Leben gerufen, um herausragende Leistungen und Ergebnisse von Teams weltweit übergreifend über alle Funktionsbereiche und Segmente zu honorieren, die einen positiven Einfluss auf Kultur und Strategie des Unternehmens haben.
Der Konzernbetriebsrat wurde bei der Ausarbeitung der Entscheidungsfindungskriterien eingebunden und eine entsprechende Vereinbarung, die den Prozess des L2W-Awards regelt, wurde verhandelt. Sowohl der CEO als auch der CHRO haben bei der Ausarbeitung des L2W-Awards von Anfang an mitgewirkt und alle Mitarbeiter zur Teilnahme aufgerufen. Der Bereich Corporate Communications initiierte eine Medienmix-Kampagne weltweit und hielt darüber hinaus die Mitarbeiter – auch über das interne soziale Netzwerk „youandme" – im Hinblick auf das Verfahren sowie die Gewinnerprojekte auf dem Laufenden.
Die Teams hatten acht Wochen Zeit, ihre Bewerbung über einen extra für den L2W-Award zentral eingerichteten E-Mail-Account einzureichen.

Kategorien orientieren sich an Führungsgrundsätzen

Der L2W-Award besteht aus drei Kategorien. Diese orientieren sich an den L2W-Führungsgrundsätzen „Zusammenarbeit", „offen für Neues", „Stärkung durch Verantwortung". Die Parameter zur Ermittlung der Preisträger orientieren sich an den gewünschten Verhaltensweisen der jeweiligen Kategorie:

Zusammenarbeit

- Außergewöhnliches Engagement und Erfolg in interdisziplinärer Zusammenarbeit sowie Einnehmen von übergreifenden Sichtweisen (Abkehr vom „Silodenken")
- Besonders erfolgreicher, lösungsorientierter Dialog; Auslegung und Anpassung von Entscheidungen (der Geschäftsleitung) mit nachweisbarer Ergebnisverbesserung
- Besondere Erfolge durch Zusammenarbeit im Team und mit den Stakeholdern

Innovation

- Entwicklung neuer, innovativer Themen oder Produkte
- Schaffen eines besonderen Kundenerlebnisses

Konzeptioneller Rahmen von Lead to Win Abbildung 1

Drei neue Führungsprinzipien bilden den konzeptionellen Rahmen:

Collaborate
Wir arbeiten konzernweit zusammen und fördern einen lösungsorientierten Dialog. Wir übernehmen Verantwortung.
„Zusammenarbeit"

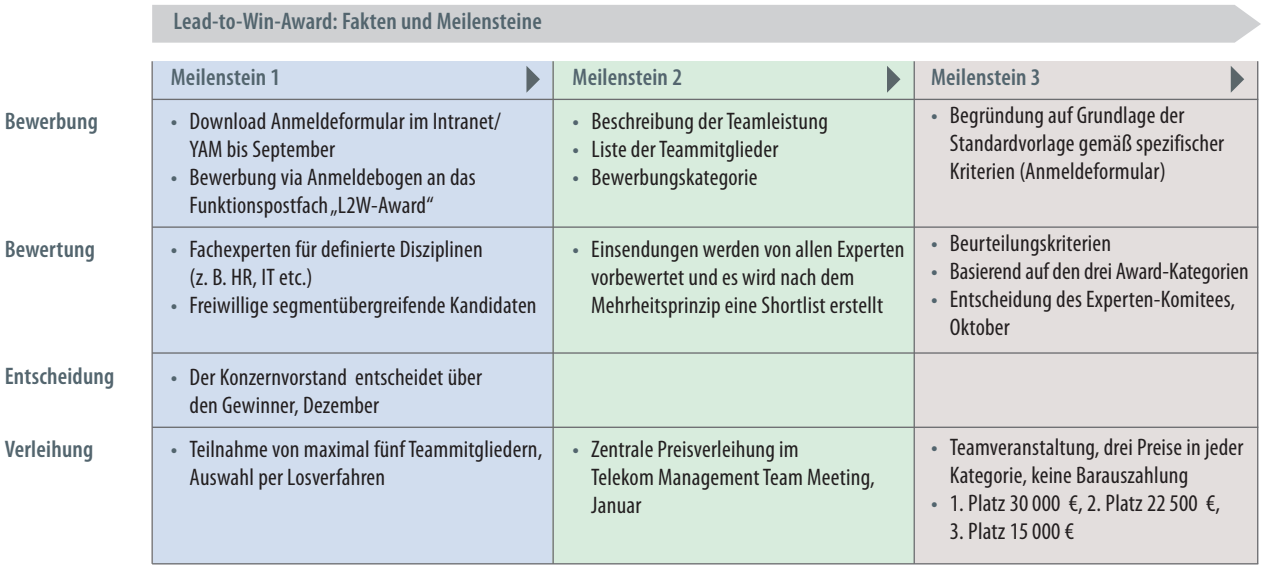
Innovate
Wir arbeiten ständig an Neuem und treten mutig für unsere Ideen ein. Wir stellen unser eigenes Verhalten in Frage und machen Probleme sichtbar.
„Offen für Neues"

Empower to Perform
Wir stärken unser Team und übertragen Verantwortung. Wir erläutern den Beitrag jedes Einzelnen zur Gesamtstrategie.
„Stärkung durch Verantwortung"

Quelle: Deutsche Telekom, 2017

Der Lead-to-Win-Award würdigt herausragende Leistungen von Projektteams weltweit.

Der Prozess des L2W-Award Abbildung 2



Lead-to-Win-Award: Fakten und Meilensteine	Meilenstein 1	Meilenstein 2	Meilenstein 3
Bewerbung	• Download Anmeldeformular im Intranet/ YAM bis September • Bewerbung via Anmeldebogen an das Funktionspostfach „L2W-Award“	• Beschreibung der Teamleistung • Liste der Teammitglieder • Bewerbungskategorie	• Begründung auf Grundlage der Standardvorlage gemäß spezifischer Kriterien (Anmeldeformular)
Bewertung	• Fachexperten für definierte Disziplinen (z. B. HR, IT etc.) • Freiwillige segmentübergreifende Kandidaten	• Einsendungen werden von allen Experten vorbewertet und es wird nach dem Mehrheitsprinzip eine Shortlist erstellt	• Beurteilungskriterien • Basierend auf den drei Award-Kategorien • Entscheidung des Experten-Komitees, Oktober
Entscheidung	• Der Konzernvorstand entscheidet über den Gewinner, Dezember		
Verleihung	• Teilnahme von maximal fünf Teammitgliedern, Auswahl per Losverfahren	• Zentrale Preisverleihung im Telekom Management Team Meeting, Januar	• Teamveranstaltung, drei Preise in jeder Kategorie, keine Barauszahlung • 1. Platz 30 000 €, 2. Platz 22 500 €, 3. Platz 15 000 €

Quelle: Deutsche Telekom, 2017

- „Neues wagen“ – das kann heißen „neu für die Deutsche Telekom“ aber vor allem auch „neu und innovativ für alle“.
- Innovation bedeutet die Leidenschaft, eine neue Idee nachhaltig zu verfolgen.

Wahrgenommene Verantwortung und mutiges Handeln

- Entschlossene und erfolgreiche Übernahme von Verantwortung durch Treffen zuverlässiger und nachhaltiger Entscheidungen
- Erhöhung der (kalkulierbaren)Risikobereitschaft
- Kontinuierliches Monitoring des Projektfortschritts und damit permanente Transparenz über die Entwicklung und die Erfolgschancen des Projekts
- Kritisches Auseinandersetzen mit den realistischen Erfolgschancen des Projekts/Themas
- Gegebenenfalls mutige Entscheidung, ein Projekt/ Thema zu beenden, wenn die Aussicht auf nachhaltigen Erfolg nicht gegeben ist.

Nach Abschluss der Registrierungsphase beurteilte ein Team von 70 Experten aus verschiedenen Funktionsbereichen, Segmenten und Ländern die eingereichten Beiträge. Diese Experten mussten seit mindestens drei Jahren ein Beschäftigungsverhältnis bei der Deutschen Telekom haben. Auf Basis der nachfolgenden Kriterien erstellte dieses Expertenkomitee ein Ranking der Bewerbungen je Kategorie.

Kriterien in der Kategorie „Zusammenarbeit“

- Grad der Besonderheit/Neuartigkeit der Zusammenarbeit zwischen Bereichen und/oder Landesgesellschaften
- Außergewöhnliches Engagement und Erfolg bei interdisziplinärer Zusammenarbeit – auch Komplexität durch die Anzahl der Segmente, Bereiche und Länder
- Niveau der bereichsübergreifenden Perspektive – weg vom „Silodenken“
- Erfolgreicher lösungsorientierter Dialog; Interpretation und Anpassung von Entscheidungen und Anweisungen
- Konzernweites Teilen von Lösungen („Lessons learned“)

Kriterien in der Kategorie „Innovation“

- Grad der Besonderheit/Neuartigkeit der Innovation – von „neu für die Deutsche Telekom“ bis „weltweit neu“
- Schaffen eines besonderen Kundenerlebnisses
- Niveau des Know-hows und des marktbezogenen Fachwissens
- Wirtschaftlichkeit
- Konzernweites Teilen von Lösungen („Lessons learned“)

SACKGASSEN **Wo hat es im Projekt gehakt?**

Die Expertengewinnung stellte sich als zeitaufwendig heraus. Durch die unerwartet hohe Teilnahmeresonanz mussten viele Projekte innerhalb kurzer Zeit bewertet werden.
Die **Timelime für die Expertengewinnung** sowie deren Bewertungsphase muss zukünftig großzügiger bemessen werden.

Welche konkreten, messbaren Ergebnisse hat das Projekt gebracht?

- Das L2W-Programm stärkt eine **neue Managementkultur**.
- Diese ist fester **Bestandteil der HR-Strategie** und für alle Führungskräfte weltweit verpflichtend.
- Konzernweite, **internationale Auszeichnung** erreichte alle potenziellen 225 000 Mitarbeiter und die bestehenden Projektteams.
- Etablierung einer transparenteren und offeneren **Fehlerkultur**; auch Teams mit Projektabbrüchen waren aufgerufen, sich zu bewerben (Kategorie: Wahrgenommene Verantwortung und Mutiges Handeln).
- **Hohe Resonanz** des L2W-Awards durch den Eingang von sehr vielen nationalen und internationalen Bewerbungen (im ersten Jahr 355).
- **Projekte oder Teamleistungen** werden sichtbar gemacht, gewürdigt und bei der Preisverleihung dem weltweiten Topmanagement des Konzerns vorgestellt.

Kriterien in der Kategorie „Wahrgenommene Verantwortung und mutiges Handeln“

- Risikobereitschaft des Projektleiters respektive der Projektleiterin oder des Teams
- Disruptives Handeln – bewährte Muster verlassen, neue Wege beschreiten, bestehende Prozesse hinterfragen und verändern, Querdenken
- Partnerschaftliche Zusammenarbeit im Team, Zulassen von Diskussion, Kritik, neuen Ideen
- Umgang mit Fehlern, Fehler aufdecken und kommunizieren und Verantwortung für die Folgen übernehmen
- Konzernweites Teilen von Lösungen („Lessons learned“)

Preiswürdige Projekte und Teams

Die ersten sechs Vorschläge je Expertenteam in jeder Kategorie kamen in die engere Auswahl der preiswürdigen Projekte und Teams. Die Auswahl wurde dem Vorstand vorgestellt, der daraufhin die drei Gewinnerteams in jeder Kategorie auswählte. Das Highlight war die Preisverleihung, die im Rahmen des „Telekom Management Team Meetings“ in Bonn, dem jährlichen Treffen der Topführungskräfte des Konzerns, stattfand. Dort erfuhren die nominierten Gewinnerteams in einem feierlichen Rahmen ihre Platzierung. Die Preise wurden den Gewinnerteams vom Vorstandsvorsitzenden persönlich verliehen.

Durch die Zielsetzung, führender europäischer Telekommunikationsanbieter zu werden, steht die Zufriedenheit der Kunden an erster Stelle und ist eine gemeinsame Verpflichtung aller Mitarbeiter im Telekomkonzern. Zur Erreichung dieses hochrangigen Ziels sind motivierte und engagierte Mitarbeiter eine unverzichtbare Voraussetzung. Je höher die Motivation der Mitarbeiter, desto größer ist ihre Bereitschaft, zum Erfolg des Unternehmens beizutragen. Als Instrumentarium zur Steigerung der Motivation der Mitarbeiter hat sich die Einführung von Incentives als erfolgreich erwiesen. Damit werden zum einen bereits erbrachte außergewöhnliche Leistungen honoriert und zum anderen die Mitarbeiter motiviert, auch in Zukunft entsprechende Leistungen zu erbringen. Incentives tragen aber auch dazu bei, dass sich die Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen noch mehr identifizieren. Sie vermitteln ihnen das Gefühl, am Erfolg des Unternehmens beteiligt zu sein, und bedeuten Anerkennung für ihren unmittelbaren oder mittelbaren persönlichen Beitrag zur Erreichung von Unternehmenszielen. Das Projekt „Lead-to-Win-Award“ ist solch eine Incentivierungsmaßnahme und konzernweit ein großer Erfolg, der geholfen hat, ein neues interkulturelles Verständnis und neue Kooperationen weltweit aufzubauen. Projekte oder Teamleistungen wurden sichtbar gemacht und gewürdigt.

Die Projektsteuerung erfolgte ausschließlich durch HR-Kollegen, darüber hinaus waren verschiedene Abteilungen des Konzerns wie die Steuer- und die Rechtsabteilung projektbezogen eingebunden. Die gesamte Organisation des L2Win-Award-Events lag in der Verantwortung des Projektteams mit der Herausforderung, diese Tage für die einzelnen Teams unvergesslich zu gestalten. Des Weiteren unterstützte HR alle Teams rund um die Fragen des L2W-Award-Events und die Abrechnungsmodalitäten der gemeinsamen Gewinnerevents.

Lessons learned

Die Expertengewinnung stellte sich als zeitaufwendig heraus. Durch die unerwartet hohe Teilnahmeresonanz mussten viele Projekte innerhalb kurzer Zeit bewertet werden. Die Timelime für die Expertengewinnung sowie deren Bewertungsphase muss zukünftig großzügiger bemessen werden.

Mit Kurzfilmen wurde der Inhalt der bestplatzierten Projekte beim Telekom Management Team Meeting vorgestellt. Um den Austausch mit den Topmanagern zukünftig noch zu vertiefen und ihnen tiefere Einblicke in die einzelnen Projekte zu geben, wurden die Gewinnerprojekte erstmals in diesem Jahr im Rahmen von kleinen Markständen durch die Gewinner vorgestellt. ■

AUTOREN



Dr. Wolfgang Brnjak, Leiter HR Production Management, Deutsche Telekom Services Europe GmbH, Köln, wolfgang.brnjak@telekom.de



Bernhard Hogenschurz, Leiter HR Management – Compensation & Benefits, Deutsche Telekom AG, Bonn, bernhard.hogenschurz@telekom.de

Neue Wege **im Traineeprogramm**

Trainees der Generation Y sind selbstbewusste Berufseinsteiger. Ihre Fähigkeit, Feedback einzufordern und anzunehmen, ist ausgeprägt. Für ihre Kompetenzerweiterung sind sie dennoch auf Orientierung angewiesen. Union Investment unterstützt Trainees deshalb in ihrer Persönlichkeitsentwicklung.



▸ Union Investment unterliegt, wie derzeit Unternehmen aller Branchen, dem ständigen Wandel. Digitalisierung, Innovation und spezialisierte Produkte im aktuellen Niedrigzinsumfeld sind hier richtungsweisende Stichworte. Um den sich daraus ergebenden Herausforderungen vorausschauend und nachhaltig begegnen zu können, setzt Union Investment auf professionell ausgebildete Nachwuchskräfte, die die Zukunft des Unternehmens mitgestalten. Aus diesem Grund gibt es seit 2005 ein jährliches Traineeprogramm. Der Erfolg gibt dem Unternehmen recht. So sind 74 Prozent der Trainees, die seit Einführung des Programms eingestellt wurden, heute noch bei Union Investment beschäftigt.

Trotz dieser im Branchenvergleich außerordentlich stabilen Position müssen sich Mitarbeiter an eine Veränderungsdynamik anpassen, deren Determinanten nicht immer klar zu bestimmen sind. Das ist eine große Herausforderung. Die Trainees der Generation Y nehmen diese Herausforderung vor allen anderen an. In den zurückliegenden Traineejahrgängen hat sich gezeigt, dass Fachlichkeit und Methodenrepertoire der Berufseinsteiger der Dynamik des Wandels uneingeschränkt gewachsen sind. Das gilt jedoch nicht in gleichem Maße für Aspekte der Persönlichkeit. Die eigene Rolle innerhalb des Organisationsgefüges zu verorten, das richtige Maß an Selbstinszenierung zu halten und kollegiale Beziehungen tragfähig zu gestalten, ist nicht allen Trainees auf eine Art und Weise gelungen, die ihrem fachlichen Leistungspotenzial entsprochen hätte. Eine Führungskraft drückt das so aus: „Eine komplexe Projektarbeit oder eine wichtige Präsentation kann ich eigenverantwortlich an einen Trainee abgeben. Wenn es um eine individuelle Weiterbildungsmaßnahme geht, kämpfen die Trainees selbstbewusst um ihr Anliegen. Geht es um Feedback oder auch Hinweise zum persönlichen Verhalten, ist viel Sensibilität und Fingerspitzengefühl erforderlich."

Union Investment CASE STUDY

Seit 60 Jahren innerhalb der genossenschaftlichen Finanzgruppe aktiv, gehört Union Investment mit 2750 Mitarbeitern zu den größten Kapitalanlagegesellschaften Deutschlands und verwaltet mit mehr als 1150 Fonds 275 Milliarden Assets under Management. Das jährliche Traineeprogramm gibt es seit 2005, es wurde von Absolventa mit dem Siegel „faires und karriereförderndes Traineeprogramm" ausgezeichnet.



Für den Traineejahrgang 2015/2016 hat die Personalentwicklung vor diesem Hintergrund entschieden, ein Format in das Programm zu integrieren, das die Entwicklung von Rollensicherheit, Reputationsaufbau und kollegialer Beziehungsgestaltung stärkt – das „Forum Reflexion". Diese Begleitung hat das Ziel, die berufliche Identität der Trainees so zu stabilisieren, dass sie den Herausforderungen des Wandels in der Arbeitswelt bei Union Investment gewachsen sind.

Nachhaltigkeit durch Gruppenprozess

Das Forum Reflexion unterstützt die Persönlichkeitsentwicklung. Auf der Basis eines von „Wandel-Kompass – Manufaktur für Beratung" entwickelten Konzepts wurde es in enger Abstimmung mit Union Investment für die konkreten Bedarfe des Traineeprogramms angepasst. Seine nachhaltige Wirkung entfaltet es durch den Gruppenprozess. Die Teilnehmenden begegnen sich als Lern- und Entwicklungspartner, geben sich Rückmeldungen auf Augenhöhe und vernetzen sich so über fachliche Perspektiven hinaus. Dies ermöglicht eine umfassende Standortbestimmung der jeweils eigenen Potenziale, initiiert die Nutzung von Leistungsreserven und bewirkt eine langfristige Identifikation mit Aufgaben und Verantwortlichkeiten.

Die eingesetzten Methoden orientieren sich an wirksamen Interventionen, wie sie im Coaching von Führungskräften etabliert sind. Besonderes Merkmal ist

Das richtige Maß an Selbstinszenierung zu halten, ist nicht allen Trainees auf eine Art und Weise gelungen, die ihrem fachlichen Leistungspotenzial entsprochen hätte.

Forum Reflexion



Quelle: Wandel-Kompass – Manufaktur für Beratung, 2017

Besonderes Merkmal des Forums Reflexion ist die hohe Handlungsorientierung durch Fallarbeit und Prozessorientierung. Kernstück sind vier Termine mit dem Fokus auf jeweils einen definierten Kompetenzbereich.

die hohe Handlungsorientierung durch Fallarbeit und Prozessorientierung. Das heißt, es wurden bewusst kurze Einheiten gewählt, die eine Entwicklungsbegleitung über den gesamten Zeitraum des Traineeprogramms hinweg ermöglichen. Kernstück des Forums Reflexion sind vier Termine mit dem Fokus auf jeweils einen definierten Kompetenzbereich (siehe auch Abbildung):

- Rollenkompetenz
- Selbstkompetenz
- Teamkompetenz
- Veränderungskompetenz

Die Entwicklung aller Teilnehmenden wird in einem Potenzial-Kompass schriftlich festgehalten. Jeder Forum-Reflexion-Termin besteht aus vier Prozessschritten:

1. Expertenimpuls: Einblick in Theoriemodelle und Methoden
2. Fallarbeit: Training des Verhaltensrepertoires
3. Feedback: Abgleich der Selbst- und Fremdwahrnehmung
4. Reflexion: Auseinandersetzung mit individuellen Lernfeldern

Aufarbeiten einer Praxissituation

Am Beispiel der Trainee Sabine M. lässt sich der Entwicklungsverlauf der Kompetenzbereiche exemplarisch beschreiben: In den ersten Termin bringt Sabine M. eine Praxissituation ein, die sie verärgert hat. Ihr Vor-

SACKGASSEN **Wo hat es im Projekt gehakt?**

Den Trainees sind während ihres Programms viele Führungskräfte begegnet. Diese gaben ihnen Feedback und waren an ihrer Entwicklung beteiligt. Dennoch ist es bislang **zu wenig gelungen, einen regelmäßigen Dialog mit diesen Führungskräften** in das Forum Reflexion zu integrieren. Wünschenswert wäre es:

1. die Führungskräfte im Verlauf des Forums Reflexion als **aktive Sparringspartner** für die Trainees einzubinden und
2. einen **Abgleich der Einschätzungen** durch die Vorgesetzten mit dem schriftlichen Potenzial-Kompass zu implementieren.

Die Struktur des Traineeprogramms hat die Umsetzung dieser Ideen bisher nicht möglich gemacht, denn die Teilnehmenden werden in jeder Station des Programms einer anderen Führungskraft zugeordnet, sodass die aktive Begleitung des Forums Reflexion zu viele Köpfe betroffen hätte. Für die Zukunft liegt die Herausforderung darin, einen **Austausch mit den Führungskräften** auf adäquate Art und Weise zu ermöglichen. Ideen wie **Patensysteme** werden für die nächsten Traineejahrgänge aktuell diskutiert.

gesetzter hat ihr die Hospitation in einem Projekt angeboten. Sie hat das Angebot mit einer kurzen Mail abgelehnt, da sie das Projektthema inhaltlich für sich als irrelevant eingeschätzt hat. Im anschließenden Feedbackgespräch erhielt sie die Rückmeldung, sie wirke überheblich und distanziert. Für sie ist nicht nachvollziehbar, wie eine solche Bewertung ihres Verhaltens zustande kommt.

Im Rahmen des Forums Reflexion analysiert sie ihr Vorgehen und das ihres Vorgesetzten durch eine szenische Bearbeitung der Situation (Rollenkompetenz). Sie erkennt, dass sie ihrem Gegenüber durch ihr Verhalten einen großen Interpretationsspielraum im Verstehen ihrer Entscheidung überlassen hat.

Im Folgetermin des Forums Reflexion reflektiert Frau M. ihre professionelle Haltung zu Anfragen, „auf die sie keine Lust hat" (Fokus Selbstkompetenz). Sie erarbeitet sich eine neue Perspektive und nimmt sich vor, vermeintlich uninteressanten Anfragen zukünftig offen zu begegnen.

Auch im dritten Termin kann Frau M. die Situation weiter aufarbeiten. Sie nutzt die Resonanz der Gruppe, um die Wirkung einer individuellen Entscheidung auf ihre Kollegen in den Blick zu nehmen (Fokus Teamkompetenz). Davon ausgehend nimmt sie eine genaue Selbsteinschätzung zu ihrem Verhalten in Teams und Gruppen vor und erhält Feedback. Der vierte Termin bündelt schließlich die Erkenntnisse von Sabine M. Sie erarbeitet sich Handlungsalternativen, um vergleichbaren Situationen zukünftig mit angemessener Flexibilität begegnen zu können (Veränderungskompetenz).

Ihr persönliches Fazit formuliert sie so: „Es war nicht immer angenehm, auf die eigenen Entwicklungspunkte gestoßen zu werden. Aber es war wichtig, mich dieser Herausforderung zu stellen. Ich habe vor allem gelernt, mich im beruflichen Kontext souveräner zu verhalten."

Sichtbare Erfolge

Union Investment hat mit dem Jahrgang 2015/2016 die erste Traineegruppe durch das Forum Reflexion begleiten lassen. Die Erfahrungen und Erkenntnisse sind frisch, eine langfristige Wirkung ist noch nicht zuverlässig messbar. Es gibt aber jetzt schon unmittelbar sichtbare Erfolge, die die Personalentwicklung von Union Investment dazu bewogen haben, das Format fortzusetzen. Diese sind:

- Hohe Teilnehmerzufriedenheit: „Dank des Forums Reflexion gelingt es mir, mich selbst besser einzuschätzen, andere besser zu verstehen und reflektierter zu reagieren." (Martin S., Trainee)
- Konstruktive Übernahmeprozesse
- Führungskräfte melden eine hohe Passung der Trainees auf ihre Anforderungen zurück.
- Die Frequenz von Feedbackgesprächen durch die Koordinatorin des Programms konnte merklich gesenkt werden, da viele Konflikte und Unklarheiten im Forum Reflexion bearbeitet werden konnten. Dafür haben diese Feedbackgespräche an Intensität und Tiefe gewonnen.

„Das Traineeprogramm mit seinen Bausteinen ist für uns ein voller Erfolg. Über die Jahre haben wir kontinuierlich Nachwuchskräfte aufgebaut und erfolgreich integriert. Union Investment gelingt es immer wieder, das Traineeprogramm optimal am Arbeitsmarkt zu positionieren. So steigt die Anzahl der eingehenden Bewerbungen und auch die Qualität der Bewerber", so das Resümee von Marc S., Gruppenleiter Personalrekrutierung und -betreuung. Nachwuchsförderung, die sich als Teil einer vorausschauenden Personalentwicklung versteht, ist in Zeiten des Wandels aufgefordert, neue Wege zu gehen. Union Investment ist es mit dem Forum Reflexion gelungen, eine Maßnahme zu platzieren, die sich auf die Qualität des Traineeprogramms auswirkt, was dem Bedarf von Union Investment und den Erwartungen der Berufseinsteiger gleichermaßen nachhaltig gerecht wird. ■

> Nachwuchsförderung, die sich als Teil einer vorausschauenden Personalentwicklung versteht, ist in Zeiten des Wandels aufgefordert, neue Wege zu gehen.

Welche konkreten Ergebnisse hat das Projekt gebracht? UNTERM STRICH

Der Traineejahrgang 2015/2016 hat in **vier Terminen vier Kompetenzen** intensiv trainiert. Das hat das Auftreten, die Reputation und die professionelle Souveränität der Trainees bei Union Investment nachhaltig gestärkt:

- Durch die **Weiterentwicklung ihrer Rollenkompetenz** haben die Trainees Orientierung in einer durch Globalisierung und Digitalisierung geprägten Arbeitswelt erfahren.
- Es ist ihnen durch das Forum Reflexion gelungen, sich selbstkompetent mit **angemessenem Fingerspitzengefühl** als zukünftige Leistungsträger bei Union Investment zu inszenieren.
- Die Trainees haben sich umsichtig ein **Netzwerk in der Organisation aufgebaut,** das ihnen jenseits von sozialen Netzwerken tragfähige kollegiale und teamorientierte Vernetzung ermöglicht.
- In der **Reflexion ihrer Veränderungskompetenz** haben sie einzeln und als Gruppe trainiert, sich an wandelnde Herausforderungen bei Union Investment anzupassen.

AUTORINNEN



Kirsten Hoppmann, Personalreferentin Personalentwicklung, Union Asset Management Holding AG, Frankfurt, kirsten.hoppmann@union-investment.de



Rebecca Naumann, Coach und Supervisorin (DGSv), Wandel-Kompass – Manufaktur für Beratung, Dreieich, rebeccanaumann@wandel-kompass.de

„Konsequent, **überraschend**, bunt“

Martina Giegs Berufsleben führte sie von der Wissenschaft über das Finanzwesen hin zu HR. Die Diplom-Kauffrau liebt Veränderungen, und das passt zu ihrem Job: Ihr Team treibt die HR-Transformation bei Heraeus voran.

LEBENSLAUF



Dr. Martina Gieg
Head of Corporate Development Human Resources
Heraeus Holding GmbH

Personalien

Geburtsdatum und -ort:	05.11.1976, Erbach
Familienstand:	ledig

Studium

Universität Trier
VWL (Arbeit, Personal, Organisation), Promotion

Universität Trier
BWL, Diplom-Kauffrau

DHBW Mannheim
BWL (Fachrichtung Bank)

Beruflicher Werdegang

seit 03/2016	**Heraeus Holding GmbH,** Hanau Head of Corporate Development HR
07/2014–02/2016	**Heraeus Holding GmbH,** Hanau Project Lead Corporate Development HR
08/2012–06/2014	**Bundesanstalt für Finanzmarktstabilisierung (FMSA),** Frankfurt a. M. Stellv. Abteilungsleitung Abwicklungsanstalten
08/2008–06/2012	**Commerz Business Consulting GmbH,** Frankfurt a. M. Interne Unternehmensberatung der Commerzbank AG Senior Project Manager
07/2003–06/2008	**Universität Trier** Lehrstuhl für Volkswirtschaft (Arbeit, Personal, Organisation) Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Sie sind Head of Corporate Development HR. Wie würden Sie Ihre jetzige Tätigkeit erklären?
In meinem Bereich sind verschiedene Themen zusammengeführt: Compensation, Benefits, Pensions, Global Mobility sowie HR-Strategie und Projektmanagement. **Es handelt sich damit um eine Kombination aus Stabsstelle und Center of Competence.** Ursprünglich wurde Corporate Development HR vor drei Jahren aufgesetzt, um eine globale Transformation des HR-Bereichs zu gestalten und zu begleiten. In den vergangenen beiden Jahren haben wir den Bereich weiterentwickelt und ich konnte ein hoch qualifiziertes Team aufbauen, um die verschiedenen Themen langfristig sinnvoll bearbeiten zu können.

Als Sie 2014 zu Heraeus gingen, haben Sie auf einen Schlag die Branche und den Funktionsbereich gewechselt. Wie kam es dazu?
Heraeus stand mit der HR-Transformation vor einer großen Aufgabe, die Einfluss auf die ganze Organisation hat. Diesen Prozess mit zu verantworten und zu gestalten, hat mich sehr gereizt. Der für mich neue Funktionsbereich und die neue Branche waren zusätzliche, spannende Herausforderungen. **Neues zu lernen und in neuen Gebieten Dinge vorantreiben und verantworten zu können, fand ich schon immer besonders attraktiv.** Daher habe ich mich aktiv auf die Rolle beworben. Sicher ist es dabei auch außergewöhnlich, dass Heraeus mir diese Chance gegeben hat, wissend, dass ich in einigen Bereichen keine tiefere Erfahrung mitbrachte.

Ihr Jobtitel bei der FMSA klingt etwas kryptisch. Was genau haben Sie dort gemacht?
In der FMSA ging es darum, an der Bewältigung der Folgen der Finanzkrise 2008 aktiv mitzuarbeiten. Ich habe bei der Überwachung und Steuerung der Abwicklungsanstalten „Erste Abwicklungsanstalt“ und „FMS Wertmanagement“ mitgewirkt, die im Zusammenhang mit der Abwicklung der West LB und der Übernahme der Hypo Real Estate gegründet wurden.

Zuvor waren Sie knapp vier Jahre in der Inhouse-Beratung des Commerzbank-Konzerns tätig. Welche Tugenden der Beratung helfen Ihnen im HR-Job am meisten?
Dinge schnell zu erfassen, zu bewerten und in Lösungen zu überführen, ist sicher etwas, was mir auch bei meiner heutigen Aufgabe sehr hilft. Gleiches gilt für die Fähigkeit, Informationen oder Ansätze aus anderen Themenfeldern auf aktuelle Fragestellungen zu transferieren, anzupassen und zu nutzen. **Grundsätzlich lernt man in der Beratung, aus der Sicht des Kunden zu denken, diese Haltung hilft mir auch heute, gute Lösungen zu finden.**

Wie würden Sie Ihren Lebenslauf in drei Adjektiven umschreiben?
Konsequent, **überraschend,** bunt.

Gab es Irrwege oder Sackgassen, in die Sie geraten sind?
Wenn ich zurückblicke, hat mich jede Station meines Lebens ein Stück vorangebracht. **Ich habe immer etwas gelernt und Menschen getroffen, die mich beeindruckt haben oder von denen ich etwas lernen konnte.** Auch wenn Rückschläge bei mir nicht ausgeblieben sind, würde ich diese nicht als Sackgassen bezeichnen. Sie halten Erfahrungen bereit, die einen weiterbringen. Ich bin sehr froh, da zu sein, wo ich jetzt angekommen bin, und ich möchte meine Erfahrungen nicht missen.

Welche Lücke hat Ihr Lebenslauf?
Vielleicht hätte ich mal etwas machen sollen, was nicht so zielorientiert ist. Ein Jahr Auszeit in Australien oder Ähnliches. **Vielleicht mache ich mal ein Sabbatical** und hole das nach.

Sie gelten als Musterschülerin. Haben Sie auch Schwächen?
In einem Vorstellungsgespräch habe ich auf die Frage mal geantwortet: „Gummibärchen.“ Mittlerweile ist es **Häagen-Dasz-Eis – Strawberry Cheesecake**.

Schauen wir in die Zukunft: Welche Stationen sollen in fünf oder zehn Jahren hinzugekommen sein?
Sicher ist für mich, dass ich erstmal im HR-Bereich bleiben möchte. **Heute kann ich gemeinsam mit meinem Team sehr viel bewegen** – in einem Unternehmen, das sich selbst stark bewegt. Zudem haben bei uns große Trends wie die Digitalisierung einen spannenden Einfluss auch auf klassische HR-Themen. Einen so vielfältigen Bereich mit einer solchen Veränderungsdynamik findet man sonst kaum.

Flexibel dem Wandel begegnen

Flexible Arbeitsformen verändern die Zusammenarbeit von Unternehmensbereichen. Aber nicht nur das – sie beeinflussen auch bisherige Jobprofile und Tätigkeiten von Mitarbeitern spürbar, so das Ergebnis des aktuellen „HR-Reports". Grund genug für Management und Personaler, ihre Denkmuster und Handlungsweisen zu verändern.

▸ „Man darf niemanden verlieren, nur weil sich Dinge plötzlich in rasantem Tempo verändern", brachte es kürzlich Ariane Reinhart, Personalvorstand von Continental auf den Punkt. Gemeint hatte sie damit zwar in erster Linie die gut funktionierende Zusammenarbeit zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern der gesamten Belegschaft, de facto symbolisiert ihr Satz aber noch mehr. Er fasst zusammen, worauf es in Zeiten des technologischen Umbruchs wirklich ankommt: einen verlässlichen Rahmen für die Menschen zu entwickeln, die sich mit ihren Fähigkeiten und Qualifikationen heute auf Veränderungen einlassen müssen, die ihnen auf den ersten Blick noch als undurchdringbar erscheinen.

Wie viel Unsicherheit in Bezug auf flexible Arbeitsbereiche, neue Tätigkeitsfelder und entstehende Kompetenzen mit der Digitalisierung noch verbunden ist, hat der Personaldienstleister Hays in Zusammenarbeit mit dem Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) in seinem jährlich veröffentlichten HR-Report herausgefunden.

Für die Erhebung mit dem Schwerpunkt „Kompetenzen in einer digitalen Welt" wurden in der DACH-Region 591 Personen in Unternehmen und Organisationen per Online-Interview befragt, darunter 12 Prozent Geschäftsführer, 45 Prozent Fachbereichsleiter, 20 Prozent HR-Führungskräfte sowie auch 23 Prozent Mitarbeiter ohne Personalverantwortung. Vor allem macht der Report deutlich: Management und Personalverantwortliche haben ihre Prioritäten verändert. Konkret wollen sie damit auf die dringendsten Fragen der Digitalisierung antworten, um einen wirksamen arbeitsorganisatorischen Rahmen zu entwickeln. Auf ihrer Liste steht konkret der Umbau zu einer flexiblen Organisation, beispielsweise um Teams besser zusammenarbeiten zu lassen oder Kompetenzen besser weiterentwickeln zu können.

1. Flexible Arbeit bedeutet mehr als Homeoffice

Fakt: Die Befragten des Reports erklären mit 37 Prozent die Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen zu ihrem Topthema für 2017. Im vergangenen Jahr war daran noch nicht zu denken. Hier landete das Thema weit abgeschlagen auf dem fünften Platz.

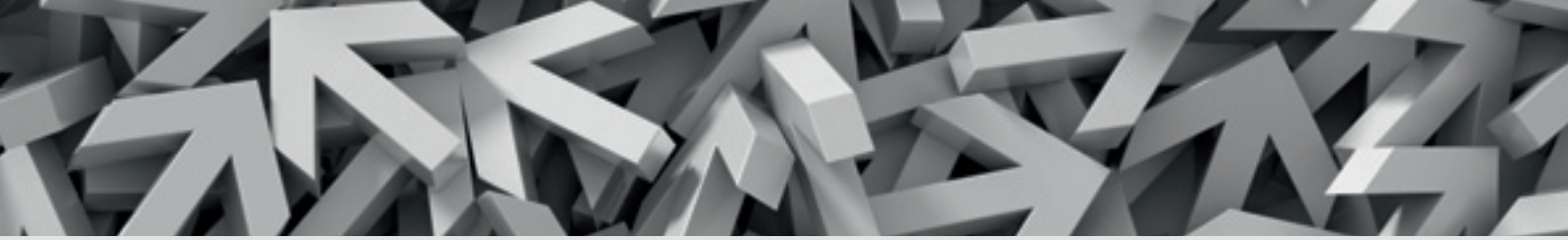
Transfer: Von der Möglichkeit, den eigenen Arbeitsplatz, die eigene Arbeitszeit sowie den eigenen Arbeitsort zu wählen, können Mitarbeiter in vielen Unternehmen heute bereits Gebrauch machen. Diesen eher operativen Part flexibler Arbeitskonzepte sehen sie weitgehend erfüllt. Jetzt geht es aber vor allem darum, diese mitarbeiterindividuell und ausgewogen einzusetzen. Möchte eine Führungskraft beispielsweise ihre Arbeitszeit reduzieren und in Teilzeit gehen, muss das Unternehmen sicherstellen, dass dieser Schritt organisatorisch und vor allem kulturell klappt. Es sollte entschieden werden, welche Aufgaben die Mitarbeiter ohne den Vorgesetzten umsetzen können, wo genaue Absprache nötig ist und wie es um das Engagement der Mitarbeiter während der Absenzen des Vorgesetzten steht. Daran wird schon deutlich, dass Arbeitsflexibilisierung keinesfalls bei der Frage nach dem Homeoffice aufhört.

2. Weiterentwicklung der Unternehmenskultur

Fakt: Die Unternehmen wissen mittlerweile, wie wichtig die Unternehmenskultur ist, damit flexible Arbeitsweisen gedeihen können. Daher haben sich 53 Prozent der Befragten auch in diesem Jahr dazu entschieden, dass sich die bestehende Führungskultur an die flexiblen Arbeitsmodelle anzupassen hat.

Die Studie

Der Personaldienstleister Hays und das Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) haben für den jährlich veröffentlichten **„HR-Report"** mit dem Schwerpunkt **„Kompetenzen in einer digitalen Welt"** 591 Personen in Unternehmen und Organisationen in der DACH-Region per Online-Interview befragt. Darunter waren 12 Prozent Geschäftsführer, 45 Prozent Fachbereichsleiter, 20 Prozent HR-Führungskräfte sowie 23 Prozent auch Mitarbeiter ohne Personalverantwortung. **Unter www.hays.de steht der gesamte „HR-Report" zum Download bereit.**



Transfer: Führungskräfte verwenden immer noch zu viel Zeit auf ihre fachlichen Aufgaben. Dabei müssten sie deutlich mehr Aufgaben an ihre internen Fachkräfte delegieren, um sich gezielter auf deren Weiterbildung konzentrieren zu können. Das ist besonders wichtig, wenn neue Teams erstmalig in neuen Arbeitskonstellationen aufeinanderstoßen. Hier muss die Führungskraft sich mehr denn je um das Miteinander im Team kümmern. Da geht es beispielsweise um das Etablieren einer funktionierenden Feedbackkultur, den wertschätzenden Umgang mit den Mitarbeitern, aber auch eine offene Kommunikation mit kritischen Themen.

3. Vorbereitung der Mitarbeiter auf die digitale Transformation

Fakt: Ganze 78 Prozent der Befragten sprechen sich dafür aus, gezielt in die Weiterentwicklung der Mitarbeiterkompetenzen zu investieren. In erster Linie geht es ihnen darum, die mentalen Fähigkeiten der Mitarbeiter zu stärken. So finden es 61 Prozent der befragten Manager schwierig, ihre Mitarbeiter auf die schwer vorhersehbaren Veränderungen in der Arbeitswelt überhaupt richtig vorzubereiten, geschweige denn, deren Eigenverantwortung zu stärken (54 Prozent).

Transfer: Die in der Studie erwähnten Kompetenzen und Fähigkeiten dürfen allerdings in der Praxis nicht allein mit den technischen Kompetenzen im digitalen Umfeld gleichgesetzt werden. Es geht nicht um die Qualifikationen für Stellenprofile wie Webdesign, User Experience oder Softwareentwicklung von Apps. Zwar sind diese Berufe ebenfalls wichtige Stellschrauben für die technische Realisierung digitaler Projekte und entsprechend rar am Markt gesät. Aber für sie gibt es klare Aufgabenstellungen sowie entsprechende Ausbildungsgänge. Nicht aber für die Entwicklung von sozialen und mentalen Fähigkeiten, auf die es hier ankommt. Sie hängen stark vom Mitarbeiter selbst ab und sind nur schwer trainierbar. Die betroffenen Mitarbeiter selbst ab, die ihren Arbeitgeber in eine neue digitale Ära führen sollen, müssen technische, organisatorische wie auch kulturelle Rahmenbedingungen stets im Blick behalten. Gleichzeitig sollten sie auch vernetzt und „out of the box" denken, um das Kerngeschäft mitsamt dessen Wertschöpfungsprozessen grundlegend weiterzuentwickeln. Genau das zu begleiten und weiterzuentwickeln, stellt vor allem Personaler vor Herausforderungen. Auch sie müssen umdenken, denn anstatt sich an ihr administratives Aufgabenspektrum zu klammern, werden enger Austausch mit den Fachbereichen, vernetztes Denken, Kreativität und emotionale Intelligenz von ihnen gefordert.

4. Erste Branchen setzen auf soziale Fähigkeiten

Fakt: Führungskräfte aus der Automobilwirtschaft wünschen sich mehr Eigenständigkeit (40 Prozent), Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme (38 Prozent) sowie die Eigenschaft, Probleme kreativer zu lösen (34 Prozent).

Fakt: Neuzugänge im Bankensektor brauchen nach Aussagen von Personalentscheidern ebenfalls eine hohe Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme (44 Prozent). Sie sollen sich mit Leichtigkeit auf Veränderungen einlassen können (43 Prozent) sowie flexibel sein, wenn es um den Einsatzort oder die Einsatzzeit ihrer Arbeit geht (33 Prozent). Obendrein sollen die Kandidaten die Fähigkeit besitzen, über den eigenen Tellerrand hinauszublicken (31 Prozent).

Transfer: Vor dem Hintergrund der gesuchten weichen Faktoren wird deutlich, wie intensiv sich einige Branchen bereits damit beschäftigen, auf welche Eigenschaften es für die Bewältigung der Transformation wirklich ankommt. Tendenziell setzen sie in Zukunft eher auf Generalisten und Umsetzer als auf Fach- oder Themenspezialisten. Die Zeit der Nerds scheint also vorbei. In der Umsetzungspraxis dürfte es sich allerdings als recht schwierig erweisen, Mitarbeiter in ihrer Eigenverantwortung zu stärken und die oben beschriebenen Fähigkeiten oder gar Persönlichkeitsmerkmale überhaupt zu identifizieren.

Fest steht: Der Wunsch nach dem Idealkandidaten wird immer mehr zur Utopie, daher müssen neue Wege eingeschlagen werden. Um mit den arbeitsorganisatorischen Umwälzungen und veränderten Jobprofilen überhaupt noch Schritt halten zu können, bieten sich externe Partnerschaften an. Sie haben den Vorteil, in Engpass-Situationen entsprechende Spezialisten vorzuhalten und damit flexibler in projektwirtschaftlichen Strukturen agieren zu können.

Unterm Strich gilt sicherlich, dass Weiterqualifizierung mit Blick auf die Digitalisierung ein kontinuierlicher Prozess sein muss, bei dem man interne wie externe Ressourcen ins Kalkül ziehen sollte, um die Mitarbeiter im Umgang mit ständiger Veränderung fit zu machen. Förderlich sind dafür die neuen Vernetzungsformen, denn in diesem offenen transparenten Arbeitsumfeld werden soziale wie mentale Fähigkeiten, die direkt im Projekt eingesetzt werden, schneller sichtbar. ■

Eine Bilderstrecke mit weiteren Grafiken und Infos zur Studie finden Sie auf www.personalwirtschaft.de in der Rubrik **„HR-Organisation>Arbeitsgestaltung"**.

AUTORIN

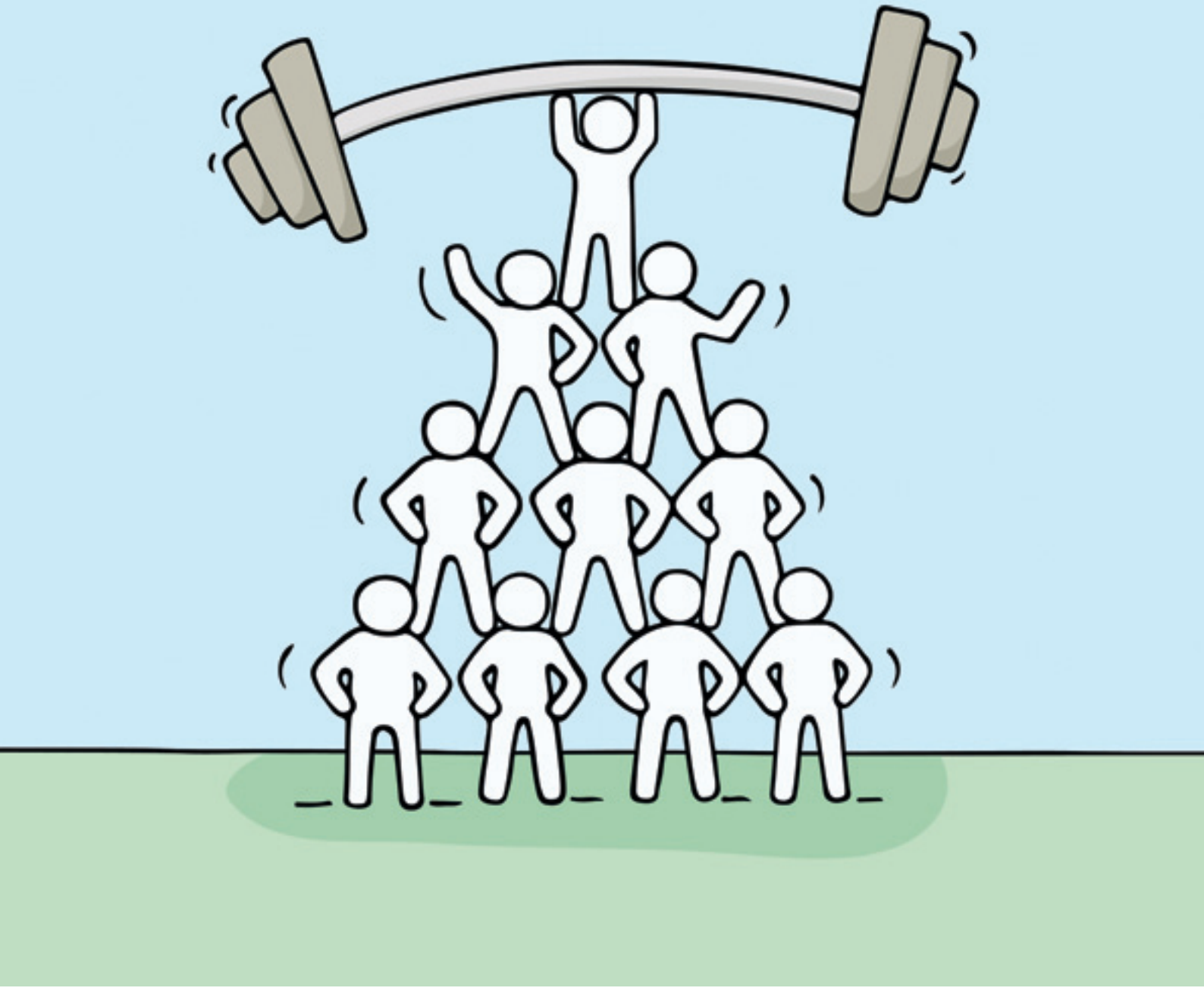


Kathrin Moeckel, Leiterin Market Research, Hays AG, Mannheim, kathrin.moeckel@hays.de

Wie Zusammenarbeit **gelingt**

Agil ist die Traumorganisation, hierarchiefrei und vernetzt. Jeder kann mit jedem, jeder will mit jedem. Soweit die Theorie. In der Praxis jedoch herrscht oft eine Kultur des Misstrauens. Für HR ist das ein ganz dickes Brett. Wir geben Bohrhilfe.

VON CHRISTINE DEMMER



▸ Bei der Berliner Innovationsschmiede The Dark Horse (siehe Kasten) wird ein Fail-Award für den Fehler des Jahres ausgelobt. Dafür nominieren dürfen sich die Verursacher selber. Den allerersten Preis hat Monika Frech gewonnen. „Damals saßen wir alle zusammen in einem einzigen Büroraum und konnten nicht in Ruhe telefonieren", schildert die Mitgründerin den Hergang. „Da hatten ein Kollege und ich die Idee, eine ausgemusterte Telefonzelle zu kaufen." Staunen, Jubel, famoser Einfall. Doch leider nicht zu Ende gedacht. „Das Ding hat nicht durch die Tür gepasst", stöhnt Frech. „Das war teuer. Und peinlich. Denn vorher hatten wir überall mit unserer genialen Idee angegeben." Spott und Häme wären die üblichen Folgen gewesen, hätten die jungen Leute den Misserfolg nicht in einen Spaß umgedreht. Anstatt den Unglücksraben in die Pfanne zu hauen, besprechen sie nun, was man künftig besser machen könnte. Als Krönung verehren sie ihm oder ihr ein kleinbürgerliches Küchengerät – vom Eierkocher bis zum Raclette-Grill – und kringeln sich dabei vor Lachen. Den kulturpflegerischen Ansatz begründet Frech so: „Damit machen wir auch das Scheitern zu einer gemeinsamen Sache."

Urvertrauen in das Team und die Organisation

Gemeinsame Sache macht bestenfalls das kooperierende, hochleistende und sich dabei selbst motivierende und organisierende Team. Es schlägt in Produktivität und Führungsentlastung alle anderen bekannten Organisationsformen. Davon träumt jedes Unternehmen. Aber nach welchem Bauplan stellt man das perfekte Team zusammen? 2012 setzte der amerikanische Datenverarbeiter Google eine Gruppe von Wissenschaftlern darauf an. Unter anderem sollten sie die Hypothese des Managements testen: Stell ein Team aus den besten Fachleuten zusammen, dann werden diese wunderbar zusammenarbeiten und du bekommst die weltbesten Ergebnisse. Das Projekt lief über drei Jahre, verschlang Millionen – und straft die Grundannahme Naivität. Das Fachwissen der einzelnen Teammitglieder wirke sich nicht auf die Qualität der Zusammenarbeit aus, erklärten die Experten. Umso wichtiger erstens die Unternehmenskultur: Fühlt sich das Team psychologisch sicher? Vertraut es dem Unternehmen? Darf es Fehler machen? Und zweitens die Empathie der Teammitglieder: Respektieren und schätzen sie einander? Hören sie einander zu? Achten sie auf ihre Gefühle und Bedürfnisse? Google versichert, dieses Ergebnis sei jeden Cent wert gewesen. Denn nun, da man wisse, wie ergebnisrelevant die Befindlichkeiten und inneren Überzeugungen der Mitarbeiter seien, könne man nicht nur, sondern müsse man sogar darüber reden.

Was Google bewiesen hat, ist erfahrenen Personalern und Führungskräften nicht neu. Gerade die unausgesprochenen Überzeugungen und Mutmaßungen über die Motive von Kollegen und Chefs können die Zusammenarbeit regelrecht torpedieren. Vertrauen bleibt da auf der Strecke: „Viele Mitarbeiter sind davon überzeugt, dass die an sie gerichteten Leistungsappelle nur auf das kurzfristige Aufhübschen der Zahlen gerichtet sind", sagt ein Personalchef, der ungenannt bleiben will. „Weil wir nämlich verkauft werden sollen." Der Vorstand dementiert zwar, aber selbst der Leiter HR mag das nicht recht glauben. „Was aussieht und so riecht wie die Vorbereitung auf eine Due Diligence, ist oft auch eine." Bitter beklagt auch die HR-Chefin einer Handelskette die mit Beraterhilfe „aufgesetzte Wir-haben-uns-alle-lieb-Kultur": „In unseren Leitlinien liest sich das gut. Aber hier drinnen durchschaut man das sofort als Fake." 80 Prozent der von Hays für den HR-Report 2016/17 befragten Führungskräfte und HR-Leiter gaben dem offenen Umgang mit kritischen Themen die allerhöchste Priorität. Nur 35 Prozent gaben an, in ihren Häusern werde daran gearbeitet. Wie soll da die Zusammenarbeit funktionieren?

> Dreh- und Angelpunkt guter Zusammenarbeit ist Vertrauen.

Auch die Methode von The Dark Horse gelänge nicht, müssten die Mitarbeiter fürchten, dass ihnen ihre Fehler anhaften. Dreh- und Angelpunkt guter Zusammenarbeit ist hier ebenfalls Vertrauen. Vertrauen in die Kollegen, dass sich niemand unbegründet in den Vordergrund spielen will. Vertrauen in die Führung, dass es keine geheime Agenda gibt. Und Vertrauen in die Mitarbeiter, dass jeder sein Bestes geben will.

Das Konkurrenzprinzip bedroht die Kooperation

Globalisierung und Digitalisierung spannen die Matrix weiter auf. Hersteller entwickeln gemeinsam mit Auftraggebern, Lieferanten planen mit Vorlieferanten, Berater und Agenturen brainstormen im Büro des Kunden. Technisch ist das alles machbar, zu jeder Zeit, an jedem Ort. BMW-Vorstand Oliver Zipse will die Produktion agiler machen und dazu mehr Menschen zusammenbringen. Mark Klein, Digital-Vorstand bei der Ergo-Versicherung, begeistert sich für vernetzte Teams. Daimler-Chef Dieter Zetsche beschwört die Schwarmintelligenz seiner Truppe. Kollaboration und deren Verbesserung stehen ganz oben auf der Agenda von Vorständen und Personalchefs. Weil die digitale Transformation erst in der flexiblen, vernetzten,

The Dark Horse, Berlin

Es geht nicht ohne Vertrauen

Bei einer Firmengründung gibt es viel zu bedenken und zu besprechen. Die Frage jedoch, die sich die dreißig Gründer der Berliner Innovationsagentur The Dark Horse 2009 gestellt haben, dürfte Seltenheitswert haben: Wie kriegen wir es hin, dass jeder mit seinen individuellen Erfahrungen und Bedürfnissen hier glücklich wird? Die Antwort lautet: durch gute Zusammenarbeit – basierend auf Vertrauen.

Monika Frech, 34, ist von Beginn an dabei. Andere sind gegangen, neue Kollegen hinzugekommen, aber bis heute gibt es keinen Chef. Alle Mitarbeiter sind gleichwertig, gleichberechtigt – und gleichverantwortlich dafür, dass es der Firma, ihnen selbst und den Kollegen gut geht. Dabei hilft die selbst entwickelte Kollaborationskultur. Für operative Entscheidungen sind die Projektteams zuständig, bei strategischen Fragestellungen reden alle mit. „Damit die Diskussion nicht ausufert, tauschen wir uns ausschließlich über konkrete Vorschläge aus", erklärt Frech, „und zwar unter der Maßgabe, positiv an die Sache heranzugehen. Wer einen schwerwiegenden Einwand hat, kann und soll den vorbringen. Aber prinzipiell heißt es: erstmal machen." Das kann nur funktionieren, wenn man nicht hinter jedem Wortbeitrag Profilierungssucht, hinter jedem Schweigen passiven Widerstand wittert. Frech ist überzeugt: „Ohne gegenseitiges Vertrauen klappt die Zusammenarbeit nicht. Wir stehen für Innovationen, und deshalb wollten wir es eben nicht so machen, wie es anderswo und schon immer gemacht wurde."

Um Vertrauen aufzubauen und zu stärken, gelten bei den Berlinern die Hausgebote Transparenz und Kommunikation. Bewusst räumen sie dabei auch Zeit für Privatgespräche ein. Wer etwas vom Kollegen will, muss hingehen oder anrufen.



Alle glücklich! Das Team von The Dark Horse in Berlin setzt für Mitarbeiterzufriedenheit und Zusammenarbeit erfolgreich auf Transparenz und Kommunikation.

Interne E-Mails sind verboten, um Missverständnisse, Versäumnisse und soziale Isolation unmöglich zu machen. „Es gibt keine Hierarchien, kein Herrschaftswissen, keine geheim gehaltenen Gehälter", so Frech. Wer eine Auszeit braucht für Weiterbildung, Reisen, die Familie oder eigene Projekte, der kann sich ein ganzes Jahr Freiraum nehmen, nach Belieben mitarbeiten und mitentscheiden. „Wir profitieren enorm davon", sagt Frech. „Die Kollegen kommen später mit neuem Wissen zurück." Etwa ein Drittel der Belegschaft ist immer auf solch einer Pilgerreise. Gehalt gibt es in dieser Zeit jedoch nicht. Nur eines gibt Monika Frech zu: Wenn in einem Jahr mal alle weg sein wollten – „das würde nicht funktionieren".

agilen Organisation Fahrt aufnimmt, in der jeder mit jedem gut zusammenarbeitet. Die Frage ist nur: Wie kommt man dahin?

„Grundsätzlich wollen Menschen kooperieren", versichert Ralf Lanwehr, Professor für Wirtschaftspsychologie an der Fachhochschule Südwestfalen. Man habe es ihnen nur abgewöhnt. „Mitarbeiter sind in den letzten Jahren stark zum egoistisch handelnden Unternehmer erzogen worden", sagt Lanwehr.

Was sich verschoben hat, ist das Mischungsverhältnis zwischen Konkurrenz und Kooperation. Heute dominiert der Wettstreit das Miteinander. Darunter leidet die Zusammenarbeit. Der ideale Kollege, so heißt es in jeder zweiten Stellenanzeige, soll unternehmerisch denken und handeln. Er soll die Extrameile gehen, was – unausgesprochen – bedeutet, dass er seine Kollegen hinter sich lassen soll. Mit Eintritt in das Arbeitsleben ist jeder aufgerufen, sich selbst und ständig um seine Employability zu kümmern. Die – unausgesprochene – Drohung: Sonst fällst du hinter die anderen zurück. Boni für Einzelleistungen und vorgehaltene Möhren Marke „Mitarbeiter des Monats" laden auch nicht gerade zu Kollaboration ein.



All diese Push-Ansätze hätten die natürliche Neigung von Mitarbeitern zur Zusammenarbeit verschüttet, sagt Ralf Lanwehr und plädiert für mehr Pull: „Wenn die Leute positive Erfahrung machen mit Kooperation, kommt die Motivation von ganz alleine." Schlechte Erfahrungen führten zu der rationalen Verhaltensstrategie: Wer nicht oder unwillig mit anderen kooperiert, hat zumindest keinen Wettbewerbsnachteil. Da heißt es dann letztendlich doch: mein Kunde, mein Projekt, mein Regalmeter.

Tools als Pflaster für offene Wunden

Pferdesalbe ist gut gegen Erkältung. Warzen muss man besprechen, dann gehen sie weg. Und Tools und Technik kitten die im Konkurrenzzeitalter brüchig gewordene Zusammenarbeit. Sollte man meinen. Eveline Mäthner von der Berliner Beratungsgesellschaft Cavorit (siehe Beitrag Seite 30) glaubt nichts davon. Die Consultants nutzen Big Data in Form von avancierten

Personalprozesse einfach managen mit dem KYOCERA Workflow Manager HR

Von der Personalplanung über Abrechnungen bis zum Talent Management: Die Aufgaben in der Personalverwaltung sind meist dokumentenintensiv. Dementsprechend groß ist das Potenzial, interne Prozesse durch ein intelligentes Management dieser Dokumente zu optimieren. Ein Ansatz sind hier digitale Personalakten.



Gerade kleine und mittelständische Unternehmen mit geringen Personalressourcen können von den Möglichkeiten einer entsprechenden Software profitieren. Ausgerechnet diese KMU stehen der Investition in eine solche Lösung oft skeptisch gegenüber, geht doch der digitalen Personalakte der Ruf hoher Beratungs- bzw. Implementierungskosten voraus. KYOCERA Document Solutions hat dieses Dilemma erkannt und bietet mit dem KYOCERA Workflow Manager HR eine Lösung, die sich schnell und kostengünstig in den Unternehmensalltag integrieren lässt.



Schnelle Implementierung

Der KYOCERA Workflow Manager HR bündelt und organisiert dazu alle wichtigen Personaldokumente in einem System. Arbeitsverträge, Lohnabrechnungen, Reisekostennachweise oder Krankmeldungen lassen sich somit zentral verwalten und archivieren. Die Software setzt dazu auf eine hohe Standardisierung. Dadurch kann die Implementierung binnen weniger Tage erfolgen. Die KYOCERA-Lösung ist zudem flexibel skalierbar, sodass sie sich später auch um weitere Funktionen erweitern lässt. Über die intuitive Menüführung lassen sich die Dokumente überdies bequem per Drag & Drop in das System überführen. Wer ein KYOCERA Multifunktionssystem besitzt, das mit der HyPAS-Funktionalität des japanischen Herstellers ausgerüstet ist, kann sogar direkt vom System aus in die Akte scannen.

Einfaches Arbeiten

Das Arbeiten mit der Software ist sehr leicht: Der KYOCERA Workflow Manager HR setzt auf vorkonfigurierte Aktenstrukturen und bietet die Möglichkeit, HR-typische Workflows abzubilden. Verdeutlichen kann dies das Beispiel einer Beförderung: In der Regel muss bei einer Beförderung zunächst der Vorgesetzte eine Beurteilung schreiben. Hat er diese in der Akte erstellt, geht der Prozess weiter zu einem Bearbeiter in der Personalabteilung, der auf dieser Basis ein Zwischenzeugnis formuliert. Parallel erstellt ein anderer Bearbeiter einen Änderungsvertrag. Nach Unterschrift aller Beteiligten werden die Dokumente eingescannt und in der digitalen Personalakte archiviert. Jetzt ist die Verwaltung gefordert, alle notwendigen Arbeitsmaterialien anzupassen. So erhält ein Mitarbeiter die Aufgabe, einen neuen Satz Visitenkarten mit den Veränderungen im Titel oder den Kontaktdaten des Mitarbeiters anzufertigen. Das Facility-Management muss ein neues Türschild am Büro anbringen und natürlich muss die Personalabrechnung über geänderte Gehaltsprofile informiert werden, damit diese zum Dienstantritt auf der neuen Position bei der Auszahlung das geänderte Gehalt berücksichtigt.

Mit dem KYOCERA Workflow Manager HR lassen sich all diese Prozesse digital abbilden und automatisieren. Er begleitet dazu die Kommunikation zwischen HR und Fachabteilungen. Dazu weist die Software allen relevanten bzw. an einem Prozess beteiligten Personen Aufgaben zu und meldet, wenn eine Teilaufgabe abgeschlossen ist bzw. zeitkritisch zu werden droht. Auf diese Weise steigt die Transparenz und die Effizienz, während Fehlerquellen abgestellt werden: nichts geht verloren, nichts bleibt mehr liegen!

Weitere Informationen zum „KYOCERA Workflow Manager HR“ gibt es auf **www.smart.kyocera.de**. Hier stehen Ihnen im Download-Bereich viele E-Books und Webcasts zur Arbeit mit der Software zur Verfügung.

KYOCERA
Document Solutions

KYOCERA Document Solutions Deutschland GmbH
Infoline 0800 187 187 7
www.smart.kyocera.de

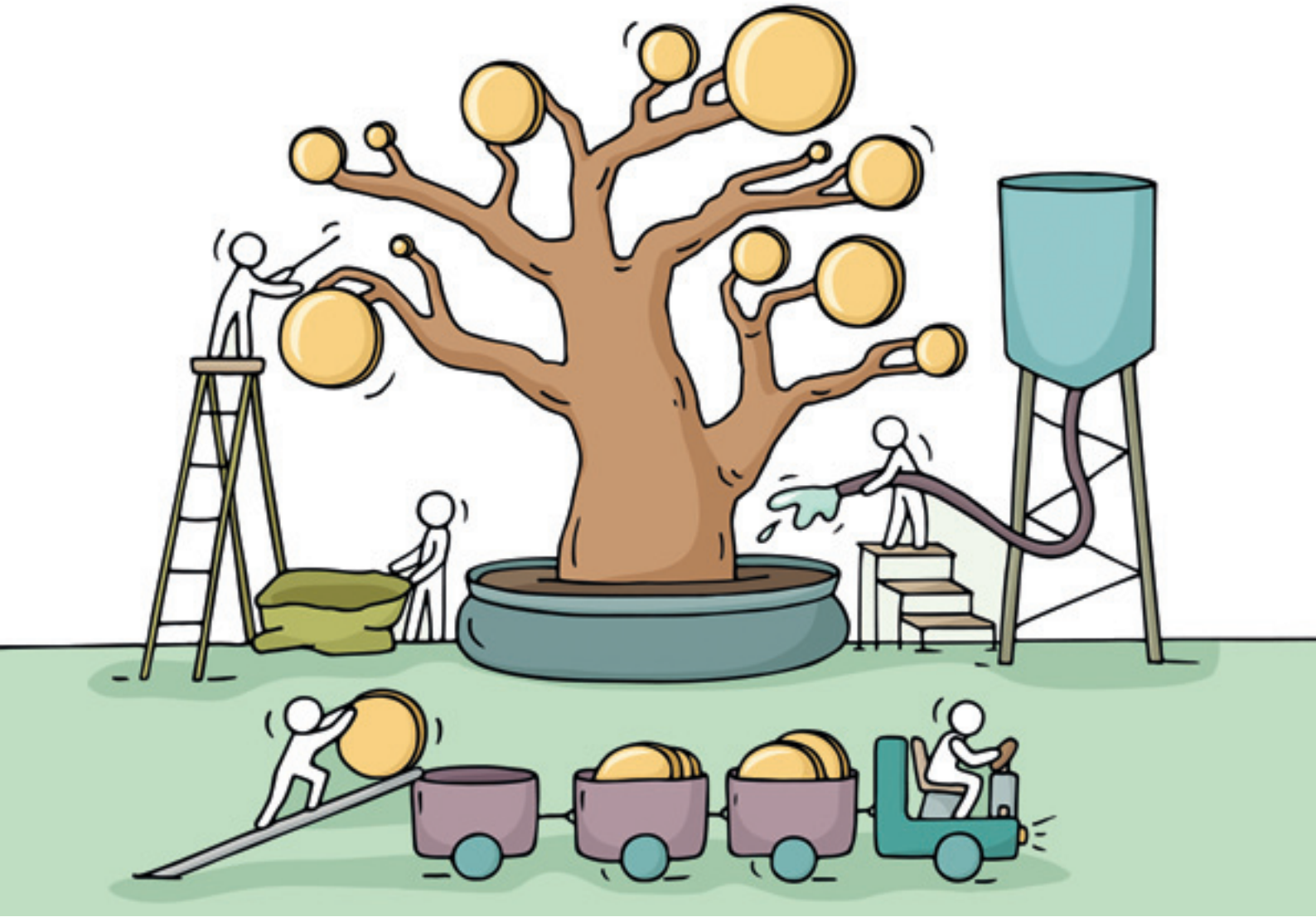
Mitarbeiterbefragungen, um herauszubekommen, woran es in der Zusammenarbeit wirklich hakt. „Theoretisch kann man auf drei Ebenen ansetzen: beim Individuum, beim Team und bei der gesamten Organisation“, erklärt die Wirtschaftspsychologin. Praktisch werde meist der einzelne Mitarbeiter bearbeitet, in Führungsgesprächen und mit verordnetem Coaching. Zur Behandlung von Teams mit auffälligen Reibungsverlusten würden gern Gruppen-Incentives genommen, Belohnungen für erwünschtes Kooperationsverhalten.

Beide Ansätze können das Silodenken sogar noch fördern. Darauf weist Ralf Lanwehr hin, der beim Start von Cavorit dabei war. „Ziele, auch wenn sie abteilungsübergreifend formuliert sind, stehen häufig im Widerspruch zueinander“, sagt der Wissenschaftler und nennt ein Beispiel: „Personaler wollen Trainings und Coachings durchführen, weil das für den Prozess der Kulturentwicklung wesentlich ist. Controller hingegen vermissen den ROI und sehen vor allem die Kosten – die nach ihren Zielvorgaben so gering wie möglich sein sollen.“ Zudem wird in der Gruppe persönlicher Erfolg nicht sichtbar. Warum also sollte der Einzelne den Erfolg der Gruppe über das eigene Streben stellen? Hier gibt Sachbuchautor Volker Kitz die Antwort. Das mache man nur, wenn man wisse, dass der eigene Einzelbeitrag an höherer Stelle ebenso gesehen und gewürdigt werde wie der Teamerfolg (siehe Interview Seite 28).

> In der Gruppe wird persönlicher Erfolg nicht sichtbar.

Führungskräfte müssen ins Boot

Sowohl Appelle an die Zusammenarbeit als auch Belohnungen für gelungene Kollaboration sind also vergeblich, wenn sich das gewünschte Mitarbeiterverhalten nicht in der DNA des Unternehmens widerspiegelt. In einer echten Vertrauenskultur haben Konkurrenz und Kooperation gleich hohen Stellenwert. Wo die Gewichte anders verteilt sind, werden selbst kooperationswillige Mitarbeiter schnell umlernen und die anderen auflaufen lassen. Bewiesen hat das Peter Pawlowsky, Professor für Personal und Führung an der Technischen Universität in Chemnitz. Sein



OP&V, Iserlohn

Aufgaben statt Abteilungen

Mein Kunde, mein Projekt, meine Ressourcen – Ressort-Egoismus ist weit verbreitet. Auch der Fullservice-Personaldienstleister OP&V aus Iserlohn will den Blick seiner 50 Mitarbeiter für das Ganze schärfen. „Wir betreuen 170 Unternehmenskunden", sagt Konstantin Plümer, der gemeinsam mit seinem Vater die Geschäfte führt, „da muss eine Mannschaft zusammenspielen." Die Plümers haben sich ein sportliches Ziel gesetzt: Abteilungen und Hierarchie sollen konsequent rückgebaut werden. „In Zukunft gibt es nur noch Aufgaben", sagt der 27-jährige Juniorchef.

Gemeinsam mit einem Beratungsteam entwickelte OP&V einen Maßnahmenkatalog, an dessen erster Stelle eine ausführliche Befragung der Mitarbeiter stand: Was wollt ihr, was braucht ihr, was vermisst ihr? „Das hat Monate gedauert", sagt Plümer, „aber jetzt können wir an die Umsetzung gehen."

Eine Vorgabe des Programms lautet, den Mitarbeitern mehr Freiraum für den Austausch miteinander zu geben. Wie schafft man das ohne Neueinstellungen? „Wir haben uns jeden einzelnen Arbeitsplatz angeschaut", berichtet Plümer, „und dabei besonders auf die Beziehungen zu Kollegen und Kunden geachtet." Wie machst du das? Wer hilft dir dabei? Was stört die Effizienz? Plümer: „Wenn man anschließend geschickt organisatorische Abläufe optimiert, kann man zeitliche



OP&V in Iserlohn hat den Ressort-Egoismus bereits überwunden. Die Zauberformel für gelingende Zusammenarbeit: Austausch.

Kapazitäten von zehn Prozent freischaufeln." Der Juniorchef selbst hatte demzufolge vor etwa anderthalb Jahren die Leitung der Kundenbetreuung übernommen. Plümer stützte sich dabei auf ein „Dream-Team" aus den eigenen Kundenbetreuern. Alle 14 Tage traf sich die Gruppe zum Brainstorming, die Teilnahme war freiwillig. „Das haben wir so lange durchgezogen", sagt Plümer, „bis die drängenden Probleme vom Tisch waren. Wir behalten das Format aber bei und sprechen seither über Zukunftsthemen." Weil die nicht bei der Kundenbetreuung enden, nehmen daran Mitarbeiter aller Arbeitsgebiete teil. Freiwillig. Ohne Zwang, ohne geheime Agenda. Konstantin Plümer moderiert und lobt: „Der vertrauensvolle Austausch untereinander hat unsere tägliche Zusammenarbeit deutlich verbessert."

Forschungsinteresse gilt der spannenden Frage, was Hochleistungsteams so erfolgreich macht. Dazu hat er die Strukturen von SEK-, Rettungshubschrauber- und OP-Teams, Orchestern, Spitzenküchen- sowie Boxenteams der DTM untersucht und eine Reihe gemeinsamer Merkmale identifiziert. Eines davon: „Diese Teams machen sich ihre Erfahrungen durch systematische Reflexion während des Leistungsprozesses und danach zunutze und ziehen daraus Schlussfolgerungen."

In Zeiten, in denen es darum geht, die Besten zu gewinnen und zu halten, sei es die Aufgabe von HR, in Kooperation mit den direkten Führungskräften die teamorientierte Zusammenarbeit zu befördern. „Da sind wir beim Thema Unternehmenskultur", fährt Pawlowsky fort. Man müsse deutlich machen, dass die Wertschöpfung ganz wesentlich aus der Zusammenarbeit kompetenter und motivierter Menschen resultiert. „Und dann die Zielklarheit prüfen: Passen die Kultur, die Struktur und das Vergütungssystem zusammen, um den Wandel zu gestalten?"

Wie bekommt man das Go für einen Kulturwandel?

Ein dickes Brett, darunter dünnes Eis. „Die Umsetzung ist mühsam", sagt der Teamexperte, „und erfordert zwingend die aktive Teilnahme von HR." Und natürlich die der Führungskräfte. „Da muss HR partnerschaftlich zur Seite stehen", sagt Pawlowsky. „Wenn ihr die Kultur verändern wollt, dann zieht die Führungskräfte auf eure Seite. Macht deutlich, welchen Mehrwert kompetente, kooperative und motivierte Mitarbeiter schaffen."

Hat Personal das Business auf seiner Seite, folgt der nächste Schritt: die Chefs ganz oben überzeugen. Dem HR-Report 2016/17 von Hays zufolge klagen zwei von drei aller für diese Studie befragten HR-Manager über die Unternehmenskultur. Nicht gefragt wurde allerdings, wer schon mal versucht hat, sie zu ändern.

Mit dem Geist kleiner und großer Häuser steht Michael Vogler auf vertrautem Fuß. Der Organisationsberater aus Tulln bei Wien wird immer dann zu Hilfe gerufen, wenn es in den Eingeweiden einer Organisation zwickt, ohne dass der Krankheitsherd lokalisiert werden kann. Oder wenn die Diagnose lieber einem Außenstehenden überlassen wird. „Meistens rufen sie erst an", sagt er mit feinem Lächeln, „wenn die Zahlen Anlass zu Besorgnis geben." Für die weichen Themen fehle oft die Antenne. „Dabei bekommt man die besten jungen Mitarbeiter mit einem guten Unternehmensklima", sagt Vogler. „Nicht mit hohen Gehältern."

Der Zahlenorientierung der Spitzenriege lässt sich begegnen. Wer seiner Geschäftsleitung das Go für einen organisierten Kulturwandel abringen möchte, solle mit harter Währung argumentieren. „Man muss dem Vorstand die Verluste vorrechnen", erklärt Vogler und fügt listig hinzu: „Mit einem Angebot, das er nicht ablehnen kann." Drei Papiere mit Zukunftsszenarien gehörten dazu auf den Tisch. Auf dem ersten steht: Wenn wir nichts machen, wird das und das passieren. Auf dem zweiten: Wenn wir mit voller Kraft an unserer Kultur arbeiten, wird dies die Folge sein. Auf dem dritten: Wenn wir uns in Teilen verändern, wird jenes eintreten.

Der Clou: Auf der Rückseite jedes Papiers stehen die geschätzten Kosten den geschätzten Erträgen gegenüber. „Das mobilisiert jeden Vorstand", schwört Vogler. „Er hat es doch schwarz auf weiß vor sich: Selbst wenn er nichts unternimmt, kostet es Geld. Und weil er auf jeden Fall eine Entscheidung treffen wird,

Beck et al. Services, München

Aus Mut gemacht

„Wer heute als Anbieter meint, alles im stillen Kämmerlein lösen zu können, und den Kunden erst draufschauen lässt, wenn die Arbeit fertig ist, verpasst die Zwischentöne", sagt Siegfried Lautenbacher, Geschäftsführer von Beck et al. Services. Sein Beratungsunternehmen hat das schmerzhaft gelernt: Vor fünf Jahren drohte die Kooperation mit Kunden fast an der System-Frage zu scheitern.

Dass Berater und Mitarbeiter des Kunden in einem Projekt zusammenarbeiten, ist keine Seltenheit. Dabei greifen Berater oftmals auf ausgefeilte Technik zurück, die der Kunde nicht hat. Wie läuft dann die Zusammenarbeit im Projekt? Die Berater bauen auf ihrer elaborierten Plattform Präsentationen und Wikis, stellen Dokumente ein, chatten womöglich miteinander. Wenn die Teamkollegen auf Kundenseite den Stand der Dinge wissen wollen, müssen extra Word-Dokumente, Powerpoint-Präsentationen oder Excel-Tabellen erstellt werden. Darunter leidet die Zusammenarbeit. Im genannten Fall so sehr, dass diese sogar auf dem Spiel stand. „Und ausgerechnet in einem Beratungshaus, das von der Verbesserung der Kommunikation mittels digitaler Hilfsmittel lebt", so Lautenbacher.

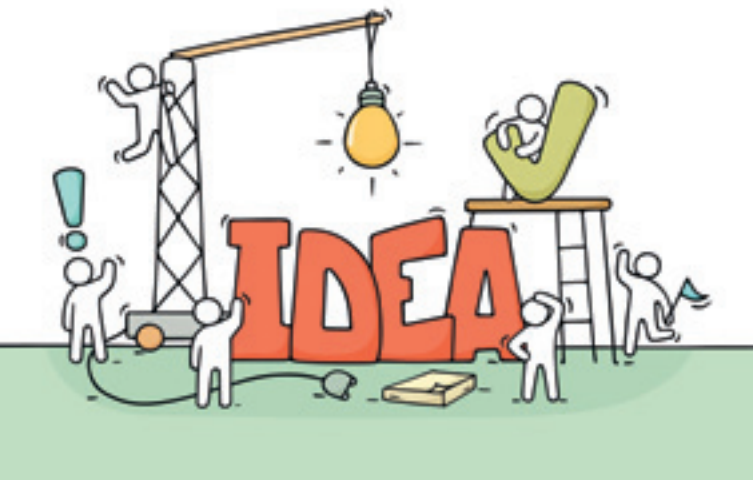
Was war zu tun? Die einfachste Lösung – den Kunden auf die Hausplattform zu lassen – schied aus mancherlei Gründen aus. Also mussten sich die Berater bewegen. „Wir arbeiten einfach auf der Plattform, die unser Kunde verwenden möchte", sagt Siegfried Lautenbacher. „Wenn er schon eine hat, gut, wir sind mit den meisten vertraut. Wenn er keine hat, beraten wir ihn bei der Auswahl." Einmal aufgesetzt (Berater) und darin geübt (Kunden), gehen die Teams alle Arbeitsschritte gemeinsam. Jeder kann seine Ergebnisse einstellen, jeder kann



Zusammenarbeit wird aus Mut gemacht: Das Team von Beck et al. Services hat eine Lösung gefunden, die nicht nur technische Beweglichkeit erfordert.

sie sehen, ändern, kommentieren. „Auch Dritte, zum Beispiel eine eingebundene Marketingagentur, können darauf zugreifen", sagt der Unternehmenschef mit Verantwortung für 75 feste Mitarbeiter (2014). Das verkürzt den Prozess gewaltig. Selbst wenn beide Seiten Kröten schlucken müssen: „Wir brauchen Mut, unser Material herauszugeben, bevor wir es für perfekt halten", sagt der Firmenchef, „und der Kunde darf keinen Schock kriegen, wenn er erst Halbfertiges sieht. Aber ihn während unserer Arbeit für ihn über unsere Schulter blicken zu lassen, ist ein Vertrauensvorschuss, der sich schnell rentiert." So profitiert die Zusammenarbeit nicht nur von der Beweglichkeit des Dienstleisters, sondern auch von seinem Mut.

kann er die Verantwortung nicht auf andere abwälzen. Gleichzeitig wird er in seiner Vorgesetztenposition ernst genommen und weder direkt noch indirekt bedroht." Zusätzlich bekäme der Vorstand, der ja oft selber Rechenschaft ablegen muss, eine fundierte Argumentationshilfe an die Hand. „Chefs lieben argumentierbare Vorschläge", versichert Vogler. Man möge es ausprobieren. „Das ist allemal vernünftiger, als über Machtlosigkeit zu klagen."



Zurück zur Ideenschmiede The Dark Horse. Deren Kunden erleben die Wirkung der Kulturverstärker Marke Eigenbau mit. „Das ist geplant und Teil des Beratungsportfolios", sagt Monika Frech. Wenn sich die Agentur etwas Neues zur Verbesserung der eigenen Zusammenarbeit hat einfallen lassen, werden die Kunden umgehend darüber informiert. Etwa so: „Wir testen das jetzt mal, und wenn es funktioniert, könnt ihr das gerne nachmachen." So fand ein Großunternehmen Gefallen an dem für Fehlleistungen ausgelobten Inhouse-Fail-Award und baute ihn für sich um. Seinen Mitarbeitern spendiert das Unternehmen nun jedes Jahr einen Preis für gezeigte Risikobereitschaft. „Am Jahresende erzählt jeder, welche Risiken er oder sie im Laufe des Jahres eingegangen ist", sagt Monika Frech. „Und das wird dann incentiviert." Ähnlich belohnt werden könnte der Mut, heiße Eisen anzupacken, über die unsichtbaren Elefanten im Unternehmen zu sprechen oder sich sonstige dicke Bretter vorzunehmen. Zum Beispiel höheren Ortes das Thema Zusammenarbeit auf den Tisch zu bringen. Da hätte HR gute Chancen auf den Hauptgewinn. ■

+++ **Weiteres zum Thema Zusammenarbeit: eine aktuelle Studie ab Seite 68 und ein Fachbuch im Praxistest ab Seite 76.** +++


„Unser Erfolg beruht auf hochqualifizierten Mitarbeitern. Wie wir sie finden? Mit Interamt.“
MARKUS POSTULKA
Leiter Personal und Recht, Deutsches Institut für Medizinische Dokumentation und Information (DIMDI)
BESTENS GEEIGNET FÜR DIE GEZIELTE KANDIDATENSUCHE
Setzen Sie für Ihr Personalmanagement auf einen Profi: Interamt bietet Ihnen effizientes E-Recruiting. Und bringt Sie mit hochwertigen Tools wie der Eignungsdiagnostik Ihrem Ziel schnell und einfach einen entscheidenden Schritt näher. AUF IHREN ERFOLG EINGESTELLT: WWW.INTERAMT.DE
INTERAMT.DE
DAS STELLENPORTAL DES ÖFFENTLICHEN DIENSTES



Foto: Andreas Labes

Zur Person:

Dr. Volker Kitz ist Sachbuchautor und Vortragsredner. Der studierte Jurist und Psychologe bereitet in seinen Werken und Vorträgen juristische und Wirtschaftsthemen für ein breites Publikum auf. Anregungen liefern ihm unter anderem Gespräche mit Topmanagern. Seine Bücher sind Bestseller, erscheinen in 30 Ländern und zehn Sprachen. Auch in Fernsehsendungen ist Volker Kitz oft zu Gast.

Die **Team-Lüge**

Teamarbeit wird glorifiziert, sagt der Psychologe Volker Kitz. Für Führungskräfte ist sie vor allem eine harte Nuss. Aber knackbar: Wer sich persönlich wertgeschätzt fühlt, bringt sich auch engagiert ins Team ein.

INTERVIEW: CHRISTINE DEMMER

▸ **Personalwirtschaft: Eine These in Ihrem neuen Buch lautet: „Nicht die Arbeit macht Menschen unglücklich, sondern die Lügen, die darüber erzählt werden." Gehört die Beschwörung der Zusammenarbeit am Arbeitsplatz auch dazu?**
Volker Kitz: Ich denke schon, weil das kooperative Miteinander immer als ein ganz tolles Erlebnis dargestellt wird. Das fängt bei den Stellenanzeigen an und geht im Vorstellungsgespräch weiter: Herausgestellt wird das engagierte, aufgeschlossene Team. Da fragt man sich doch, wovon eigentlich die weniger netten Zeitgenossen leben. Denn die arbeiten ja offenbar nirgendwo.

Teamarbeit wird glorifiziert?
Ja. Statt die Zusammenarbeit von Menschen als Notwendigkeit zu beschreiben – was sie ist –, wird sie verherrlicht. Im Job kommen dann die Frusterlebnisse, wenn man nämlich erkennt, dass das tolle Team eine Schimäre ist. Denn nicht alle Kollegen können nur fantastisch sein, es gibt auch langweilige, intrigante und unfähige. Das Arbeitsleben bildet die gesamte Palette der Gesellschaft ab. Und dann wird gejammert: Meine Arbeit wäre ja in Ordnung, wenn ich nicht mit der oder dem zusammenarbeiten müsste. Wir projizieren unsere Unzufriedenheit auf bestimmte Leute. Dabei gehört der Umgang mit Menschen, mit den netten und mit weniger netten, zu jedem Job dazu. Mit ihnen zurechtzukommen, ist eine echte Herausforderung.

Der Einzelne muss sich der Gruppe unterordnen und den Teamerfolg über den eigenen Triumph stellen. Verlangt das nicht übermenschliche Größe?
Jedenfalls steht es im Widerspruch zu dem, was uns die Arbeitswelt einredet: Auf dich kommt es an. Du bist wichtig. Du kannst etwas bewegen. Das hören wir gerne. Deshalb schlagen wir uns nach Feierabend mit geschäftlichen Telefonaten und E-Mails Zeit um die Ohren, weil wir so wichtig sind. Die Teamkultur steht dazu im krassen Gegensatz. Hier geht es gerade nicht um den Einzelnen. Bei der Weihnachtsfeier wird dem „großartigen Team" gedankt, das „an einem Strang zieht" und in dem der Pförtner wie der Vorstandsvorsitzende unterschiedslos aufgehen. Das tritt das menschliche Bedürfnis nach Anerkennung mit Füßen.

Viele Mitarbeiter klagen über zu wenig Anerkennung und Wertschätzung. Müssen die Chefs hier stärker ran?
Das menschliche Bedürfnis nach Aufmerksamkeit ist riesengroß. Es gibt nichts Schlimmeres, als in der Masse unterzugehen. Empirische Untersuchungen haben bewiesen, dass die Motivation in der Teamarbeit zurückgeht, wenn wir die Erfahrung machen, dass unser Anteil am Gesamterfolg nicht oder in unseren Augen nicht genügend wahrgenommen und gewürdigt wird. Ich finde das erschreckend. Denn Teamarbeit ist nicht wegzudenken. Die Forschung deutet allerdings auch darauf hin, dass sie funktioniert, wenn die Beiträge der Teammitglieder klar abgegrenzt und bewertet werden.

Warum tun sich Führungskräfte so schwer damit?
Weil es die Quadratur des Kreises ist. Sie müssen gleichzeitig und gleichwertig den Erfolgsbeitrag des Einzelnen wie den Erfolgsbeitrag des Teams erkennen und anerkennen. Das bedeutet, zu sagen: Ich mache Dir nichts vor, Du bist ein Rad im Getriebe, aber ich beobachte, wie du dich drehst. Genau hinzuschauen, wer was wie macht, kostet aber Zeit. Und es ist lästig, sich mit den Details zu beschäftigen. Verlockender ist es, den Auftrag ans Team zu geben und nur die Gesamtleistung zu würdigen. Was wiederum zur Glorifizierung der Teamkultur beiträgt. So beißt sich die Katze in den Schwanz.

Mitarbeiter sollen für ihre Arbeit brennen, wünschen sich die Arbeitgeber. Aber sie sollen auch mit anderen erfolgreich kooperieren, was voraussetzt, sich in deren Perspektive zu versetzen. Ist Leidenschaft effizient?
Leidenschaft führt nicht per se dazu, dass man seine Arbeit besser macht oder besser mit anderen umgeht. Denn die Leidenschaft kennt nur sich selbst. Es geht dabei nur um mein Verhältnis zur Arbeit. Empathie hingegen setzt nüchterne Distanz zu mir selbst voraus. Damit wird die Leidenschaft zur Gegenspielerin der Empathie. Je mehr ich für meine Arbeit brenne, desto weniger achte ich auf die Funken rings um mich herum. Und dann wundere ich mich, warum die still verglühen.

Warum negieren Organisationen den Widerspruch von Leidenschaft und Empathie und verlangen stur beides?
Weil wir uns vor geraumer Zeit darauf geeinigt haben, dass Arbeit ein attraktives Lifestyleprodukt ist und niemals lästig, unangenehm oder anstrengend. Da muss man fragen: Wenn Arbeit Erfüllung und Spaß gibt – warum werde ich dafür bezahlt? Viele Firmen suchen Mitarbeiter mit Leidenschaft. Ich würde Leute suchen, die gut arbeiten. Ich finde, es sollte weniger darum gehen, seine Arbeit toll zu finden, als sie toll zu machen. Auch das kann eine erfüllende Lebensaufgabe sein.

Überall wird das Hohelied der Teamarbeit und Vernetzung gesungen. Karriere macht aber nur, wer positiv aus der Gruppe herausstich. Wie geht das zusammen? Ist Kollaboration in Wahrheit karriereschädlich?
Belohnt und befördert wird nie das Team, sondern immer nur einzelne Mitarbeiter, die positiv aufgefallen sind. Die anderen werden dann neidisch, weil ja jeder belohnt und befördert werden möchte. Das liegt in der menschlichen Natur. Gegen die können wir noch so viele organisatorische Krücken bauen – das wird nie anders sein.

> „Der Glaube, dass wirklich nur der Teamerfolg zählt, ist naiv."

Kollaboration nutzt dem Unternehmen, aber schadet dem einzelnen Mitarbeiter?
Der Glaube, dass wirklich nur der Teamerfolg zählt, ist naiv. Wer vorankommen will, muss dafür sorgen, dass sein individueller Beitrag wahrgenommen wird. Sonst ist er der Angeschmierte. Niemand darf sich darauf verlassen, dass die Führungskraft die Leistung einzelner Teammitglieder so genau mitbekommt. Dafür muss er schon selbst sorgen.

Und dieser Schaulauf ist gut fürs Geschäft?
Den Unternehmen ist das recht. So strengen sich die Leute mehr an. ■

Buchtipp

„Feierabend! Warum man für seinen Job nicht brennen muss" lautet der Titel des neuen Werks von Volker Kitz. Das Buch ist gerade im Fischer Verlag erschienen und birgt durchaus Zündmaterial. Kitz selbst nennt es eine Streitschrift. Seine These: Arbeit ist eine idealisierte Vorstellung, die auf Lügen basiert und mit dem realen Arbeitsleben wenig übereinstimmt. Sein Lösungsvorschlag: mehr Gelassenheit und Ehrlichkeit am Arbeitsplatz. Eine bedenkenswerte Lektüre.





Tauschen ist das neue Nehmen

Im Laufe ihres Berufslebens arbeiten Mitarbeiter mehr und mehr nach dem Tauschprinzip zusammen: wie du mir, so ich dir. Echte Kooperation sieht anders aus. HR und Führungskräfte können Einfluss nehmen, indem sie auf die Persönlichkeitstypen eingehen.

▸ Unternehmen legen zunehmend Wert auf sogenanntes „extraproduktives" Verhalten ihrer Arbeitnehmer: Der ideale Mitarbeiter soll Eigeninitiative zeigen. Er soll die Extrameile gehen, innovativ sein, denken wie ein Unternehmer und keine Angst vor Misserfolg haben. Doch Mitarbeiter finden sich diesbezüglich oft in einem sozialen Dilemma wieder: Auch wenn es für alle Beteiligten auf lange Sicht vorteilhaft wäre, ist für den Einzelnen dieser zusätzliche Aufwand unattraktiv – und zumeist nicht Teil seiner Stellenbeschreibung. Da die Kooperationsbereitschaft eines Mitarbeiters aber wesentlicher Erfolgsfaktor für eine eigenverantwortliche und ergebnisorientierte Teamarbeit ist, stellt sich die Frage, wie man dieses Verhalten fördern kann. Der Weg führt über die Analyse der einzelnen Kooperationstypen im Unternehmen.

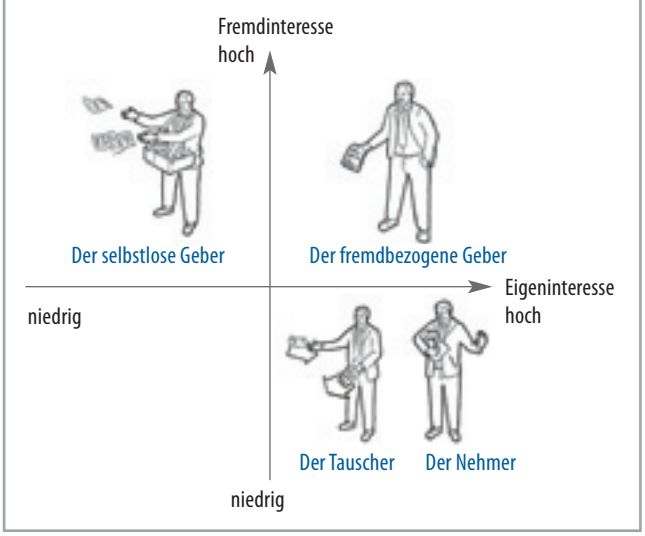
Wir sind alle Geber, Nehmer und Tauscher

Menschen unterscheiden sich darin, inwieweit sie bei ihren Handlungsentscheidungen ihren eigenen Interessen oder den Interessen anderer mehr Bedeutung beimessen. In seinem wissenschaftlich fundierten wie gleichermaßen anschaulich illustrierten Bestseller „Give and Take" charakterisiert Adam Grant die prototypischen Vertreter als Geber und Nehmer. **Geber** behalten bei ihren Verhaltensentscheidungen die Interessen der anderen im Blick. Sie unterstützen andere, ohne dafür eine sofortige Gegenleistung zu erwarten. **Nehmer** hingegen verfolgen in erster Linie ihre eigenen Interessen. In der Zusammenarbeit mit anderen sind sie darauf bedacht, mehr davon zu profitieren als sie investieren.

Diese Prototypen lassen sich auf unterschiedliche soziale Werteorientierungen zurückführen: Nehmer agieren primär egoistisch, da ihren Handlungen reines Eigeninteresse zugrunde liegt. Geber hingegen differenzieren sich weiter in zwei Subtypen: Wenn sie bei ihren Verhaltensentscheidungen die Ergebnisse für andere (etwa ihre Kollegen) stärker als die eigenen Resultate bewerten, haben sie eine altruistische Orientierung. Adam Grant bezeichnet diese Typen als **selbstlose Geber**, die Gefahr laufen, von ihren Kollegen ausgenutzt zu werden. Wenn sie zu viel Zeit für die Unterstützung anderer aufwenden, geht dies zu Lasten ihrer Produktivität und führt zu Erschöpfung und Burn-out. Alternativ zeigen Geber eine prosoziale Wertorientierung, indem sie gemeinsame Handlungsergebnisse betonen und eine Gleichheit der Ergebnisse für sich selbst und andere anstreben. Diese **fremdbezogenen Geber** agieren unterstützend, wenn ihre persönlichen Kosten geringer sind als der Nutzen, den sie für andere erzielen können. Sie erkennen schnell potenzielle Win-win-Situationen, dies motiviert sie und trägt zu ihrem Erfolg bei.

Laut Adam Grant entwickeln die meisten Mitarbeiter im Verlauf ihres Berufslebens die Strategie eines vierten Typs, des Tauschers. **Tauscher** sind darauf bedacht, ein möglichst ausgeglichenes Verhältnis gegenseitiger Unterstützung am Arbeitsplatz herzustellen. Dies ist in erster Linie darauf zurückzuführen, dass egoistisches Nehmer-Verhalten von Kollegen und Vorgesetzen abgelehnt und sanktioniert wird. Tauscher verhalten sich nach dem Prinzip „Wie du mir, so ich dir". Sie kooperieren – aber nur, wenn sie sicher sind, dass sich ihr Gegenüber revanchieren wird. Das liegt daran, dass ein ausgeglichenes Verhältnis von Geben und Nehmen in den meisten Unternehmen der sozial akzeptierten Norm entspricht. Tauschen

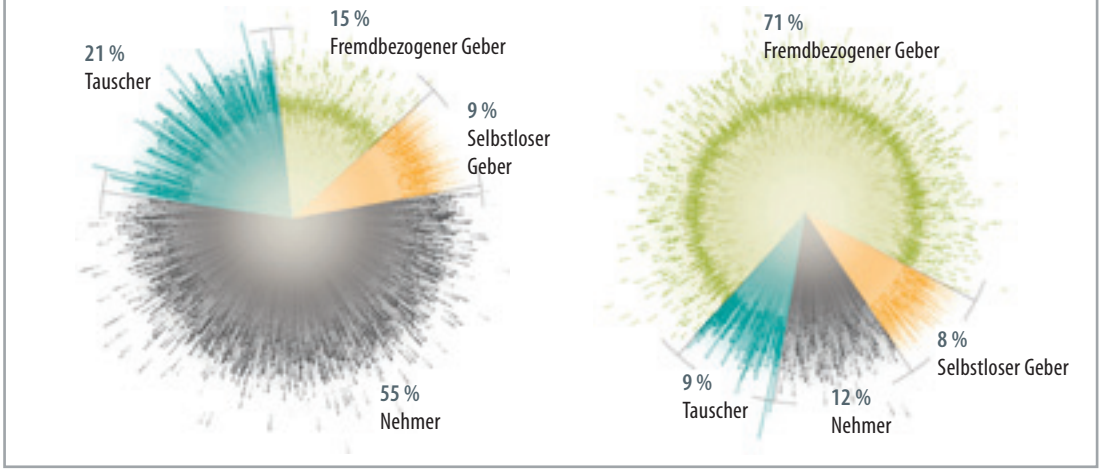
Kategorisierung nach Eigen- und Fremdinteresse Abbildung 1



Quelle: Cavorit GmbH, 2016

Die vier Kooperationstypen unterscheiden sich in ihren sozialen Wertevorstellungen.

Kooperationsprofile im Vergleich Abbildung 2



Quelle: Cavorit GmbH, 2016

Die Profile sind immer individuell: links ein Beispiel für einen egoistisch orientierten Mitarbeiter, rechts für einen primär prosozial orientierten Mitarbeiter.

ist sozusagen das neue Nehmen. Für die Gesamtorganisation ist jedoch kooperatives Geben weitaus effizienter als Tauschen.

Die Mischung macht's

Die wenigsten Menschen zeichnen sich jedoch durch einen derartig eindeutigen und über alle Situationen und Kontexte hinweg konsistenten Interaktionsstil aus. Jeder Mensch vereint vielmehr jede dieser Werteorientierungen in einem individuellen Kooperationsprofil. Die relative Ausprägung dieser Tendenzen kann dabei als Indikator für die Wahrscheinlichkeit herangezogen werden, ob sich eine Person in einer Situation eher egoistisch, kooperativ oder altruistisch verhalten wird. Das Kooperationsprofil einer Person ist über die Zeit einigermaßen stabil und lässt sich durch psychodiagnostische Testverfahren individuell bestimmen und visualisieren.

Jenseits dieser relativ schwer änderbaren Persönlichkeitsunterschiede spielen jedoch eine Reihe situativer Faktoren eine nicht zu unterschätzende Rolle, wie sich eine Person in einer konkreten Situation verhalten wird. Und auf die kann HR Einfluss nehmen.

Wie kann HR damit arbeiten?

Die Transformation von einer Tauscher- zur Kooperationskultur erfordert die simultane Berücksichtigung individueller und kollektiver Interessen und deren Verankerung im Normen- und Wertesystem des Unternehmens. Dazu reicht es nicht, in einem feierlichen Akt Kooperation in das Wertesystem und die Führungsgrundsätze aufzunehmen. Vielmehr erfordert es einen konzertierten Personal- und Organisationsentwicklungsprozess, dessen Ausgangspunkt eine ganzheitliche Diagnostik des derzeitigen Kooperationsverhaltens auf Team-, Abteilungs- und Organisationsebene darstellt. Im Verlaufe dieses Kulturveränderungsprozesses werden derzeitig gültige Verhaltensnormen im Unternehmen hinterfragt, angepasst und durch die Implementierung von kooperationsförderlichen Belohnungsmechanismen nachhaltig unterstützt. Das Ziel besteht darin, soziale Dilemmas zu erkennen und attraktive Alternativen zu schaffen.

Dabei spielt die Diagnostik auf der Ebene der individuellen sozialen Werteorientierung insofern eine wichtige Rolle, als sie Reflexionsprozesse des einzelnen Mitarbeiters fördert. Primär selbstorientierte Menschen neigen dazu, bei ihren Mitmenschen ebenfalls egoistische Motive zu vermuten, weswegen sie sich häufig gegen kooperatives Verhalten entscheiden. Je nach Konstellation der Interaktionspartner kann dies jedoch zu einer Negativspirale führen, in der es nie zu kooperativen Handlungen kommt. Derartige unfruchtbare Grundannahmen können in Individualcoachings hinterfragt werden.

Die Analyse des tatsächlichen Kooperationsverhaltens auf der Teamebene bildet die Grundlage zur Entwicklung maßgeschneiderter Teaminterventionen. Aufgrund ihrer Multiplikations- und Vorbildfunktion kommt dabei der Zusammenarbeit im Führungsteam eine besondere Schlüsselfunktion zu. Die Regeln der Zusammenarbeit werden auf die Anforderungen der Abteilungsebenen angepasst, teaminterne aber auch abteilungsübergreifend erfolgskritische Kooperationserfordernisse identifiziert und konkrete Ansatzpunkte zur Verbesserung der Zusammenarbeit entwickelt. Dabei stehen Commitment und der Aufbau gegenseitigen Vertrauens in Bezug auf das Gesamtergebnis im Mittelpunkt. Schließlich müssen Führungskräfte dazu befähigt werden, kooperatives und proaktives Mitarbeiterverhalten zu fördern und systematisch in Leistungsbeurteilungen zu berücksichtigen. Denn eine erfolgversprechende Entwicklung zur Kooperationskultur erfordert einen ganzheitlichen Ansatz, ergänzt durch konsequentes Nachhalten des Fortschritts durch Verlaufskontrollen. ■

AUTORIN



Eveline Mäthner, People Analytics und Organisationsentwicklung, Cavorit GmbH, Berlin, eveline.maethner@cavorit.de

detaillierte Marktübersicht mit über 120 Tools unter www.pwgo.de/collaboration-tools

Netzwerken mit **Werkzeugkoffer**

It's Tool Time! Denn wie tauschen sich Mitarbeiter heute digital untereinander aus? Mit den entsprechenden digitalen Werkzeugen. Zur besseren Übersicht kippen wir die Tool-Kiste auf der Werkbank aus und sortieren den Inhalt nach Funktion.

VON ULLI PESCH

▸ Softwarehäuser bieten Hunderte digitaler Zangen, Sägen und Schraubenzieher an, mit deren Unterstützung Mitarbeiter sich vernetzen, ihrer Arbeit nachgehen und Neues schaffen können. Teilweise sind es kleine, kostenlose Apps. Teilweise sind es große Programme, die alle möglichen Finessen bieten, um das Unternehmen zur vernetzten Community zu konvertieren. Das hat dann natürlich seinen Preis.

Fast alle Produkte werden in verschiedenen Varianten angeboten: unterschiedliche Preis- und Funktionsmodelle, die mit Begriffen wie Business, Premium oder Enterprise etikettiert werden. **Wichtig:** Für alle Tools gelten unterschiedliche Nutzungs- und Datenschutzbestimmungen, die vor dem Einsatz zu prüfen und mit der jeweiligen Unternehmens-Policy abzugleichen sind.



Business-Collaboration-Plattformen



Sie sind die Infrastruktur für Social Collaboration im Unternehmen. Mitarbeiter kommunizieren über Abteilungen hinweg miteinander, transparent und wie sie es aus der privaten digitalen Kommunikation gewohnt sind. Sie tauschen Nachrichten und Meinungen über Blogs aus, korrespondieren intern über Facebook-ähnliche Plattformen, arbeiten gemeinsam an Projekten und Dokumenten. Und füllen auf diese Weise interne Wikis mit Unternehmenswissen. Über einheitliche Benutzeroberflächen (Front-end) setzen die Mitarbeiter ihre Aufgaben vernetzt um, beratschlagen, finden gemeinsam Lösungen. Das Backend bietet Reporting-Funktionen, Dashboards, Rechte- und Rollenmodelle oder konfigurierbare Workflows und mehr.

Beispiele hierfür sind:

- **IBM Connections**

Social Business Collaboration für das gesamte Unternehmen

- **Jive**

Social Business Collaboration für das gesamte Unternehmen

- **SAP Jam**

Social Business Collaboration für das gesamte Unternehmen

- **Sharepoint**

Team Collaboration für das gesamte Unternehmen

Filesharing-Tools (EFSS, Enterprise File Synchronisation & Sharing)



EFSS-Tools ermöglichen den Austausch größerer Dateien untereinander – und deren Ablage an einem zentralen Ort, meist in der Cloud. Sie sind einfacher zu bedienen als beispielsweise spezielle für den Versand bereitgestellte FTP-Server (File Transfer Protocol). In der Regel ist ihre Nutzung kostenlos. Dateien lassen sich zum Download in öffentlichen und geschlossenen Bereichen ablegen, auf die der Zugriff nur per Passwort erlaubt ist. Dropbox oder Google Drive und andere bieten mittlerweile zusätzliche Funktionen an, etwa fürs gemeinsame Arbeiten an Dokumenten.

Für Filesharing eignen sich:

- **Box**

Mailanhang-Verwaltung, Versionskontrolle, Vorschau ohne Download, kontextbasierte Inhalte-Bereitstellung und mehr

- **Citrix Share File**

Sync, E-Mail-Integration, Collaboration, E-Signatur und mehr

- **Dropbox**

Office-365-Integration, Online-Zusammenarbeit, Dropbox Paper, 256-Bit-Verschlüsselung und mehr

- **Google Drive**

Inklusive Google Docs, viele weitere Apps zum Download

- **Microsoft OneDrive**

Office-365-Integration, Offline-Zugriff und mehr

Kollaboratives Schreiben/Arbeiten



Die Cloud-Technologie macht's möglich: gemeinsames Arbeiten an Dokumenten. Mehrere Personen können gleichzeitig an einer Marketing-Präsentation, einem Vertragsdokument oder einer Tabelle arbeiten. Die Dokumente und Werkzeuge liegen in der Cloud. Bei guten Lösungen achten integrierte Versionskontrollen darauf, dass immer an ein und demselben Dokument gewerkelt wird, damit nicht unterschiedliche Versionen einer Datei Verwirrung stiften. Die meisten Tools arbeiten deshalb rein webbasiert; außer einer funktionierenden Internetverbindung und einem gängigen Browser wird nichts weiter benötigt. Bei einigen wenigen Tools ist zusätzlich die Installation einer Software erforderlich.

Das kollaborative Arbeiten unterstützen:

- **Dropbox Paper**

Arbeitsbereich für gemeinsames Arbeiten an Projekten, Dokumenten, Präsentationen et cetera

- **Google Docs**

Dokumente, Tabellen, Formulare, Präsentationen teilen, gemeinsam bearbeiten, speichern

- **Huddle**

Collaboration, File Sharing, Projektmanagement, Office-Integration, Apps und mehr

- **Office 365**

Gemeinsames Arbeiten an Dokumenten, Videokonferenzen

- **Yammer**

Social (Business-)Collaboration, in MS Office integriert

Instant Messenger



Im privaten Umfeld kommen Instant Messenger meist fürs Chatten zum Einsatz. Ihr Vorteil gegenüber der E-Mail: Die Kommunikation ist einfacher und schneller; und mehrere Personen können gleichzeitig chatten oder telefonieren – per Sprache oder Video. Dateien lassen sich problemlos austauschen. Das Telefonieren ist bei den meisten Messengern unkomfortabel, dafür sind sie in der Regel kostenlos. Der wohl bekannteste Messenger ist WhatsApp, der in unterschiedlichen kollaborativen Szenarien Einsatz findet.

Als Instant Messenger empfehlen sich:

- **Facebook Messenger**

Gruppenchats, Audio-/Videochats, Geldtransfer (nur USA)

- **Google Hangouts**

Textnachrichten, Gruppenchats, Video, Telefonieren

- **Skype**

Group Videos, Gruppenchats, Screen Transfer

- **Threema**

Hohe Sicherheit, Umfragen/Abstimmungen, anonymes Chatten und mehr

- **WhatsApp**

(Gruppen-)Chats, Document Sharing, File Transfer, Telefonieren

Unified Messaging



Unified Messenger sind quasi die LKW unter den Messaging-Diensten. Im Grunde genommen bieten sie die gleichen Collaboration-Werkzeuge wie die Instant Messenger. Und noch ein paar mehr, beispielsweise auch Mail- und Faxfunktionen. Das alles gleich im großen Stil – auf Unternehmensebene. Diese Dienste bieten, ähnlich dem Management der Collaboration-Plattformen, Front- und Backend, die individuell administrier- und justierbar sind.

Auf Unternehmensebene kommuniziert man mit:

- **bitrix24**

Aufgaben, Projekte, Social Networking, E-Mail-Server, PIM, Social Intranet und mehr

- **MS Exchange Server**

Kommunikationsplattform inklusive Document Sharing und Collaboration

- **Yappy**

Text- und Sentiment-Analyse, Shop-Integration, Messenger-Integration

Mindmapping



Zur Vorbereitung komplexerer Vorgänge ist Mindmapping ideal. Ähnlich dem Brainstorming, visualisiert es Gedanken und Ideen auf dem Bildschirm statt auf Papier. Mit der Maus oder dem Finger lassen sich einzelne Gedanken beliebig positionieren und in Themen- und Gedankenstränge einordnen. Und das gemeinsam oder zeitversetzt – wie an einer großen Tafel, an der alle ihre Gedanken skizzieren. Datei und Anwendung liegen im Netz. Einige erlauben den Export in Präsentationen oder in HTML-Code. Bei anderen lassen sich direkt Ressourcen und Zeiten zuordnen und sogar die im Projektmanagement üblichen Gantt-Diagramme erzeugen.

Zur Visualisierung eignen sich folgende Tools:

- **iThoughtsX**

Im- und Exportfunktionen in einige andere Mindmapping-Programme

- **LucidChart**

Viele Im- und Exportfunktionen; Schnittstellen zu Confluence, Jive, Google und andere mehr

- **MindManager**

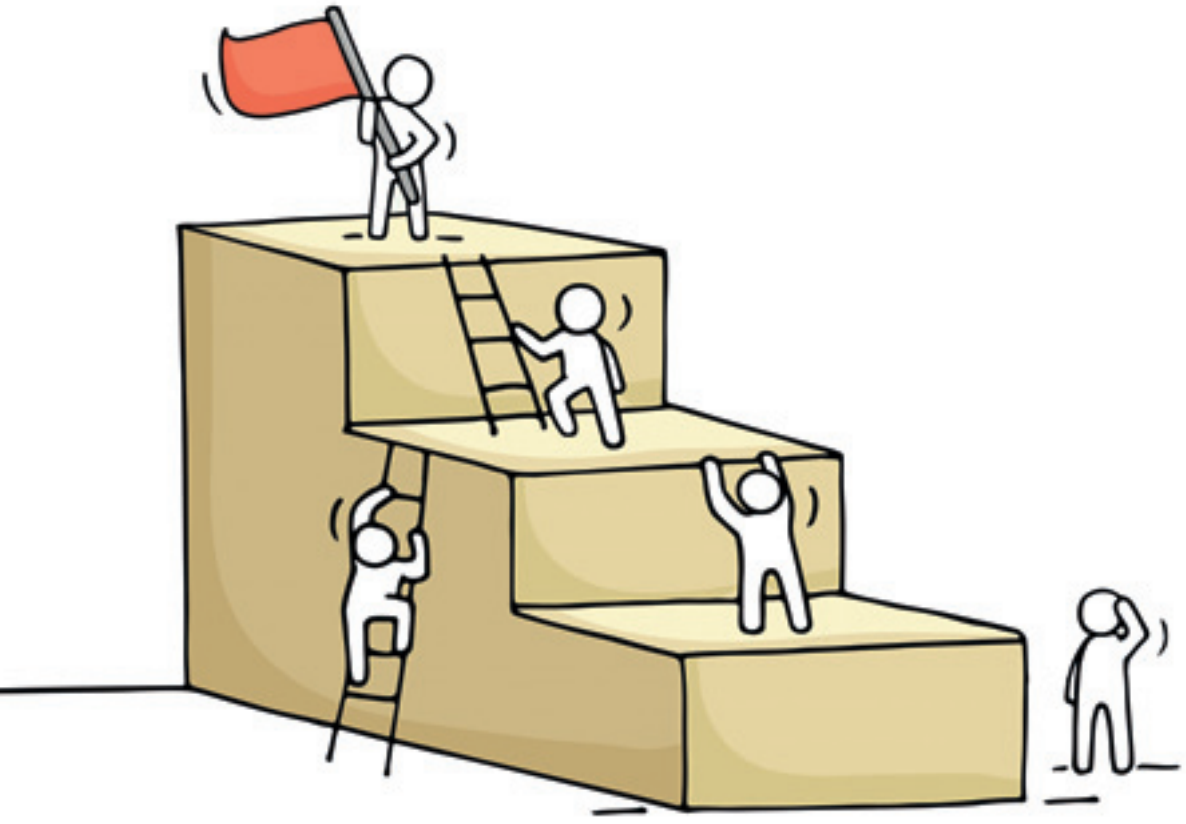
Datenaustausch mit Outlook, Analyse, Gantt, Im-/Export Excel, Powerpoint, HTML und mehr

- **MindMeister**

Kollaboratives Task-Management, Export in Projektmanagement-Software, Timelines und mehr

- **mindomoS**

Vorlagen, Web-Bildersuche, Google Apps und Office-365-Integration



Projektmanagement



Projektmanagement zählt zu den Königsdisziplinen in Unternehmen. Häufig arbeiten die Beteiligten an unterschiedlichen Orten. Ideal ist deshalb, wenn alle Informationen und Planungen im Projektmanagement an einer Stelle für die Akteure zur Verfügung stehen. Auch hier bietet das gemeinsame Sichten und Planen im Netz erhebliche Vorteile. Alle haben Einsicht in den aktuellen Projektstatus, können Meilensteine vervollständigen, bei Bedarf Änderungen durchführen, die umgehend allen Beteiligten zur Verfügung stehen. Wie auch alle dazugehörenden Dokumente.

Diese Werkzeuge erleichtern Projektmanagement:

- **Microsoft Project**

Umfassende Projektmanagement-Software

- **ProjectPlace**

Meetings, Dashboards, Zeiterfassung und mehr; mit Connectoren zu asana, Paymo, Freshbooks, Basecamp, Harvest

- **RedBooth**

Projektmanagement, Zusammenarbeit, Terminplan, RSS, Wiki, Group Chat, Instant Messaging

- **Werkstatt42**

Datenaustausch mit Outlook, Salesforce, Tableau, Dropbox, Google Docs, Jira, Hangouts etc.; Smartsheet for HR und anderes

- **Zoho Projects**

Projektmanagement, Zeiterfassung, Teamarbeit, Reporting und mehr

Web-/Video-/Audioconferencing



Haben Sie schon einmal an einer Web-Präsentation oder einem Webinar teilgenommen? Für Seminare, Präsentationen oder auch für Projektbesprechungen eignen sich Web-, Video- und Audioconferencing-Dienste bestens. Besonders dann, wenn sich die Teilnehmer an unterschiedlichen Orten aufhalten. Privat sind sie weitverbreitet und Unternehmen nutzen diese Dienste immer häufiger: Ein Mailclient schickt eine Einladung oder man meldet sich an, erhält einen Zugangscode und kann, aktiv oder passiv, an der Netzveranstaltung teilnehmen.

Hierfür eignen sich etwa:

- **AnyMeeting**

Online-Audio-/Videomeetings, Webinare

- **WebEx Meetings**

Meetings, Events, Seminare

- **GlobalMeet**

Screen Sharing, Polling, Cloud Storage, Record Meeting, Pass Control und mehr

- **GoToMeeting**

Whiteboard, Anwendungen übertragen, Meetingraum, Videokonferenzen

Wiki-Tools



Zentrales Ergebnis der Zusammenarbeit im Unternehmen ist das Entstehen gemeinsamen Wissens. Wikis sind ideale Plattformen zu dessen Ablage und Bereitstellung. Wiki-Werkzeuge bieten den Raum und Speicher zur gemeinsamen Schaffung dieses Wissens. Zusatzfunktionen wie Gruppenchat, Teamkalender und Social-Networking-Features sind bei einigen bereits integriert.

Als Wiki-Tools empfehlen sich:

- **Google Sites**

Gemeinsam Webseiten in Echtzeit bearbeiten, Webseiten erstellen, Collaboration und mehr

- **MediaWiki**

Gemeinsames Erstellen von Wiki-Einträgen und Betreiben der Seiten in Wikipedia oder eigenen Wikis

- **MoinMoin**

Gemeinsames Erstellen von Wiki-Einträgen und Betreiben der Seiten in Wikipedia, RSS-Feeds

- **Twiki**

Collaboration, Sharing von Dokumenten, Wissen, Projekten, Erstellen von Web-Apps und mehr

- **Wikidot**

Tags, Foren, Avatar, Gravatar, Karma, Private Messages und mehr

- **Wikispaces**

Gemeinsames Erstellen von Wikis, Visual Editor, Social Networking



Workgroup-/Groupware-Tools

Hier verschwimmen die Grenzen zu einigen der vorgenannten Kategorien: Diese Tools bieten das gemeinsame Bearbeiten von Dokumenten genauso an wie Chaträume, Blogging und andere Formen der Kommunikation. Auch die Bereitstellung von Dokumenten und anderen Dateien. Sie sind die Servicefahrzeuge fürs vernetzte Arbeiten mit allem an Bord, was man benötigt.

Diese Programme bieten Full Service:

- **Confluence**

Best Practices, Blogs, Foren, Document Sharing, Synchronisation und mehr

- **Hip Chat**

Chaträume, Drag & Drop, Dateifreigabe, Integration in viele Services

- **HyperOffice**

Projekt-, Dokumenten-, Kontaktmanagement, Collaboration

- **Podio**

Integrierbar mit Dropbox, Google Drive, GoToMeeting und vielem mehr; gemeinsamer Arbeitsraum und mehr

- **Slack**

Gruppenkommunikation, File Sharing, Archivsuche, App-Integration ■

So gelingt Zusammenarbeit: die Quintessenz

① Schaffen Sie Vertrauen auf allen Ebenen.

Vertrauen ist die unverzichtbare Basis für gelingende Zusammenarbeit. Zwischen den Kollegen und über Hierarchieebenen hinaus. Erklären Sie geheime Agenden für tabu und offenen Austausch als gesetzt.

② Arbeiten Sie Mehrwerte heraus.

Die Vorteile von Zusammenarbeit sind messbar. Klare Mehrwerte liefern Ihnen die harten Zahlen und Fakten, mit denen Sie intern argumentieren können.

③ Überzeugen Sie die Führungsriege.

Zusammenarbeit kann nur über alle Ebenen hinweg funktionieren. Überzeugen Sie Ihre Führungskräfte und die Geschäftsführung. Natürlich mit Zahlen und Fakten.

④ Öffnen Sie die Silos.

Ressorts sind wichtig. Aber um Aufgaben sinnvoll lösen zu können, bedarf es meist unterschiedlicher Ansätze und Inputs. Lassen Sie Hierarchien und Abteilungsdenken ein Stück weit hinter sich.

⑤ Bieten Sie Austauschmöglichkeiten.

Beziehungen funktionieren über Kommunikation. Und Zusammenarbeit über funktionierende Arbeitsbeziehungen. Lassen Sie Mitarbeiter ins Gespräch kommen. Auch privat und freiwillig.

⑥ Machen Sie Fehler gemeinsam.

Wir alle sind Menschen. Wir alle machen Fehler. Warum also sollten wir diese dann nicht gemeinsam tragen? Machen Sie Fehler genauso zur Teamsache wie Erfolge: einer für alle – alle für einen.

⑦ Zeigen Sie Agilität und Mut.

Zusammenarbeit setzt nicht am fertigen Ergebnis an, auch nicht mit dem Kunden. Bewegen Sie sich auf Ihre Kunden zu und trauen Sie sich, gemeinsam noch unfertige Arbeitsergebnisse zu besprechen.

⑧ Werten Sie Konkurrenz und Kooperation gleich.

In der Arbeitswelt geht es nicht nur um Kooperation. Gehen Sie das Thema offen an. Stellen Sie klar, dass Konkurrenz und Kooperation gleichermaßen verlangt sind – und gleichermaßen wertgeschätzt.

⑨ Schenken Sie dem Individuum Anerkennung.

Ein Team ist mehr als die Summe seiner Teile. Weil jedes einzelne Teil seinen Beitrag leistet. Nehmen Sie persönliche Leistungen wahr. Stellen Sie die Anteile am Teamerfolg heraus und würdigen Sie diese.

⑩ Sehen Sie Teamarbeit realistisch.

Wo es menschelt, gibt es immer Reibungspunkte; Teamarbeit ist also nicht per se großartig. Verschweigen Sie das nicht. Zusammenarbeit ist in erster Linie einfach sinnvoll. Das ist genug.



2017

HEADHUNTER OF THE YEAR

Branchenaward für die besten Personalberatungen Deutschlands in vier Kategorien



Executive Search



Best Newcomer



Candidate Experience



Client Experience

Jetzt teilnehmen unter

www.headhunter-of-the-year.com

presented by experteer

Alles nichts, **oder?**

Gleiche Arbeit, gleiches Geld – der Anspruch ist nicht neu. Trotzdem beträgt die Lohnlücke zwischen Mann und Frau in Deutschland immer noch 21 Prozent. Ein neues Gesetz soll sie verringern helfen. Allerdings sähen manche Kritiker lieber gar keines als dieses.

VON DAVID SCHAHINIAN



▸ „Das ist ein Durchbruch", sagte Bundesfrauenministerin Manuela Schwesig (SPD). Am 11. Januar hatte das Bundeskabinett einen Gesetzentwurf für mehr Lohngerechtigkeit beschlossen. Der vollständige Name lässt jedoch bereits erste Zweifel aufkommen, ob sich dadurch tatsächlich Grundlegendes ändert: „Gesetz zur Förderung von Transparenz von Entgeltstrukturen". Damit haben Frauen zunächst einmal keinen Euro mehr in der Tasche.

Bisher habe es kein Gesetz gegeben, das das Thema „gleicher Lohn für gleiche und gleichwertige Arbeit" voranbringe, heißt es aus dem zuständigen Ministerium. Monatelang wurde im Fachausschuss um den Entwurf gerungen und schließlich ein Kompromiss erzielt. Trotzdem – oder vielleicht deswegen? – hagelte es nach dem Kabinettsbeschluss von vielen Seiten Kritik.

Individueller Auskunftsanspruch

Kernpunkt des Gesetzentwurfs ist die Einführung eines individuellen Auskunftsanspruches. Arbeitgeber mit mehr als 200 Beschäftigten müssen ihren Beschäftigten künftig auf Anfrage erläutern, nach welchen Kriterien sie wie bezahlt werden. Den Gehaltszettel des Kollegen bekommt natürlich niemand außer ihm selbst zu sehen: Der Anspruch bezieht sich nicht auf konkrete Arbeitsentgelte, sondern auf ein durchschnittliches monatliches Bruttoentgelt von Mitarbeitern des anderen Geschlechts mit gleichen oder vergleichbaren Tätigkeiten. Betriebsräte sollen die Auskunft in tarifgebundenen Unternehmen einholen. „In Betrieben ohne Betriebsrat und ohne Tarifvertrag können sich die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer direkt an den Arbeitgeber wenden", teilt die Bundesregierung mit.

Arbeitgeber mit mehr als 500 Beschäftigten, die lageberichtspflichtig sind, müssen darüber hinaus künftig regelmäßig über den Stand der Gleichstellung und der Entgeltgleichheit berichten. Die Berichte sollen für alle einsehbar sein. Zudem werden private Arbeitgeber mit mehr als 500 Beschäftigten „aufgefordert", ihre Entgeltstrukturen regelmäßig auf die Einhaltung der Entgeltgleichheit zu überprüfen. „Mit diesem individuellen Auskunftsanspruch, der Berichtspflicht und den Prüfverfahren wird die Unternehmenskultur verändert", ist sich Schwesig sicher. Insgesamt sollen damit rund 14 Millionen Beschäftigte das Recht erhalten zu erfahren, wie sie im Vergleich zu anderen bezahlt werden. Die sogenannte Lohnlücke beträgt in Deutschland derzeit etwa 21 Prozent. Rechnet man heraus, dass Frauen häufiger in Teilzeit arbeiten, seltener in Führungspositionen aufsteigen und eher in sozialen Berufen mit geringen Verdiensten tätig sind, sinkt die Lücke auf rund sieben Prozent. So zumindest ist es immer wieder an verschiedensten Stellen zu lesen.

Die Argumentation hat aber Schwächen, hebt **Dr. Karin Tondorf** hervor. Seit Jahrzehnten forscht und berät die Diplom-Soziologin zur Entgelt- und Gleichstellungspolitik. Verglichen werde das Bruttostundenentgelt. Das müsste bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit gleich hoch sein, unabhängig davon, ob Vollzeit oder Teilzeit gearbeitet wird: „Besteht eine Differenz, deutet dies auf Diskriminierung hin." Teilzeitarbeit sei daher keine sachliche Rechtfertigung für Unterschiede. Die bereinigte Lohnlücke von sieben Prozent sei zudem ein statistischer Wert, der nichts über das Ausmaß von Entgeltdiskriminierung aussagt. Es handele sich um einen ökonomischen Erklärungsansatz aus der Humankapitaltheorie, der einen anderen Diskriminierungsbegriff habe als der Gesetzentwurf und das geltende Recht. Tondorf: „Die beiden Ansätze werden in der Diskussion ständig vermischt."



Dr. Karin Tondorf, freie Wissenschaftlerin und Beraterin

Damals war's: Frauen als „Minderleister"

Rückblende: Nach dem Zweiten Weltkrieg war es zumindest für Arbeitsgerichte noch selbstverständlich, dass die Arbeit von Frauen als „Minderleistung" gegenüber der „Normalleistung" von Männern einzustufen ist. Frauen, so hieß es damals, hätten eine geringere physische und psychische Belastbarkeit. Spätestens 1957 wehte ein anderer Wind: Zunächst wurde in den Römischen Verträgen bei der Gründung der EU festgeschrieben, dass jeder Mitgliedsstaat den Grundsatz des gleichen Entgelts für Männer und Frauen bei gleicher Arbeit anwenden soll. Seit 1975 bezieht sich der Anspruch ausdrücklich auch auf gleichwertige Arbeit (Richtlinie 75/117/EWG).

> Man kann sich schärfere Instrumente vorstellen als jene, die nun im Gesetzentwurf stehen.

Die Lohnlücke aber besteht immer noch. Man kann sich schärfere Instrumente vorstellen als jene, die nun im Gesetzentwurf stehen. Aber der Spatz in der Hand ist immer noch besser als die Taube auf dem Dach – oder? Tondorf findet, dass kein Gesetz immer noch besser wäre als dieses.

„Erstens können Arbeitgeber die Methode zur Prüfung von Entgeltdiskriminierung frei wählen", begründet sie ihre Ansicht. Im ersten Referentenentwurf war noch ein zertifiziertes Prüfverfahren vorgesehen, nun nicht mehr. So könnten Arbeitgeber eine für sie ökonomisch vorteilhafte Methode wählen und sich das Etikett „faire Entlohnung" verleihen. Zuverlässige Ergebnisse und wirkliche Transparenz seien so nicht unbedingt zu

erwarten. Zweitens falle der Gesetzentwurf in mehreren Punkten hinter geltendes Recht zurück. Wissenschaftliche Analysen zeigten, dass zahlreiche Frauentätigkeiten zu gering bewertet und bezahlt sind, führt Tondorf weiter aus. Das äußere sich darin, dass „Frauentätigkeiten" niedriger eingruppiert seien als männerdominierte Tätigkeiten: „Daher vergleicht sich zum Beispiel eine Verkäuferin mit einem höher eingruppierten Kraftfahrer, um die Gleichwertigkeit beider Tätigkeiten zu prüfen und ihre Lohnansprüche geltend zu machen." Solche Vergleiche wären mit dem neuen Gesetz aber nicht mehr möglich: „Eine Verkäuferin soll nur noch Auskünfte über männliche Tätigkeiten verlangen können, die gleich bezahlt beziehungsweise gleich eingruppiert sind." Das enge die bisherigen rechtlichen Vergleichsmöglichkeiten und Ansprüche stark ein.

Nicht zuletzt zeige die Rechtsprechung, dass auch Tarifverträge diskriminierende Entgeltregelungen enthielten. Ein Grund dafür sei meist die unhinterfragte Fortschreibung tradierter Strukturen und Sichtweisen. Der Gesetzentwurf unterstelle aber, dass die tariflichen Regelungen diskriminierungsfrei seien – und stelle ihnen somit einen Freibrief aus.

„An den Hauptursachen vorbei"



Stephanie Bschorr, Präsidentin, Verband deutscher Unternehmerinnen (VdU) e. V.

Dass der Verband deutscher Unternehmerinnen (VdU) das Ziel unterstützt, die Entgeltlücke zu verringern, verwundert nicht: „Die gleichberechtigte wirtschaftliche Teilhabe von Frauen ist Satzungsziel unseres Verbands", sagt Präsidentin **Stephanie Bschorr**. Das jetzt geplante Gesetz schaffe jedoch nur bürokratische Belastungen und gehe an den Hauptursachen der Lohnlücke vorbei.

Alle wissenschaftlichen Analysen seien sich einig: „Beruf, Branche, Position und Erwerbsumfang sind die zentralen Faktoren." Gemessen werde das durchschnittliche Bruttoentgelt pro Arbeitsstunde quer über alle Sektoren und Funktionen hinweg: „Frauen sind überdurchschnittlich in Niedriglohnbereichen oder im öffentlichen Dienst tätig, viel zu selten in Führungspositionen vertreten und wesentlich häufiger in Teilzeit erwerbstätig als Männer."



Uta Zech, Präsidentin, Business and Professional Women (BPW) Germany e. V.

Die Business and Professional Women (BPW) Germany zeigen sich positiver gestimmt: „Das Gesetz hat Signalwirkung", urteilt Präsidentin **Uta Zech**. Endlich werde über das Tabuthema Gehalt gesprochen, Lohndiskriminierung müsse von den Unternehmen ernst genommen werden. „In mittleren und großen Unternehmen haben Millionen Beschäftigter die Möglichkeit, individuell zu ermitteln, ob sie fair bezahlt werden oder nicht. Das schafft Gehaltstransparenz." Wer Lohndiskriminierung feststelle, könne gerichtlich dagegen vorgehen. Das Gesetz sei ein wichtiger Schritt, um dem Ziel „gleicher Lohn für gleiche und gleichwertige Arbeit" näherzukommen.

Und die Einwände der Kritiker? „Von hohem Bürokratieaufwand zu sprechen, klingt etwas verzweifelt", so Zech weiter. Für das Gesetz würden keine Daten erhoben, die nicht sowieso in den Unternehmen schon erfasst seien. Dass es entgegen der ursprünglichen Planung keine Verpflichtung gibt, Entgeltgleichheit herzustellen, wird zwar auch beim BPW Germany bedauert. Dort setzt man aber darauf, „dass kluge Unternehmen die Chance nutzen und die Vorteile sehen, die ihnen daraus erwachsen". Faire Arbeitsbedingungen, und dazu zähle auch eine faire Bezahlung, seien ein ausschlaggebendes Kriterium für die Wahl des Arbeitgebers.

> In einem Punkt herrscht Einigkeit: Mit dem Gesetz allein wird die Lohnlücke nicht geschlossen werden können.

Gesetz allein reicht nicht

In einem Punkt allerdings scheint Einigkeit zu herrschen: Mit dem Gesetz allein wird die Lohnlücke nicht geschlossen werden können. „Um wirklich partnerschaftlich durchzustarten, wie es das Motto des diesjährigen Equal Pay Days fordert, braucht es strukturelle Veränderungen", findet Zech. Für den BPW Germany zählen dazu bessere Betreuungsangebote wie Ganztagsschulen und Kitaplätze, flexible Arbeitsmodelle, eine nachhaltige Veränderung der Unternehmenskultur sowie die Aufwertung von frauentypischen Berufen. „Familiengeld, Rückkehrrecht von Teilzeit in Vollzeit oder das Pflegeberufegesetz sind gute Ansatzpunkte, die wir unterstützen." Sie verweist aber auch auf Aspekte, die in vielen Diskussionen zum Thema häufig unter den Tisch fallen: In Unternehmen und im Privaten sorgten unbewusste Rollenstereotype in den Köpfen für Entscheidungen, „die mit Kompetenz und messbaren Fakten nichts zu tun haben".

Auch Bschorr plädiert dafür, bei den Hauptursachen der Entgeltlücke anzusetzen: „Wir brauchen mehr Frauen in Führungspositionen und mehr Frauen in Ingenieurberufen und Hochlohnbranchen." Zumal technikbasierte Berufe gute Verdienstaussichten und Karrierechancen böten und somit gleich doppelt zur Verringerung des sogenannten Gender Pay Gaps beitrügen. „Dazu weniger Teilzeit und weniger Erwerbsunterbrechungen durch weitere Verbesserungen der Betreuungsangebote." Damit könnte die statistische Entgeltlücke ihrer Meinung nach um mindestens zwei Drittel vermindert werden. Bschorr:

„Ein Gesetz aber, das Unternehmen Entgeltanalyseverfahren vorschreibt, kann das nicht bewirken."

„Auch eine gerechte Bezahlung der Geschlechter könnte die Lohnlücke wesentlich verringern", glaubt Tondorf. Das würde sich vor allem in Branchen und Bereichen zeigen, in denen typische „Frauentätigkeiten" zu finden sind: Gesundheit, Bildung, Erziehung, Ernährung, Reinigung oder Pflege. Wissenschaftliche Analysen zeigten, dass dort beträchtliche Diskriminierungslücken bestehen. „Die Ursachen hierfür liegen sowohl in Tarifverträgen als auch in der betrieblichen Vergütungspraxis, insbesondere in kleinen Unternehmen." Daher müssten auch Tarifverträge verbindlich geprüft und kleinere Betriebe einbezogen werden. Die Prüfung der Entgeltgleichheit müsse verbindlich sein, eine „bloße Aufforderung" reiche nicht aus.

Eine Binsenweisheit lautet: Geld allein macht nicht glücklich. Bei der gerechten Bezahlung für Frauen geht es jedoch um mehr, beschreibt die Beraterin: „Dahinter stehen Lebenschancen und Lebensqualität, im Alter könnte Armut vermieden werden." Seien es auch „nur monatlich 200 Euro mehr", könne das einen erholsamen Jahresurlaub, bessere Bildungschancen für die Kinder oder eine größere Wohnung ermöglichen – von der angemessenen Wertschätzung für die Arbeit, die Frauen verrichten, ganz zu schweigen.

Das ungeschriebene Strucksche Gesetz

Dem bereits im Koalitionsvertrag vereinbarten Gesetz wurden während des monatelangen Ringens um einen Kompromiss einige Spitzen genommen. Nun kommt es aller Voraussicht nach, und ob es besser ist als nichts oder besser gar nicht kommen sollte, ist strittig. Kritiker können zumindest noch leise Hoffnungen auf ein anderes Gesetz gründen, das – ungeschriebene – Struck-sche: Kein Entwurf verlässt das Parlament so, wie er hineingekommen ist.

Dass es zu grundlegenden Änderungen kommt, ist indes nicht mehr zu erwarten. Auf die Frage, ob sie befürchte, dass der Status quo mit dem Gesetzentwurf auf Jahre zementiert werden könnte, antwortet Tondorf mit „Ja". Es sei nicht zu erwarten, dass ein solches Gesetz kurzfristig reformiert wird: „Wir werden es mit einer Gesetzeslage zu tun haben, die hinter bisher erreichte Standards zurückfällt." ■

www.her-CAREER.com



„Besonders gut gefallen mir auf der herCAREER die Vielfalt an Karrierethemen, die großartigen Unternehmen, die sich hier präsentieren, und die tollen Vorträge und Diskussionen. Eigentlich müsste in 2017 jedes Unternehmen auf der herCAREER präsent sein."

Heidi Stopper, ehemalige Personalvorständin bei der ProSiebenSat.1 Media AG, Co-Autorin des Buches „Blondinen im Management", heute erfolgreiche Unternehmerin

Jetzt Aussteller werden!

Aussteller-Anmeldung und Informationen:
+49 89 124 14 63 - 0, ausstellen@her-career.com

her CAREER

Die Karrieremesse für Absolventinnen, Frauen in Fach- und Führungspositionen und Existenzgründerinnen

12.-13. Oktober 2017 | MTC, München

über 120 Aussteller & Partner

über 90 Karriere-/ Expert-MeetUps und Job-Offer-Talks

über 60 Diskussionen/ Vorträge/ Keynotes

Mit dabei sind unter anderem diese Unternehmen:
Amazon, Auswärtiges Amt, Avanade Deutschland GmbH, BearingPoint GmbH, BMW Group, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Bundeswehr, BWI Informationstechnik GmbH, Deutsche Bahn AG, Deutsche Bundesbank, Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e. V. (DLR), ESG Elektroniksystem- und Logistik-GmbH, Universität St.Gallen (HSG), Flughafen München Konzern, GE Germany, Infineon Technologies AG, LfA Förderbank Bayern, McKinsey & Company, OSRAM GmbH, REWE Markt GmbH, Die Techniker

Sponsor
Deutsche Hochschulwerbung

Hauptmedienpartner
emotion
STUDIUM UND KARRIERE IM 21. JAHRHUNDERT
UNIGLOBALE

„Meilenstein für die Gleichstellung“

Fast alle kritisieren den Gesetzentwurf von Ministerin Schwesig. Naturgemäß sieht das Ralf Kleindiek, Staatssekretär des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, anders.

INTERVIEW: DAVID SCHAHINIAN



„Jetzt bekämpfen wir eine weitere Ursache: die fehlende Transparenz in Gehaltssystemen.“

▸ **Personalwirtschaft: Warum ist ein Lohngerechtigkeitsgesetz notwendig?**
Ralf Kleindiek: Die Lohnlücke von 21 Prozent zeigt, dass wir einen Handlungsbedarf haben. Wir haben mit dem Mindestlohn, dem ElterngeldPlus und der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie wichtige Maßnahmen für Lohngerechtigkeit gestartet. Jetzt bekämpfen wir eine weitere Ursache: die fehlende Transparenz in Gehaltssystemen. Und wir geben den Beschäftigten das Recht zu erfragen: „Warum werde ich bezahlt, wie ich bezahlt werde?“ Mit dem Gesetz setzen wir einen weiteren Meilenstein für die Gleichstellung von Frauen in der Arbeitswelt.

Warum wurden in dem Gesetzentwurf keine verpflichtenden betrieblichen Prüfverfahren festgeschrieben?
Dazu hatten sich die Regierungsparteien CDU/CSU und SPD in ihrem Koalitionsvertrag nicht verständigt. Der Entwurf fordert die Arbeitgeber mit mehr als 500 Beschäftigten auf, Verfahren zur Überprüfung der eingesetzten Entgeltregelungen auf Entgeltgleichheit anzuwenden. Ich bin sicher, dass viele Arbeitgeber aus eigenem Interesse ihre Regelungen überprüfen werden, weil sie eine faire Bezahlstruktur wichtig für Mitarbeiterzufriedenheit erachten. Und weil sie so Rechtssicherheit gewinnen und Anfragen von Beschäftigten entspannt entgegen sehen können.

Was antworten Sie auf die Kritik der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP), dass mit dem Gesetz hohe Bürokratiekosten verbunden seien und der Vorschlag weit in die unternehmerische Handlungs- und Entscheidungsfreiheit eingreife?
Das Argument zum Bürokratieaufwand relativiert sich schnell: Wer einen Tarifvertrag hat, profitiert von Vereinfachungen beim Auskunftsanspruch und den Berichtspflichten. Die großen Unternehmen können dank IT-Unterstützung schon heute komplexe Entgeltanalysen durchführen. Und wir geben ihnen ausreichend Zeit, sich auf die Regelungen vorzubereiten. Einen Eingriff in die Handlungs- und Entscheidungsfreiheit kann ich auch nicht erkennen. Alle Arbeitgeber sind bereits heute an das Entgeltgleichheitsgebot gebunden. Der Entwurf schafft nur mehr Transparenz über Entgeltregelungen und -strukturen. Das Gesetz hilft, verdeckte Benachteiligungen aufzuspüren und zu beseitigen. Unternehmen, die Lohngerechtigkeit für Frauen und Männer fördern, motivieren und binden vor allem die weiblichen Fachkräfte.

Wie sieht der weitere Zeitplan aus? Wann soll das Gesetz in Kraft treten, ist eine Übergangsfrist geplant?
Der Gesetzentwurf ist am 11. Januar 2017 im Bundeskabinett beschlossen und dem Bundesrat zugeleitet worden. Wir rechnen damit, dass das Gesetz im Sommer in Kraft treten wird. Der Auskunftsanspruch kann erstmals sechs Monate nach Inkrafttreten geltend gemacht werden.

Ist eine spätere Ausweitung des Gesetzes, beispielsweise um Maßnahmen zum Monitoring oder zur Sanktionierung, denkbar oder geplant?
Jetzt muss der Gesetzentwurf erst einmal von Bundestag und Bundesrat diskutiert und verabschiedet werden. Danach werden wir, das sieht der Entwurf auch vor, die Wirksamkeit des Gesetzes beobachten und evaluieren. Dies gilt auch für die Entwicklung in kleineren Betrieben. Dann wird sich zeigen, welcher Änderungsbedarf besteht. ■

Ein Dossier des Bundesfamilienministeriums zum Thema **Entgeltungleichheit zwischen Männern und Frauen** finden Sie unter https://goo.gl/06ARYh



Prof. Dr. Wolfgang Jäger / Dr. Peter Körner (Hrsg.)

Talent Management

Strategien, Umsetzung, Perspektiven
2., aktualisierte Auflage 2015,
224 Seiten, broschiert, EUR 39,00
ISBN 978-3-472-08610-9

Für HR-Manager und Personalverantwortliche: Fördern Sie mit diesem Herausgeberband die Potenziale Ihrer Mitarbeiter!

www.pwgo.de/talent-management

Ihre Bestellwege: Tel.: 02631-801 22 22 · Fax: 02631-801 22 23 · E-Mail: info-personalwirtschaft@wolterskluwer.com

Kostenlose Leseprobe und Bestellung: www.personal-buecher.de

Personalwirtschaft



Revolution der **Mitbestimmung**

Dass aus „Industrie 4.0“ auch eine „Betriebsverfassung 4.0“ folgt, haben viele Personaler offenbar nicht auf dem Schirm. Rupert Felder, stellvertretender Vorsitzender des Bundesverbandes der Arbeitsrechtler in Unternehmen, fordert eine zügige Anpassung an die Realität.

▸ Mitbestimmung muss sich ändern, wenn Fertigungsprozesse über Betriebe, Unternehmen, ja Kontinente hinweg funktionieren sollen. Klar ist: Die Beteiligungsrechte eines Betriebsrates entwickeln sich weiter. Wie sagte es neulich ein Betriebsrat: „Ich weiß doch gar nicht, wo ich die Leitplanken setzen muss, wenn ich gar nicht sehe, wo die Kurve ist.“ Richtig. Was brauchen wir denn wirklich – und wie schnell?

Feel-Good-Manager und andere Herausforderungen

Schon findet Richterrecht Antworten auf einen sich wandelnden Betriebsbegriff. Arbeitnehmerüberlassung zählt mit dazu, Gemeinschaftsbetriebe sind möglich, wenn mehrere organisatorische Einheiten an einem Standort, an einem Produktionsprozess arbeiten. Das wird zunehmen: Wenn eine Prozesskette über mehrere Werkszäune hinweg Informationen und Waren transportiert, welcher Betriebsrat ist dann zuständig? Wir leben heute schon in Matrixstrukturen. In der betrieblichen Wirklichkeit tritt die herkömmliche organisatorische Einheit zurück. Der Werkszaun alter Prägung hat Türen und Löcher: Schwarmorganisationen, Projektstrukturen, Start-up-Feeling, Dotted und Solid Lines – die Organisationen ändern sich.

Was macht die gute alte § 99 BetrVG-Einstellmeldung, wenn sich Organisationen die Chefs selbst wählen und nach welcher Betriebsratssatzung soll ein „Feel-Good-Manager“ Beratungs- und Mitbestimmungsrechte einfordern? Klar ist: Betriebsräte und Gewerkschaften werden hier nicht weniger, sondern eher ein Mehr an Mitbestimmung einfordern. Wenn Prozessketten über mehrere arbeitsrechtliche Betriebsstätten hinweg funktionieren, dann ist ein partizipatives Modell nur in gleicher Weise über diese Stationen hinweg denkbar, wenn es denn wirkungsvoll bleiben soll. Die kooperative Haltung, die ein Markenkern der deutschen Betriebsver-

fassung und Mitbestimmung ist, wird durch den Bedarf einer „Betriebsverfassung 4.0“ vor eine Belastungsprobe gestellt. Der Dialog erfordert das ein oder andere Experiment, um die oben zitierten Kurven und möglichen Leitplanken auszutesten.

Kernthema Arbeitszeit

Das ist die Fassade des Gebäudes (in der Hoffnung, dass es kein Potemkinsches Dorf ist). Darüber reden Tagesschau und Tagesthemen, wenn von „Arbeit 4.0“ die Rede ist. Und ja, vieles ist nicht mehr haltbar, was im Arbeitszeitgesetz des vergangenen Jahrhunderts steht. Die Mitarbeiter stimmen darüber mit den Füßen, besser: mit dem Smartphone ab. Wer sich abends zu Hause an den Rechner setzt, dem ist der Verstoß gegen das Arbeitszeitgesetz weitgehend egal. Autonome Prozesse setzen auf autonome Mitarbeiter, mindestens jedoch mündige, die ihre Belastung, ihre Zeiteinteilung, ihre Präsenz eigenverantwortlich organisieren können. Wir kämpfen hier auch gegen die eigene Vergütungsgeschichte an. Unternehmen haben immer (mal von der Provision für Verkäufer abgesehen) die Einheit „Zeit“ bezahlt – nicht das Ergebnis, zumindest nicht führend. Das Denken in den Betrieben, in den Arbeitgeber- und Arbeitnehmerköpfen ist von der Währung „Zeit“ bestimmt, die in Geld bezahlt wird. Wir müssen davon wegkommen und mehr das Ergebnis zulassen. Honorierung von Erfolg und nicht von Bemühen.

> Wenn Prozesse in der Fabrik digitalisiert werden, dann auch die dazugehörenden administrativen Umfänge.

Fertigungszeiten und Schichtzulagen sind eher zweitrangig, wenn Maschinen miteinander kooperieren und autonome Fertigungsprozesse laufen, nicht jedoch die Ergebnisse. Wir müssen bei der Debatte um die Arbeitszeit definierte Freiräume zulassen und die Verantwortung bei den Menschen und Betrieben lassen – ohne den Tarifvorbehalt, den das Arbeitsministerium vorschreibt. Und wir müssen aufpassen, dass kein Riss durch den Betrieb geht. Die einen, die mit dem Laptop am Waldesrand sitzen, und die anderen, die in einer getakteten Fertigung an Schicht- und Präsenzzeiten gebunden sind. Das ist überhaupt eine Baustelle von „Industrie 4.0“. Es wird die geben, die dabei und vorneweg sind. Und es wird



die geben, die mühsam hinterherkommen. Aber auch das ist nichts Neues.

Zu schnell für das Arbeitsrecht?

Wenn Prozesse in der Fabrik digitalisiert werden, dann auch die dazugehörenden administrativen Umfänge: Finanzen, Einkauf, Personalbereich. Und warum nicht ein bisschen Vorreiter sein? Denn noch immer enden viele HR-Prozesse auf „80 Gramm holzfrei". Schriftform heißt nicht Papier, in vielen Prozessen wäre ein Online-Workflow möglich. Weniger Anträge in Papierform, weniger Anträge überhaupt. Wenn der Vorgesetzte oder ein Team ein definiertes Budget hat, kann doch die Verteilung autonom erfolgen. Das „Aushandeln", das „Kooperative" ist doch die Währung des digitalen Zeitalters. Nicht mehr das Anordnen und Überwachen. Eigene Steuerung – aber in definierten Grenzen. Spannend wären darüber hinaus Betriebsratssitzungen etwa als Videokonferenz und mit einem Online-Beschluss. Aufsichtsratswahlen, Betriebsratswahlen etwa als elektronische Stimmabgabe im Rahmen von Online-Wahlverfahren anstelle hoher Reisekosten und endloser Zettel. Interessant wären „State-of-the-Art"-Tools wie Online-Kommunikation, Foren, die Whatsapp-Gruppe innerhalb des Betriebes anstelle eines „Tone from the Top". Oder Total Compensation als visualisiertes Angebot mit Nachhaltigkeitskontrolle. Was wirkt, was verpufft? Da ist noch viel Luft nach oben für rechtssichere Regelungen im Hinblick auf die moderne HR-Welt.
Wir haben eine neue Generation an Bord: Die Azubis geben doch ihr Smartphone nicht am Werkstor ab, um dann Formulare auszufüllen. Die Geschwindigkeit, mit der außerhalb des Werkszauns digitalisiert wird, kommt nicht hinterm Werkszaun an. Weil auch zu viel Separatismus herrscht. Anstatt zu standardisieren, wird der Unterschied gepflegt und damit die Chance für Plattformen verspielt.

Neue Art des Personalcontrollings

Vielleicht regt 4.0 zu einer neuen Art des Personalcontrollings an: „Predictive Controlling". So, wie zum Beispiel die Maschine einen Service signalisiert, selbstständig, vorausschauend, so analysiert der Personalcontroller nicht mehr die Daten der Vergangenheit sondern die Daten der Zukunft. Nennen wir es „Advanced Monitoring": Wie viele Mitarbeiter fehlen am kommenden Montag, weil die Eintrittswahrscheinlichkeit von Erkrankungen ein bestimmtes Maß erreicht?
Wie viele Ersatzbeschaffungen in welchen Berufsbildern werden in x Jahren notwendig sein? Welche Fluktuationskandidaten muss ich bearbeiten, weil bestimmte Merkmale zu einer Warnleuchte führen? Welche Mitarbeiter habe ich an welche Wettbewerber verloren und von welchem bekommen? Im Büro des Personalers steht also nicht mehr das gut gefüllte Aktenregal, sondern die Monitorwand mit den blinkenden Echtzeitdaten aus dem Personaleinsatz. Real Big Data. Echtzeitanalyse von Motivation und Personaleffektivität.

Die Spaßbremsen der digitalen Welt

Wenn das Bundessozialgericht entscheidet, dass es kein Arbeitsunfall ist, wenn die Heimarbeiterin vom Schreibtisch aufsteht und auf dem Weg zum Kühlschrank (Durst als außerbetriebliches Ereignis) verunglückt, dann hilft es nicht, den heimischen Arbeitsplatz als selbstverständlichen Ort der Verrichtung von Arbeit zu klassifizieren. Und nicht jeder Schreibtisch zu Hause hat ein ergonomisches Prädikat, von Licht, Luft und den anderen Segnungen der Arbeitsstättenrichtlinie ganz zu schweigen. Auch hier stimmen die Arbeitnehmer in der Praxis mit den Füßen ab und arbeiten in ihrer realen Wirklichkeit, auch wenn die irgendwo und irgendwie stattfindet. Das heißt nicht, dass es keine Gefährdungsbeurteilung geben soll und dass keine Anstrengungen für gute Arbeitsumgebung unternommen werden sollen. Aber Mündigkeit und Eigenverantwortung tung zählen.
Problematisch ist die geltende Regelungswelt bezüglich Datenschutz und der Überwachungsmöglichkeit technischer Anlagen. Schon heute sind quasi alle Smartphones und alle digitalen Dienste geeignet zu erfassen, wer wann wie und was gemacht hat, und öffnen das Tor zu § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG. Das wäre heute schon ein starker Hebel, aber bei der Fülle an Themen und Apps nicht wirklich umsetzbar. Es reicht ja schon die abstrakte Geeignetheit, um hinter dem Zaun von § 87 Abs. 1 Nr. 6 zu landen. Kein Betriebsrat dieser Welt wird hier eine Regelungsmacht aufgeben oder schwächen. Aber vielleicht müssen wir ein grundsätzliches Verständnis schaffen, dass Überwachung und Eigenverantwortung unvereinbar sind.

Schneller und autonomer

Die HR-Welt im digitalen Zeitalter wird schneller, autonomer für die Fachbereiche, mobiler – aber auch kurzhubiger. Was heute wichtig ist, hat sich morgen überholt. Was heute ein tradiertes Instrument ist, wird morgen durch ein schnelleres Tool abgelöst. Doch der Cantus firmus wird auch für HR gleich bleiben: Es geht darum, Veränderung zu gestalten, Instrumente für die Zukunft zu entwickeln und als HR einen Wertbeitrag für das Unternehmen zu leisten. Dafür muss aber auch der arbeitsrechtliche Rahmen stimmen und eher gestern als heute angepasst werden. ■

AUTOR



Dr. Rupert Felder, Personalleiter, Heidelberger Druckmaschinen AG, sowie Vizepräsident des Bundesverbandes der Arbeitsrechtler in Unternehmen (BVAU), rupert.felder@heidelberg.com



Prof. Dr. Jutta Rump / Silke Eilers (Hrsg.)

Demografieorientiertes Personalmanagement

Hintergründe und Handlungsansätze
1. Auflage 2014, 192 Seiten, broschiert, EUR 39,00
ISBN 978-3-472-08581-2

Grundlagen und zentrale Handlungsfelder des demografieorientierten Personalmanagements inklusive Erfahrungsberichte und Best Practices.

www.pwgo.de/demografie

Ihre Bestellwege: Tel.: 02631-801 22 22 · Fax: 02631-801 22 23 · E-Mail: info-personalwirtschaft@wolterskluwer.com

Kostenlose Leseprobe und Bestellung: www.personal-buecher.de

Personalwirtschaft

Der skurrile Fall des Monats

Ultimative **Lobhudelei**

VON DAVID SCHAHINIAN

Beschluss des LAG Hamm vom 14. November 2016 (Az.: 12 Ta 475/16)

Vorinstanz: Beschluss des ArbG Hamm vom 4. August 2016 (Az.: 3 Ca 1338/15)

▸ Der Mitarbeiter verfügte über eine „extrem gute Auffassungsgabe", „sehr ausgeprägte wirtschaftliche Kenntnisse", dazu war er „zu jeder Zeit äußerst kompetent", und überhaupt war die Zusammenarbeit „stets hervorragend". Der Arbeitgeber verstieg sich sogar zu der Äußerung: „Wenn es eine bessere Note als ‚sehr gut' geben würde [sic], würden wir ihn damit beurteilen." So zumindest stand es im Arbeitszeugnis des Verkehrsfachwirts. So jemanden lässt man nicht einfach ziehen.

Oder doch? Die Schlussformel machte stutzig: „Herr F. verlässt unser Unternehmen zum 31.07.2015 auf eigenen Wunsch, was wir zur Kenntnis nehmen." Besagter Beschäftigter sah sich im Übrigen selbst längst nicht so heldenhaft, wie er vom Arbeitgeber dargestellt wurde. Die „ultimative Lobhudelei", wie es einmal in einer beliebten Fernsehserie hieß, zwang ihn schließlich zur Klageerhebung. Die geänderten Formulierungen machten das Zeugnis aus seiner Sicht wertlos, da sie nicht dem Grundsatz der Zeugniswahrheit dienten, sondern den Text vielmehr ins Lächerliche zogen.

> Jeder unbefangene Leser erkenne, dass die Formulierungen nicht ernst gemeint seien, urteilte das Gericht.

Kein Bedauern beim Arbeitgeber

Der Arbeitnehmer hatte mit seinem Arbeitgeber vereinbart, dass dieser ihm ein „wohlwollendes, qualifiziertes Arbeitszeugnis" erteilt. Zudem einigten sie sich darauf, dass der Kläger sein Zeugnis selbst formulieren durfte, was kein unüblicher Vorgang ist. Der Arbeitgeber durfte davon, so war es vereinbart, nur aus wichtigen Gründen abweichen. Unter dem Strich muss das Zeugnis aber der Wahrheit entsprechen. Ausgangspunkt dieser Regelung war allerdings ein gerichtlicher Vergleich, in dem es zuvor bereits unter anderem um Vergütungsansprüche gegangen war. Das Verhältnis zwischen beiden war also schon belastet.

Der Arbeitgeber konnte kein eigenes Fehlverhalten erkennen: Die Abweichungen beschränkten sich lediglich auf eine alternative Wortwahl ohne Auswirkung auf den Gesamteindruck und die Gesamtbewertung. Was die Schlussformel betrifft, hielt man sich sogar sehr genau an den Grundsatz der Zeugniswahrheit: Die vom Arbeitnehmer ursprünglich gewählte Formulierung, dass der Arbeitgeber sein Ausscheiden „sehr bedauere", könne nicht getroffen werden – weil er sein Verlassen nicht bedauere.

„Grammatikalisch misslungen"

Das Arbeitsgericht (ArbG) Hamm setzte ein Zwangsgeld in Höhe von 1000 Euro fest sowie Zwangshaft bei „Uneinbringlichkeit". Gegen den Beschluss legte das Unternehmen sofortige Beschwerde ein. Daraufhin landete das Verfahren beim Landesarbeitsgericht (LAG) Hamm. Auch dort fiel das Zeugnis als mangelhaft durch. Sinn und Zweck eines Zeugnisses sei es, einem potenziellen Arbeitgeber ein möglichst wahres Urteil über die Leistung das Verhalten des Arbeitnehmers zu geben. Das strittige Dokument aber zeichne sich dadurch aus, dass der Arbeitgeber die Begriffe gesteigert hat: „Insofern leistet das erteilte Zeugnis nichts."

Jeder unbefangene Leser erkenne, dass die nach oben übertriebenen Formulierungen nicht ernst gemeint seien – spätestens bei der Leistungsbeurteilung: „Wenn es bessere Note als sehr gut geben würde ...", deren grammatikalisches Misslingen von den Richtern in diesem Zusammenhang besonders hervorgehoben wird. Zudem konnte der Arbeitgeber keinen wichtigen Grund dafür nachweisen, wieso er von den ursprünglichen Formulierungen abgewichen ist.

Mit Zeugnissen ist nicht zu spaßen

Bei dem Urteil ist § 109 der Gewerbeordnung (GewO) maßgeblich: Danach darf das Zeugnis unter anderem keine Merkmale oder Formulierungen enthalten, die den Zweck haben, eine andere als aus der äußeren Form oder aus dem Wortlaut ersichtliche Aussage über den Arbeitnehmer zu treffen. Es muss klar und verständlich formuliert sein. Eine Übertragung der Formulierungshoheit auf den Arbeitnehmer ist möglich und gängig. Der Arbeitgeber ist jedoch nicht gezwungen, den Vorschlag ungeprüft oder unverändert zu übernehmen, wenn er dadurch gegen den Grundsatz der Zeugniswahrheit verstoßen würde.

Im konkreten Fall war aber festzustellen, dass der Arbeitgeber seiner Verpflichtung aus dem Vergleich, ein qualifiziertes Zeugnis nach einem Entwurf des Mitarbeiters zu erteilen, letztlich nicht nachgekommen ist. Die Festsetzung eines Zwangsgeldes oder Zwangshaft, zu vollstrecken an dem Geschäftsführer, ist damit rechtens. ■

Betriebsrat hat beim Facebook-Auftritt ein Wörtchen mitzureden

VON PROFESSOR DR. STEPHANIE MICHEL



Bundesarbeitsgericht
Beschluss vom
13. Dezember 2016
- 1 ABR 7/15 -

Vorinstanz: Landesarbeitsgericht Düsseldorf
Beschluss vom
12. Januar 2015
- 9 TaBV 51/14 -

▸ Das Deutsche Rote Kreuz (DRK), das Blutspendedienste betreibt, stritt mit seinem Betriebsrat darüber, ob das Betreiben einer Facebook-Seite durch die Arbeitgeberin mitbestimmungspflichtig ist.

Im April 2013 eröffnete das DRK verschiedene Facebook-Seiten für konzernweites Marketing, ohne den Betriebsrat zu beteiligen. Die Nutzer erhielten dadurch die Möglichkeit, Kommentare zu Mitarbeitern des DRK abzugeben. Die Kommentare wurden auf der virtuellen Pinnwand eingestellt und konnten von den Facebook-Nutzern betrachtet und weiter kommentiert werden. Administriert wurde die Plattform durch DRK-Mitarbeiter. Das DRK informierte seine Mitarbeiter über die Facebook-Seiten und wies auf sie bei den Spenderterminen in Flugblättern hin. Auf der Seite wurden mehrere negative Kommentare über die Qualität der Mitarbeiter bei Blutspenden veröffentlicht.

Nachdem sich Nutzer zum Verhalten von Arbeitnehmern geäußert hatten, machte der Konzernbetriebsrat geltend, die Einrichtung und der Betrieb der Facebook-Seite seien mitbestimmungspflichtig. Die Arbeitgeberin könne mit von Facebook bereitgestellten Auswertungsmöglichkeiten die Beschäftigten überwachen. Unabhängig davon könnten sich Nutzer durch Postings zum Verhalten oder zur Leistung von Arbeitnehmern öffentlich äußern. Das erzeuge für die Arbeitnehmer einen erheblichen Überwachungsdruck.

Technologie stellt Gerichte vor neue Fragen

Ermöglicht der Arbeitgeber auf seiner Facebook-Seite die Veröffentlichung von Postings, die sich auf das Verhalten oder die Leistung einzelner Beschäftigter beziehen, könnte dies der Mitbestimmung des Betriebsrats unterliegen. In den Vorinstanzen wurde dem Betriebsrat ein Recht auf Mitbestimmung nicht zuerkannt.

Eines der wichtigsten Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats in sozialen Angelegenheiten greift immer dann ein, wenn der Arbeitgeber mithilfe technischer Einrichtungen seine Arbeitnehmer überwachen will. Da sich die Mittel einer technisch ermöglichten Überwachung von Mitarbeiterverhalten und/oder Arbeitsleistung ständig verändern, stehen auch die Arbeitsgerichte immer wieder vor neuen Fragen. Nach der Rechtsprechung ist eine technische, das heißt zumindest teilweise selbsttätig funktionierende Einrichtung bereits dann zur Überwachung von Arbeitnehmern „bestimmt", wenn sie diese Eignung objektiv besitzt: Der Arbeitgeber muss nicht etwa planen, sie zu Überwachungszwecken einzusetzen. Damit wird dem Betriebsrat im Streitfall der Nachweis erleichtert, dass es sich um eine geplante Überwachung handelt.

Eröffnet der Arbeitgeber eine Facebook-Seite mit der Möglichkeit, die von den Arbeitnehmern erbrachten Dienstleistungen zu bewerten, liegt es aus Sicht des Betriebsrats nahe, diese Nutzung sozialer Medien als mitbestimmungspflichtige technische Überwachungseinrichtung anzusehen.

Obwohl anhand der Dienstpläne eine Zuordnung von Kundenbeschwerden zu einzelnen Mitarbeitern möglich war, sah die Vorinstanz, das Landesarbeitsgericht Düsseldorf, kein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats. Allein die Möglichkeit der Kundenbewertung einer betrieblichen Leistung qualifiziere den Facebook-Auftritt nicht als technische Überwachungseinrichtung und begründe somit auch kein Mitbestimmungsrecht.

Entscheidung zum Teil aufgehoben

Das Bundesarbeitsgericht kommt in seiner Entscheidung zu einem anderen Ergebnis und hob die Entscheidung des Landesarbeitsgerichts zum Teil auf. Es stellt grundsätzlich klar, dass die generelle Entscheidung, einen Facebook-Auftritt einzurichten, der freien Entscheidung des Arbeitgebers obliegt. Der Mitbestimmung unterliegt allerdings die Entscheidung, Postings unmittelbar zu veröffentlichen. Soweit sich diese auf das Verhalten oder die Leistung von Arbeitnehmern beziehen, führt das zu einer Überwachung von Arbeitnehmern durch eine technische Einrichtung im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes.

▸ **Was bedeutet das für Personaler:** Bei der Nutzung von Facebook handelt es sich um eine mitbestimmungspflichtige technische Überwachungseinrichtung im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes. Damit kann der Betriebsrat nicht über das „Ob", wohl aber über das „Wie" entscheiden. Danach ist der Betriebsrat immer dann zu beteiligen, wenn ein Zusammenhang zu einzelnen Arbeitnehmern über die Nutzung dieser sozialen Medien hergestellt werden kann. ■



Das digitale Fundament **für den Lernerfolg legen**

Immer mehr Unternehmen haben erkannt, dass ein professionell aufgestelltes Bildungsmanagement für gelingendes Lernen von kritischer Bedeutung ist. Digitale Lösungen spielen dabei eine zentrale Rolle. Die passende IT-Infrastruktur zu finden, ist jedoch nicht leicht.

▸ Deutsche Unternehmen suchen verzweifelt nach qualifizierten Fachkräften. Eine Methode, damit umzugehen, ist vielen grundsätzlich bekannt: das betriebliche Bildungsmanagement. Denn Weiterbildung ist eine Hauptmaßnahme zur Sicherung von innerbetrieblichen Kompetenzen, die nachhaltig die Wettbewerbsfähigkeit und den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens gewährleisten.

Infrastruktur sichert Qualität

Eine durchgängige IT-Infrastruktur hilft dabei, die Prozesse im Bildungsmanagement zu strukturieren und die Effizienz zu steigern. Besonders kleine und mittlere Unternehmen haben die strategische Relevanz eines automatisierten Bildungsmanagements erkannt. Sie ringen jedoch an verschiedenen Stellen um eine sinnvolle und maßgeschneiderte Konzeption und Umsetzung. Wie wir in den Audits des letztjährigen Deutschen Bildungspreises (DBP) festgestellt haben, verfügt rund ein Drittel der Unternehmen noch nicht über eine eigene IT-Infrastruktur für die Weiterbildung. In letzter Zeit lässt sich beim Bildungspreis allerdings ein Trend zu professionellem, institutionalisiertem Bildungsmanagement beobachten. Im vergangenen Jahr haben die Bewerber um die Auszeichnung insgesamt 74 Prozent der im Qualitätsmodell festgehaltenen Anforderungen erfüllt, in 2015 waren es nur 62 Prozent.

Auf der Prozessebene spricht man von Bildungsmanagement, wenn die einzelnen Aspekte der betrieblichen Weiterbildung miteinander zu einem System und darüber hinaus mit Unternehmenszielen und -strategien verknüpft sind. Die einzelnen Handlungsfelder des Bildungsmanagements bieten für die Personalentwicklung oder für Unternehmensakademien dann den größten Nutzen, wenn sie eng miteinander verbunden und aufeinander abgestimmt sind. In der IT ist dies durch kompatible Formate, Automatisierungsprozesse sowie über Schnittstellen zum Datenaustausch zwischen unterschiedlichen Anwendungen möglich. Im Sinne der Zukunftsorientierung ist diese Infrastruktur erweiterbar und lässt sich so an zukünftige Anforderungen anpassen.

Durch eine sinnvolle IT-Infrastruktur lassen sich viele zentrale Aspekte und Qualitätsanforderungen in Prozessen abbilden. Sie können vielfach automatisiert ablaufen. Beispielsweise kann man mit einem digitalen Tool den Bildungsbedarf und das Kompetenzmanagement (unter anderem der Abgleich von Soll- und Istprofilen) erfassen und an das Schulungsmanagement weitergeben. Durch Mitarbeiterportale lässt sich die individuelle Bildungshistorie dokumentieren. Erworbene Kompetenzen und Qualifikationen können für die Karriereplanung und für das Talent Management genutzt werden. Die richtige IT-Basis ermöglicht auch eine effiziente und automatisierte Durchführung beziehungs-

weise Unterstützung des Bildungscontrollings, der Seminarevaluation, des Return-on-Education und der Sicherung des Praxistransfers.

Wann professionelle Software nötig ist

Eine generelle Regel, ab wann ein Unternehmen eine IT-Infrastruktur für sein Bildungsmanagement benötigt, lässt sich nicht aufstellen. So ist die Organisationsgröße allein kein zuverlässiger Parameter. Die individuelle Situation des Unternehmens und sein Trainingskonzept spielen eine große Rolle. So wird der tatsächliche und prognostizierte Trainingsbedarf beispielsweise durch gesetzliche Vorschriften (etwa zu Compliance) oder Vorgaben der Unternehmenshaftpflicht beeinflusst. Besonders erklärungs- oder wartungsbedürftige Produkte können zudem intensive Schulungen für Vertriebs- und Servicepartner oder für den Kunden bedingen. Erhöhter Trainingsaufwand kann ebenso durch einen Change-Prozess, also beispielsweise die Einführung neuer Unternehmensstrukturen oder einer neuen Branchensoftware, bedingt sein. Doch wann ist der Punkt erreicht, an dem Behelfslösungen wie Excel oder Access nicht mehr ausreichen?

Folgende Leitfragen können sich bei der Implementierung professioneller Bildungs- und Lernmanagement-Software stellen:

- Welche Prozesse treten im Bildungsmanagement des Unternehmens auf?
- Wie viele Stakeholder (Mitarbeiter, Trainingsverantwortliche, Führungskräfte, Controller, externes Service- und Sales-Personal) sind daran beteiligt?
- Wie werden die Vorgänge bisher bearbeitet? Wo steckt besonders viel händischer Aufwand der Personalabteilung dahinter?
- Welche Informationen (Daten) stehen nicht oder unzureichend zur Verfügung?
- Gibt es Medien- oder Systembrüche, die sich mit Automatisierung (Schnittstellen, Online-Interfaces) beseitigen lassen?
- Welche Routinevorgänge lassen sich automatisieren (Schriftverkehr, Auswertungen, Genehmigungsroutinen) und entlasten die Trainingsabteilung?
- Welche Prozessschritte, die bisher die Personalentwicklung übernimmt, könnten die Betroffenen künftig selbst vornehmen?
- Welche Qualitätsmängel stellen die Stakeholder im Trainingssektor fest?



Der Weg zur passenden IT-Infrastruktur

1. Bedarf ermitteln:
- Rahmenbedingungen vergegenwärtigen (Organisationsgröße, Trainingsbedarf, Budget et cetera)
- Leitfragen beantworten (Status quo und Verbesserungspotenziale ermitteln)
- Stakeholder befragen (Personalentwickler/HR, Geschäftsführung, Mitarbeiter, externes Personal)

2. Softwarebedarf festhalten:
- Zentrale Funktionen und abzubildende Prozesse in einem Lastenheft beschreiben, Bedarf priorisieren
- Benötigte Schnittstellen beschreiben

3. Die passende Lösung auswählen:
- Marktsondierung auf Grundlage der Ergebnisse
- Erfahrung, Referenzen und Supportleistungen des Anbieters klären
- Gegebenenfalls Testinstallationen

4. Lösung implementieren:
- Iteratives Vorgehen (Prozesse und Konfigurationsmöglichkeiten abgleichen)
- Gegebenenfalls Workarounds für nicht abbildbare Vorgaben entwickeln

Ein Indikator dafür, dass die bestehende (Behelfs-) Lösung nicht ausreicht, kann ein unbefriedigendes Reporting sein. Daten, die nicht jederzeit aktuell zur Verfügung stehen oder erst mühselig zusammengestellt werden müssen, weisen auf einen mangelnden Überblick über den Trainingsbereich hin. Einen Return-on-Education (ROE) statistisch zu belegen, ist ohne Software kaum möglich, da umfangreiche Daten aus verschiedenen Quellen erhoben, interpretiert und ausgewertet werden müssen. Kontinuierliche und flexibel gestaltbare Auswertungen gehören zu den Grundpfeilern nachvollziehbarer und transparenter Schulungsprozesse.

Umfragen im Unternehmen können dabei helfen zu definieren, welche Trainingsprozesse Personalentwickler, HR, Geschäftsführer oder Mitarbeiter als unzureichend, intransparent oder unbefriedigend bezeichnen. Zu den zu untersuchenden Themengebieten gehören immer auch die vollständige, zuverlässige Kommunikation und Information der Beteiligten, die Angemessenheit und Qualität von Trainingsmaßnahmen, die Expertise des Schulungspersonals und die Möglichkeiten des Praxistransfers. Ist Training ein fester Bestandteil des Kerngeschäfts, speziell wenn es sich um Service- oder Vertriebspartnerschaften handelt, muss der Betrieb auch die daran beteiligten Stakeholder in die Erhebung einbinden. Auf Grundlage der Ergebnisse lässt sich zusammen mit der IT-Abteilung eine passende Softwarelösung ermitteln, die die definierten Probleme lösen kann.

Software und Anbieter auswählen

Der Softwarekauf ist eine Herausforderung. Das Angebot ist groß und eine einheitliche Nomenklatur für die unterschiedlichen Produktarten und Funktionsbündel existiert nicht. Oft lassen sich Qualität und Angemessenheit der Funktionen erst nach der Implementierung und Anpassung an die individuellen Unternehmensprozesse beurteilen. Eine Fehlentscheidung zu revidieren, ist aber zeit- und kostenintensiv. Daher ist es sinnvoll, den Softwarebedarf in einem Lastenheft über die zentralen Funktionen und abzubildenden Prozesse zu beschreiben und den Bedarf zu priorisieren.

Ein wichtiger Aspekt ist auch eine Beschreibung der benötigten Schnittstellen, um die HR-Software in die bestehende Systemlandschaft zu integrieren. So profitieren auch andere Unternehmensteile von Anfang an vom Mehrwert der Software, was sich meist positiv auf die Akzeptanz, mitunter auch auf die Finanzierung des Projektes, auswirkt.

Ein seriöser Softwarehersteller sollte für die Integration seiner Lösung in bestehende IT-Systeme vergleichbarer Unternehmen jahrelange Erfahrung und Branchenkenntnisse vorweisen und dies mittels einschlägiger und glaubwürdiger Referenzen nachweisen. Neben einer starken Entwicklungsabteilung sollte der Softwareanbieter auch genügend Support-Ressourcen zur Verfügung stellen, denn Anwender, Trainingsverantwortliche und unternehmenseigene IT müssen sich auch nach der Implementierung auf fachlich kompetente Ansprechpartner verlassen können.

Testinstallationen helfen weiter

Hilfreich bei der richtigen Entscheidung sind auch Testinstallationen. Sie verdeutlichen mögliche Parameter und Konfigurationen, die dann durch ein Pilotteam spezifisch definiert und angepasst werden können. Durch Echtdatenübernahmen können Administratoren und Anwender auf vertrautem Terrain die Funktionalitäten und Prozesse auf ihre Tauglichkeit im Echtbetrieb überprüfen. Niemand ist kritischer als ein heterogen zusammengesetztes Testpersonal, das die Trainingsprozesse kennt, aber mit der Software nicht vertraut ist. Um strukturiert zu testen und eine konkrete Aussage treffen zu können, muss dem Testteam entsprechend genügend Zeit zugestanden werden, in der es sich tatsächlich strukturiert der Evaluation der Software widmen kann.

Eine iterative Vorgehensweise, bei der die aktuellen Prozesse mit den Konfigurationsmöglichkeiten der Software abgeglichen werden, sollte zum optimalen Ergebnis führen. In der Praxis ist dies auch eine Gelegenheit, die eigenen Prozesse auf den Prüfstand zu stellen und gegebenenfalls zu überarbeiten. Eine passende Standardsoftware kann nicht immer in jedem Detail den Vorgaben der Fachabteilung entsprechen. Gegebenenfalls ist zu überlegen, welche Workarounds gefunden werden können oder ob Anpassungen oder Ergänzungen an der Software oder den Prozessen sinnvoll sind. ■

AUTORINNEN



Annette Bouzo, E-Learning Manager (CELM), SoftDeCC Software GmbH, München, abouzo@softdecc.com



Dr. Lan Cao, Referentin Bildungsmanagement, TÜV SÜD Akademie, München, lan.cao@tuev-sued.de

PERSONAL SÜD

18. Fachmesse für Personalmanagement

09.-10. Mai 2017

Messe Stuttgart



SPOTLIGHT

Generation Netzwerk

Connect & Rethink: neue Dimension der Zusammenarbeit

JETZT STANDFLÄCHE SICHERN!

www.personal-sued.de

Hauptmedienpartner Arbeit und Arbeitsrecht | COMPUTERWOCHE | personalmagazin | wirtschaft weiterbildung | Personalwirtschaft



Versäumnisse können teuer werden

Die Datenschutz-Grundverordnung stellt HR vor neue Herausforderungen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten. Wer sich nicht rechtzeitig mit der Anpassung seiner Prozesse und Systeme befasst, riskiert empfindliche Strafen.

▸ Mit der EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) rollt die größte europaweit verabschiedete Gesetzesänderung im Bereich Datenschutz auf uns zu, die es seit 1995 gegeben hat. Die DSGVO regelt den Umgang mit personenbezogenen Daten umfassend. Betroffen sind insbesondere Systeme zur Verwaltung von Personaldaten wie SAP. Für die Praxis bedeuten die neuen Vorschriften Änderungen hinsichtlich Anonymisierung und Löschung von Daten in den Systemen. Hauptaugenmerk liegt hier auf inaktiven Personal- und Kundendaten, die unter bestimmten Bedingungen gelöscht beziehungsweise verfremdet werden müssen. Bei Nichtbeachtung der Richtlinie drohen Unternehmen Bußgelder von bis zu 20 Millionen Euro oder – sofern höher – vier Prozent des weltweiten Jahresumsatzes.

2018 wird es ernst

Die DSGVO ist am 24. Mai 2016 in Kraft getreten. Nach einer zweijährigen Übergangsphase löst sie am 25. Mai 2018 das aktuelle Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) ab. Während dieser Übergangsphase gilt das BDSG weiter. Sobald die DSGVO am 25. Mai 2018 alleinig anzuwenden ist, sind alle Unternehmen verpflichtet, die neuen Vorschriften vollständig einzuhalten, auch für bereits bestehende Systeme, Prozesse und Verträge. Sich mit diesem kritischen Thema erst im Jahr 2018 zu befassen, erscheint viel zu spät.

Was bedeutet dies für die Daten Ihres Unternehmens und welchen Einfluss hat dies auf Ihr ERP-System? Durch die neue Verordnung entsteht unter anderem die Notwendigkeit, bestimmte Daten aus dem System

zu entfernen, so als ob sie nie da gewesen wären. Im Einzelnen heißt dies, dass Unternehmen branchenabhängige Datenbereiche auf Anfrage „per Knopfdruck" löschen müssen, sofern es keine triftigen Gründe gibt, diese zu halten. IT-Unternehmen und Kanzleien bieten schon heute Workshops an, sowohl die Datenbereiche als auch die Zeiträume der Pflichtlöschung zu definieren.

Datenminimierung

Grundsätzlich werden Unternehmen dazu angehalten, personenbezogene Daten zu minimieren und durch ein Sicherheitskonzept die Einsicht unbefugter Dritter zu vermeiden. In der Datenminimierung gilt es zunächst anhand der Anzahl an Datenfeldern beziehungsweise Datensätzen die Menge zu definieren. Danach werden der Umfang der Datenverarbeitung sowie die Speicherdauer entlang der gesetzlichen Aufbewahrungsfristen festgelegt. Diese hängen stark vom jeweiligen Verarbeitungszweck sowie vom Datenauswahlbereich ab. Abschließend wird anhand eines Berechtigungskonzepts der Datenzugriff dokumentiert und technisch umgesetzt. Jeder der aufgezählten Prozesse muss im Rahmen der Datenminimierung den Anforderungen der DSGVO genügen.

Datensicherheit

Bei der Datensicherheit wird zwischen Konzeption, Wirksamkeitstests und Beschaffung unterschieden: Im ersten Stadium muss ein Konzept möglicher Risikofaktoren erstellt werden. Durch Wirksamkeitstests ist in periodischen Abständen die Wirkungsweise der getroffenen technischen und organisatorischen Maßnahmen zu testen. Alle beschafften und verwendeten internen und externen Produkte und Leistungen müssen konform mit der DSGVO sein.

Meldepflichten

Alle aufbewahrten Daten werden schließlich Meldepflichten gegenüber der Datenschutzaufsichtsbehörde oder den betroffenen Personen unterliegen. So gilt es beispielsweise, eine zufällige oder unrechtmäßige Veränderung beziehungsweise einen Verlust von Daten zu melden. Meldepflichten gelten unter anderem für folgende Bereiche: Leistungserbringung, Einstellung, Fortbildung, Einsatzplanung, Marketing und Vertrieb. Die Empfänger sensibler Daten sind zu dokumentieren und mitzuteilen. Sofern Meldefristen nicht eingehalten werden, kann die Aufsichtsbehörde Informationen der Meldevorgänge gegen das Unternehmen verwenden.

> Bei Nichtbeachtung der Richtlinie drohen Bußgelder von bis zu 20 Millionen Euro.

Der Teufel steckt im Detail

Zusammenfassend gilt, dass die Bereiche der Datenerhebung, Nutzung und Löschung genau definiert und spezifiziert werden müssen. Dieser Vorgang muss bereits vor Inkrafttreten der DSGVO geschehen, um Strafen zu vermeiden. Die Beweislast zur Nutzung und Verarbeitung personenbezogener Daten liegt im Verantwortungsbereich der Unternehmen und nicht seitens der Behörde.

Aus IT-Sicht sollte es bis 2018 insbesondere bei SAP-ERP-Systemen möglich sein, ohne großen Aufwand bestimmte Datenbereiche entlang vorgegebener Kriterien aufzuspüren und gegebenenfalls zu anonymisieren. Schon heute gibt es produktseitige Ansätze, über eine einfache Nutzeroberfläche DSGVO-relevante Daten aufzuspüren und bei Bedarf zu anonymisieren. Der Teufel steckt auch hier im Detail. So sind beispielsweise Mitarbeiterdaten nicht nur im HR-Modul des ERP-Systems gespeichert, sondern auch übergreifend in Business-Warehouse-Applikationen, im CRM oder in externen Non-ERP-Lösungen.

Um das Risiko der kommenden Verordnung auch IT-seitig zu minimieren, bieten Beratungshäuser schon jetzt fertige Softwarelösungen zur Anonymisierung beziehungsweise Löschung inaktiver Personal- und Kundendaten an. ■

Die DSGVO

Nach mehr als vierjähriger Beratung hat das EU-Parlament im Mai 2016 die EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO; englisch: General Data Protection Regulation, GDPR) verabschiedet. Sie wird ab dem 25. Mai 2018 in allen EU-Mitgliedstaaten unmittelbar verbindlich sein, eine Umsetzung in nationales Recht ist nicht erforderlich. Die DSGVO vereinheitlicht EU-weit das Datenschutzrecht und regelt unter anderem die Verarbeitung von personenbezogenen Daten durch Unternehmen und öffentliche Stellen.

Für den Personalbereich macht die DSGVO eine Überprüfung seiner Prozesse und Systeme notwendig.
Sind sie nicht konform mit dem neuen Datenschutzrecht, müssen entsprechende Änderungen vorgenommen werden. Insbesondere Vertragsmuster sollten überprüft werden, etwa hinsichtlich der Einwilligungen zur Datenverarbeitung. Auch notwendige Anpassungen von Betriebsvereinbarungen kommen in Betracht.

Mehr zu den arbeitsrechtlichen Konsequenzen der DSGVO lesen Sie im Beitrag „DSGVO: Compliance ist wichtiger denn je" bei den Downloads zum Heft (www.pwgo.de/downloads).

AUTOR



Markus Schüßler, Inside Sales & Support Consultant (SAP HCM), EPI-USE Labs GmbH, Walldorf, markus.schuessler@labs.epiuse.com



Ein Steuerrad für die **Projektnavigation**

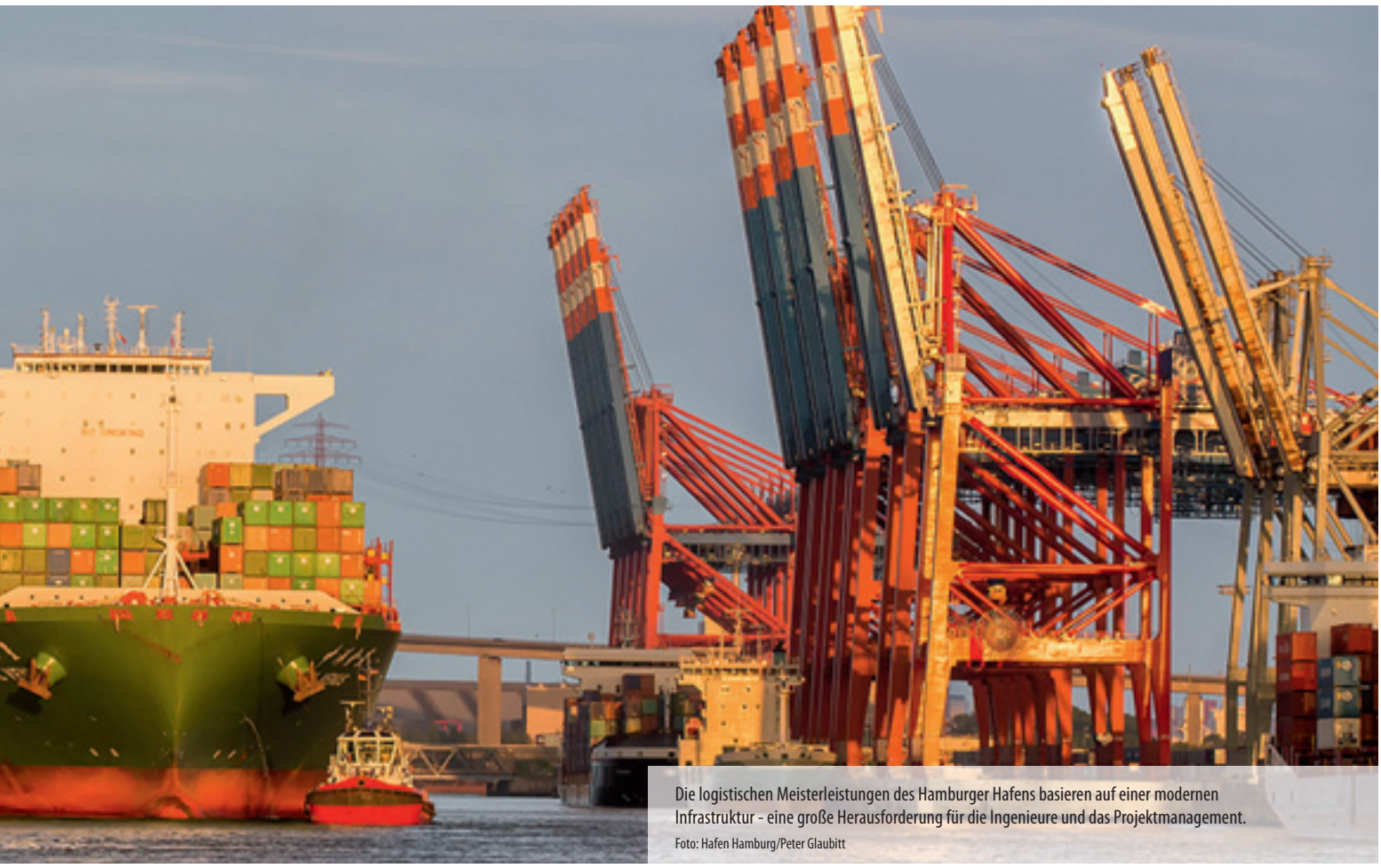
Die Infrastrukturprojekte der Hamburg Port Authority erfordern eine strategische Personalplanung. Doch bislang fehlte dafür ein geeignetes digitales Tool. Also entwarfen die Mitarbeiter kurzerhand eine App-basierte Eigenentwicklung.

▸ Innerhalb der Hamburg Port Authority (HPA) ist das Ingenieurbüro Entwicklungsvorhaben der Realisierungsträger für Infrastrukturprojekte. Eine strategische Personalplanung ist bei den personalintensiven Großprojekten unerlässlich und gewinnt in Zukunft aufgrund des Ingenieurfachkräftemangels in Deutschland und des Fokus auf die allgemeine Personalkostenentwicklung im öffentlichen Dienst weiter an Bedeutung. Anlass genug, die eingesetzten HR-Prozesse zu digitalisieren und strategisch auszurichten.

Das Potenzial der digitalen Transformation ist für die strategische Personalplanung offenkundig vorhanden, jedoch existieren am Markt keine Systeme, die exakt die spezifischen Anforderungen der strategischen Personalplanung im Ingenieurbüro der HPA bedienen. Wir setzen daher auf eine Eigenentwicklung: „HR Management digital" ist ein App-basiertes Tool, das sich der Personaldynamik unserer Organisation anpasst – und nicht umgekehrt.

Personaldynamik projektorientierter Unternehmen

Für die Abwicklung der Projekte der HPA hat sich eine Projektorganisation als ideale Organisationsform durchgesetzt. Der Personalressourceneinsatz wird über einen Ingenieurpool, bestehend aus 150 Beschäftigten, sichergestellt und mithilfe eines eigenen Ressourcenmanagements gesteuert. Die Flexibilität des Ingenieurpools ist essenziell, um einerseits den wechselnden Herausforderungen der Infrastrukturprojekte Herr zu werden und andererseits schnell auf neue Aufträge reagieren zu



Die logistischen Meisterleistungen des Hamburger Hafens basieren auf einer modernen Infrastruktur - eine große Herausforderung für die Ingenieure und das Projektmanagement.
Foto: Hafen Hamburg/Peter Glaubitt

können. Projektorganisationen bringen dabei über das gesamte Projektportfolio gesehen riesige Herausforderungen für das HR-Management mit sich:

- Wann brauchen wir Personal in welcher Rolle und mit welchem Skill in welchen Projektphasen?
- Welcher Personalbedarf besteht im Fünfjahreszeitraum in aktuellen und zukünftigen Projekten?
- Welches Know-how haben wir im Unternehmen und sind wir damit zukunftssicher aufgestellt?
- Wie erreichen wir unser Personalbudgetziel und korreliert dieses mit dem mittelfristigen Personalbedarf unseres Projektportfolios?

Am Anfang stand die Vision eines digitalen HR-Dashboards, mit dem diese Fragen geklärt werden können und die gesamte strategische Personalplanung bedarfsgerecht gesteuert wird. Im Fokus standen außerdem folgende Ziele: ein optimaler Personaleinsatz unter Berücksichtigung von Skills, Erfahrungen und persönlichen Entwicklungszielen, ein strategischer Aufbau und die Steuerung eines bedarfsgerechten Know-hows unserer Beschäftigten, die frühzeitige Identifikation von mittelfristigen Personalbedarfen sowie die Einhaltung der Personalbudgetzielvorgaben.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, wurden alle Teilprozesse der Personalressourcenplanung und -steuerung digitalisiert und miteinander verknüpft. Damit steht erstmals ein integriertes HR-Managementsystem zur Verfügung, das eine strategische Personalplanung und -steuerung ermöglicht. Das System ist in unserer Sharepoint-basierten Kollaborationsplattform, dem „E-Portal", verankert.

Sechs Apps, ein Ziel

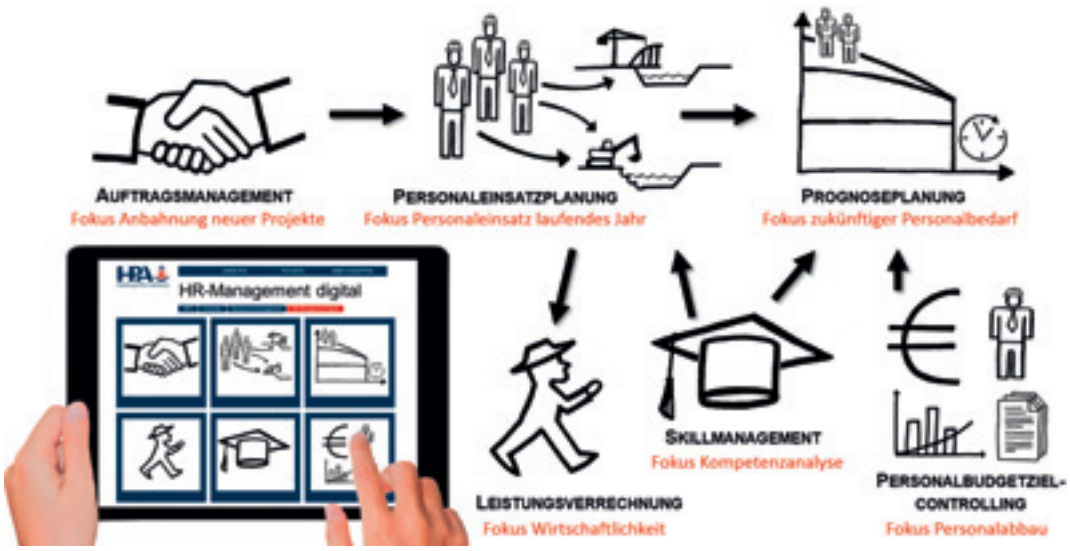
Die strategische Personalplanung im Ingenieurbüro besteht aus sechs Teilprozessen. Daher haben wir sechs entsprechende Apps entwickelt (siehe auch Abbildung 1):

1. App Auftragsmanagement: Die Entscheidung, ob und wann ein Projekt angenommen wird, hängt davon ab, ob qualifiziertes Personal zur Verfügung steht. Um dies beurteilen zu können, wird für jede Projektanfrage eine generische Ressourcenplanung über alle

Die Hamburg Port Authority

Die Hamburg Port Authority AöR (HPA) betreibt ein zukunftsorientiertes Hafenmanagement aus einer Hand. Mit rund 1800 Mitarbeitern realisiert die HPA Infrastrukturprojekte und ist verantwortlich für die wasser- und landseitige Infrastruktur, die Sicherheit und Leichtigkeit des Schiffsverkehrs, die Hafenbahnanlagen und das Immobilienmanagement des Hamburger Hafens.

Das Tool „HR-Management digital“ Abbildung 1



Quelle: HPA, 2016

Die Abbildung zeigt die sechs Teilprozesse der strategischen Personalplanung, die in sechs entsprechende Apps umgesetzt wurden.

Wertschöpfungsphasen in der App vorgenommen. Durch die automatische Überlagerung der Personalbedarfe aller Projektanfragen trägt die App bei der Identifikation von Personalengpässen bei.

2. App Personaleinsatzplanung: Im Fokus steht der Personaleinsatz im laufenden Jahr. Mit der App lassen sich verplante und freie Ressourcen über ein Dashboard ad hoc auswerten. Die unterjährigen Personalveränderungen in laufenden Projekten, Kapazitätsänderungen und Verantwortlichkeiten werden dabei berücksichtigt. Insbesondere die Transparenz der Ressourcenverfügbarkeit im zeitlichen Verlauf ist ein großer Mehrwert.

3. App Personalprognoseplanung: Hier steuert und plant das Management die Personalbedarfe der laufenden und neuen Projekte über das aktuelle Jahr hinaus – und in mehreren Dimensionen. Jede Wertschöpfungsphase der mehrjährigen Infrastrukturprojekte erfordert Personal mit unterschiedlichen fachlichen Qualifikationen, Erfahrungsrichtungen und -ausprägungen, Skills sowie Rollen. Mit der App ist diese mehrdimensionale Personalprognoseplanung über alle Phasen eines Projektes möglich. In einer Übersicht steht die konsolidierte Personalkapazitätsplanung aller Infrastrukturprojekte mit Laufzeiten von bis zu acht Jahren zur Verfügung.

4. App Personalbudgetzielcontrolling: Eine entscheidende Rahmenbedingung bei der Personalprognoseplanung ist das Personalbudgetziel der HPA. Das Budgetziel erfordert auf der einen Seite Personalabbau, auf der anderen Seite steigt das Auftragsvolumen der Bauprojekte. Ein fortwährender Zielkonflikt, der mit der App Personalbudgetzielcontrolling gesteuert wird. Durch die Interaktion mit der App Personalprognoseplanung ist ersichtlich, ob der Personalbedarf mittelfristig im Rahmen der Budgetvorgaben liegt. Mit dieser Anwendung wird jeder Personalveränderung eine Ursache wie zum Beispiel Eigenkündigung, Elternzeit oder Auslauf befristeter Verträge zugeordnet. Dabei wird unter Berücksichtigung zukünftiger Struktureffekte, Gehaltssteigerungen und Fluktuationsprognosen der Personalaufwand hochgerechnet und die hinterlegten Personalabbaukonzepte werden bezüglich ihrer Zielerreichung mit Ampeln bewertet, die der Geschäftsführung ihre Handlungsoptionen zeigen.

5. App Skillmanagement: Das Skillmanagement zielt auf die systematische Auswertung der Kompetenzen aller Beschäftigten ab und bildet die Basis für eine Kompetenzentwicklung nach unternehmensstrategischen Zielen. Gerade bei den anspruchsvollen Ingenieurdienstleistungen gilt es, das Potenzial der Beschäftigten effektiv zu nutzen und die Kompetenzen der Mitarbeiter in Hinblick auf eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit weiterzuentwickeln. Mit der entwickelten App werden die Fachkenntnisse, Berufserfahrungen und Qualifikationen der Beschäftigten in einem vierstufigen Fragebogen digital erfasst und damit für das Unternehmen transparent und auswertbar. Die App generiert Mitarbeiterprofile und bietet eine multidimensionale Suchmaschine für Erfahrungen, Rollen und

Die App Skillmanagement Abbildung 2



Quelle: HPA, 2016

Die Anwendung für das Skillmanagement holt die Kompetenzen der Beschäftigten aus dem Versteck der Personalakte heraus und macht sie auswertbar.

Qualifikationen, siehe auch Abbildung 2. Vorher blieben Skills in Personalakten verborgen; jetzt sind sie über die Anwendung abrufbar und mit allen anderen Apps verknüpft. Die App ermöglicht zudem HR-Analysen im gesamten Ingenieurbüro. Mit Kennzahlen lassen sich das Know-how und die Skillverteilung im Unternehmen messen und in der zeitlichen Entwicklung verfolgen.

6. App Leistungsverrechnung: Mit dieser App buchen unsere Beschäftigten ihre geleisteten Ingenieurstunden auf Projekte. Es sind Plan-/Istabgleiche und Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen möglich.

Ein integriertes System

Die einzelnen Apps sind bereits wertvolle Tools. Ihr ganzes Potenzial entfalten sie jedoch erst durch ihre Interaktion. Aus sechs Apps wird so ein integriertes HRM-System. Es beginnt mit der generischen Ressourcenplanung für laufende und neue Projekte, die über das gesamte Projektportfolio betrachtet eine mittelfristige Personalprognose inklusive der Skillbedarfe und Rollen pro Zeiteinheit für das Ingenieurbüro liefert. Die Personalprognose wird mit den Peronalabbaukonzepten des Personalbudgetzielcontrollings abgeglichen, um das Projektportfolio hinsichtlich der Aufnahme neuer Projekte ins Portfolio zu steuern. Ein Abgleich mit dem Skillbestand ermöglicht gezielte Informationen zu strategischen HR-Maßnahmen, wie die Ausrichtung des Recruitings auf Skillbedarfe, die Schulungen von Mitarbeitern in Mangelskills und die Ableitung von Qualifizierungsmaßnahmen bis hin zum optimierten Ressourceneinsatz, indem unsere Beschäftigten durch die Identifikation ihrer Kompetenz im Skillmanagement entsprechend ihrer Expertise eingesetzt werden.

Mit der Eigenentwicklung des Tools „HR Management digital" ist es gelungen, die Personalplanung eines projektorientierten Unternehmens strategisch auszurichten. Die Apps des Systems ermöglichen einen optimalen Personaleinsatz, das heißt, Beschäftigte werden gezielt mit dem erforderlichen Know-how zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Wertschöpfungsphase der Projekte eingesetzt. Aber nicht um jeden Preis. Das Personalbudget ist bei der Planung stets im Fokus einer eigenen App. Der optimale Personaleinsatz gelingt auch langfristig, da zukünftige Personal- und Skillengpässe durch die Personalprognose-App identifiziert werden und ein gezieltes Recruiting und Qualifizierungsmaßnahmen eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sicherstellen.

Exzellente Insellösung?

Cloud-basierte Lösungen haben wir aufgrund der hohen datenschutzrechtlichen Hürden im Projektverlauf verworfen. Gemäß des Hamburgischen Datenschutzgesetzes beziehungsweise der EU-Datenschutz-Grundverordnung dürfen personenbezogene Daten grundsätzlich nur innerhalb der EU gespeichert und verarbeitet werden. Da auch ein Fernzugriff für den Support als Verarbeitung aufgefasst wird, erfüllen selbst viele Clouds in der EU mit Support aus Drittstaaten außerhalb der EU nicht die datenschutzrechtlichen Anforderungen. Daher betreiben wir das System On-Premise. Einen Ausweg stellt in Zukunft sicherlich die German Cloud dar.

Unsere strategische Personalplanung wurde mit dem „Human Resources Excellence Award" in der Kategorie „Digitalisierung HR-Division" ausgezeichnet. So stellt sich die Frage, ob es sich um eine exzellente Insellösung handelt oder die Entwicklungen auf andere Unternehmen übertragbar sind. Die Antwort: Da sich die strategische Personalplanung mit ihren Apps am internationalen Projektmanagementstandard nach IPMA orientiert, ist eine Übertragung auf projektorientierte Unternehmen gegeben. ■

AUTOREN



Karlheinz Pröpping, Geschäftsleitung Entwicklungsvorhaben, HPA, Karlheinz.Proepping@hpa.hamburg.de



Felix Scholz, Leiter Steuerung & Strategie, Ingenieurbüro Entwicklungsvorhaben, HPA, Felix.Scholz@hpa.hamburg.de



Max Fischer, Steuerung & Strategie, Ingenieurbüro Entwicklungsvorhaben, HPA, Max.Fischer@hpa.hamburg.de

„**Automatisierung** darf nicht zum Selbstzweck werden“

Der Technologiespezialist Pepperl+Fuchs hat sein Personalmanagement auf eine digitale Basis gestellt. Wo es bislang nur ein einfaches Tool zur Bewerberverwaltung gab, ist nun ein Komplettsystem im Einsatz. Projektkoordinatorin Mascha Rosenfeldt berichtet.

INTERVIEW: CHRISTOPH BERTRAM

▸ **Personalwirtschaft: Frau Rosenfeldt, Pepperl+Fuchs liefert unter anderem digitale Lösungen für die vernetzte Fabrik. Da war es nur logisch, dass auch die HR-Arbeit in Ihrem Unternehmen smarter und vernetzter wird, oder?**
Mascha Rosenfeldt: Ja, nicht nur unsere Produkte sind technische Vorreiter auf dem Markt, wir möchten auch unsere HR-Prozesse effizient, schlank und modern gestalten. Einer der Treiber für die Einführung eines HRM-Systems war daher die Prozessoptimierung. Im Laufe des Projekts haben wir jeden bestehenden HR-Prozess hinterfragt und wenn nötig verändert. An einigen Stellen sind auch Prozessschritte weggefallen. Dennoch wollten wir die Automatisierung der Prozesse nicht um jeden Preis.

Das heißt?
Wenn es uns zum Beispiel sinnvoller erschien, ein persönliches Gespräch vorzusehen als einen automatisierten Prozess im System zu etablieren, dann haben wir die Automatisierung nicht erzwungen.

Welche Ziele haben Sie neben der Prozessverschlankung verfolgt?
Wichtig war uns, die Prozesse transparent und klar nachvollziehbar zu gestalten und unsere Führungskräfte und Mitarbeiter in Führungs- und sonstigen Personalthemen noch effektiver von HR-Seite zu unterstützen. Daneben hatte für uns auch die Devise „Weg vom Papier“ hohe Priorität, da die bislang papierlastigen Prozesse sehr hohen Aufwand verursachten und nicht mehr zeitgemäß waren.

Wie lauteten Ihre Anforderungen an das neue System?
Nachdem wir bisher nur eine einfache Softwarelösung im Bereich der Bewerberverwaltung im Einsatz hatten, waren wir auf der Suche nach einem modernen, leistungsfähigen Komplettsystem. Besonderen Fokus haben wir auf die Module E-Recruiting und Bewerbermanagement, Personalmanagement, Stellen- und Personalplanung, Weiterbildungsmanagement, Personalentwicklung, digitale Personalakte, Reporting und Workflow-Management gelegt. Die HRM-Lösung sollte international einsetzbar sein und gleichzeitig eine hohe Benutzerfreundlichkeit für HR, Führungskräfte und Mitarbeiter aufweisen sowie die Stabilität um sie möglichst ohne externen Support betreiben zu können.

Sie haben also ein Komplettsystem einer Best-of-Breed-Lösung, bei der für jeden Bereich der Personalarbeit jeweils die geeignetste Software ausgewählt wird, vorgezogen.
Indem wir uns für die Komplettlösung entschieden haben, wollten wir insbesondere fehleranfällige und aufwendige Schnittstellen zwischen Einzellösungen vermeiden. Unser Ziel war eine Vernetzung der Daten über alle Bereiche hinweg. Der gesamte „Lebenszyklus“ eines Mitarbeiters wird in nur einem System abgebildet, vom Eintritt bis zum Austritt.

Wie aufwendig war die individuelle Anpassung des Systems an Ihre Organisation?
Im Laufe des Projekts mussten wir feststellen, dass wir

Das Projekt im Überblick

Das Unternehmen:
Das in Mannheim gegründete Familienunternehmen Pepperl+Fuchs entwickelt, produziert und vertreibt mit rund 5600 Mitarbeitern an über 80 Standorten weltweit Produkte für die industrielle Automation und den Explosionsschutz.

Die Prozesse:
Die Entscheidung zur Einführung der Softwarelösung „Engage!“ wurde im Jahr 2014 getroffen. Seither wurden sukzessive die Bausteine Bewerbermanagement, Bildungsmanagement und Personal- und Organisationsmanagement eingeführt. Im Jahr 2017 folgt die Einführung der digitalen Personalakte.

Der Partner und die Tools:
Das HRM-Portal „Engage!“ stammt vom österreichischen Softwareanbieter Infoniqa. Es handelt sich um eine On-Premise-Lösung. Derzeit arbeiten alle rund 1600 Mitarbeiter und Führungskräfte in Deutschland mit dem Tool.



Mascha Rosenfeldt, Projektkoordinatorin HR, Pepperl+Fuchs GmbH

uns umfangreichere Anpassungen wünschten als im Vorfeld gedacht. Dass das System sich in vielen Bereichen sehr detailliert konfigurieren lässt, erlaubte zwar viele Anpassungen, gab uns aber nicht die Möglichkeit, zunächst auf einen vorhandenen Standard zurückzugreifen – das war also Segen und Fluch zugleich.

Im Laufe eines Projekts treten oft unerwartete Probleme auf. Wie war das in Ihrem Fall?
Komplexer als erwartet haben sich die Schnittstellen zum System dargestellt. Zum einen wollten wir unser modernes Internet-Karriereportal beibehalten. Die vollständige Anbindung zur Schaltung der Stellenausschreibungen und Übertragung der Bewerbungen bedeutete viel Abstimmungsaufwand im Projekt, der sich am Ende aber in jedem Falle gelohnt hat. Zum anderen haben die Schnittstellen zu unserer Payroll und zum ERP-System einige Klärung erfordert.

Der Erfolg einer Neueinführung hängt aber nicht zuletzt auch davon ab, wie das System bei den Nutzern ankommt.
Richtig, die Akzeptanz der Prozesse bei den Key Usern im HR-Bereich und bei Mitarbeitern und Führungskräften ist essenziell für ein gut funktionierendes HRM-System. Regelmäßige Status-Updates zum Projekt und Rückkopplungen zu den Stakeholdern verhindern, dass die neuen Prozesse in der Realität nicht tragbar sind. Die Automatisierung darf nicht zum Selbstzweck werden, denn dann wird das System nicht von den Nutzern akzeptiert.

Wer arbeitet heute außer HR mit dem Portal?
Alle Mitarbeiter und Führungskräfte unserer Standorte in Deutschland arbeiten im System. Mitarbeiter können sich im Portal zu Weiterbildungen anmelden und ihre Weiterbildungshistorie einsehen. Führungskräfte haben darüber hinaus die Möglichkeit, Stellen zu genehmigen, Feedback zu Bewerbungen an HR zu übermitteln und die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zu steuern.

Unterm Strich: Welche konkreten Ergebnisse hat die Einführung des Systems gebracht?
Den größten Nutzen sehen wir in einer schlankeren Administration des Bewerbermanagements, mit rund 70 Prozent weniger Aufwand. Der gesamte Recruiting-Prozess läuft mittlerweile nahezu papierlos ab. Der vollständige Stellengenehmigungsprozess dauert im Idealfall nur noch wenige Minuten, da er komplett elektronisch abläuft. Im Bildungsmanagement helfen die automatisierten Workflows ebenfalls, circa 50 Prozent des administrativen Aufwands einzusparen. Alle Abläufe sind klar dokumentiert, das hilft uns auch bei Audits.

Hat sich auch die Datenlage verbessert?
Ja, durch im System abgebildete Kennzahlen und Reports können wir Prozesse effizienter steuern. Das unterstützt strategische Entscheidungen, etwa welche Recruiting-Kanäle künftig genutzt werden sollen. Durch die Digitalisierung der Prozesse und den zentralen Zugriff auf alle relevanten Informationen im Personal- und Organisationsmanagement haben wir unsere Datenbasis wesentlich verbessert. Unterm Strich bleibt deutlich mehr Zeit für qualitative HR-Arbeit.

Was hätten Sie, mit dem Wissen von heute, im Projekt anders gemacht?
Obwohl wir mit dem Ergebnis sehr zufrieden sind, haben wir uns die Umsetzung zügiger vorgestellt. Heute würden wir für die Projektphasen von vornherein mehr Zeit einplanen. Das Umdenken und Diskutieren von lange gelebten Prozessen braucht eine gewisse Zeit. Auch der Aufbau der Datenbasis benötigt Vorbereitungszeit.

Welche Tipps können Sie Personalern, die ihr HR-Management ebenfalls smarter und vernetzter machen wollen, geben?
Eine Vernetzung der Daten kann es nur mit gut funktionierenden Schnittstellen geben. Wenn die Daten nur an einer Stelle gepflegt werden, aber an vielen Stellen genutzt werden, erreicht man einen echten Effizienzgewinn. Wichtig für die Auswahl eines Systems ist daher die Kompatibilität mit bestehenden HR-Systemen oder auch mit dem ERP-System. Darauf sollte man bereits im Vorfeld ein Augenmerk legen. Wichtig ist auch der Support des laufenden Systems im Tagesgeschäft – ohne Betreuung geht es in den seltensten Fällen. ■

Software und Dienstleister für den Job HR

Der Marktplatz für digitale Produkte. Hier informieren wir Sie über neue Anbieter, Releases und Features im Bereich HR Software sowie über Veränderungen in der Branche.

Arbeitgeberbewertungen

Kununu kooperiert mit Softgarden



Die Arbeitgeber-Bewertungsplattform Kununu und die E-Recruiting- sowie Karriereplattform Softgarden sind eine Kooperation eingegangen. Das über Softgarden unmittelbar aus dem Bewerbungsprozess erzeugte Feedback von Bewerbern fließt dabei in die auf Kununu veröffentlichten Arbeitgeberbewertungen ein. Mit den unterschiedlichen Zugängen und Daten der beiden Kooperationspartner über Bewerbungsprozesse soll die Transparenz über potenzielle Arbeitgeber für Bewerber erhöht werden. Dadurch erhalten Unternehmen Feedback zur Candidate Experience und Ansatzpunkte für ihr Employer Branding.

www.kununu.com/de

Bewerberdatenbank

Siiwii startet Recruitingportal für Gesundheitswesen

Siiwii startet ein neues Jobportal für das Gesundheitswesen. Unternehmen haben die Möglichkeit, sich darin mit Stellenangeboten und einer Unternehmensdarstellung zu positionieren. Eine zielgenaue Suche lässt Personaler in der Datenbank passende Bewerber ausfindig machen, die über das Portal angesprochen werden können. Das Prozedere ist anonymisiert und AGG-konform. Es bedarf einer Anmeldung im Portal; Kosten entstehen erst bei beidseitigem Kontaktwunsch von Bewerber und Unternehmen. Weitere Branchen sollen folgen.

www.siiwii.com

Mehr Anbieter von Technik, Tools und Dienstleistungen für HR finden Sie in unserem **Anbieterverzeichnis**: **www.pwgo.de/anbieter**

Maschinelles Lernen

MOOC von Acatech

Acatech bietet zusammen mit dem Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz ab dem 20. März einen Massive Open Online Course (MOOC) zum Thema „Maschinelles Lernen“ an. Das kostenlose Online-Angebot liefert mit Hilfe von 38 Videopräsentationen über drei Kurswochen Orientierungswissen für maschinelles Lernen. Darin kommen neben Wissenschaftlern und Entwicklern auch Unternehmensvertreter zu Wort und präsentieren Anwendungsbeispiele aus unterschiedlichen Branchen.

www.acatech.de



Start-up-Beteiligung

Kienbaum investiert in Jobtender 24

Kienbaum baut sein Portfolio an strategischen Start-up-Beteiligungen weiter aus. Die Personal- und Managementberatung investiert in Jobtender 24, eine Plattform für Ausschreibungen zwischen Unternehmen und Headhuntern. Das Tool verfolgt das Ziel, die Prozesse zwischen Unternehmen und Personalberatungsfirmen zu digitalisieren und verfügt über ein Netzwerk von 6000 Personalberatern in mehr als zwanzig Ländern. Die Plattform ist bereits die fünfte Beteiligung von Kienbaum, Jobtender 24 agiert auch nach der Beteiligung unabhängig.

www.jobtender24.com

Luchterhand Verlag

NEU

Abmahnung – das sollten Sie wissen



Onlineausgabe JURION auf jurion.de

Die Abmahnung ist regelmäßig eine notwendige Vorstufe zu einer ordnungsgemäßen Kündigung. Sie beruht allein auf Richterrecht. Die Kenntnis der einschlägigen Entscheidungen, die im Buch systematisch dargestellt werden, ist daher unerlässlich.

Für die Neuauflage wurde das Buch vollständig überarbeitet.
Aktuell eingearbeitet wurden insbesondere:

- Bedeutung der Abmahnung im Leiharbeitsverhältnis
- Abmahnung in Matrixstrukturen
- Abmahnung und Datenschutz
- Bedeutung der Abmahnung für die Interessenabwägung
- vorsorgliche Abmahnung
- Beanstandung einer Abmahnung durch Betriebsrat und Mitglieder des Betriebsrats

Eine Checkliste zur Abmahnung und über 40 Muster zu konkreten Fallkonstellationen machen das Buch zu einem praktischen Arbeitsmittel.

Kleinebrink
Abmahnung
3. Auflage 2017, 300 Seiten, kartoniert, € 39,–
ISBN 978-3-472-08987-2

Wolters Kluwer

Wolters Kluwer Deutschland GmbH · Kundenservice · Heddesdorfer Str. 31 a · 56564 Neuwied
Telefon 02631 8012222 · Fax 02631 8012223 · info-wkd@wolterskluwer.com · www.wolterskluwer.de

Versandkostenfrei bestellen

shop.wolterskluwer.de

Im Buchhandel erhältlich.

Der **HR-Agent**

Treffen mit Armin Trost in einem Mannheimer Café. Die Lehre sei seine Berufung, sagt der Professor der Hochschule Furtwangen. Die HR-Szene kennt ihn aber vor allem als Speaker, Buchautor und Berater zu Themen rund um das Talent Management. Sein Motto: zuhören und konstruktiv wachrütteln.

INTERVIEW: ERWIN STICKLING



Foto: Armin Trost

Zur Person:

Prof. Dr. Armin Trost, Jahrgang 1966, ist seit 2005 Professor für Human Resources Management an der Business School der Hochschule Furtwangen am Standort Schwenningen. Nach dem Studium in Tübingen und Mannheim promovierte der Diplom-Psychologe 1999 bei Walter Bungard am wirtschaftspsychologischen Lehrstuhl der Universität Mannheim. Es folgten sechs Jahre HR-Praxiserfahrung und Karriere bei der SAP, zuletzt in der Funktion als Head of Global Recruiting. 2005 zog es ihn an die Hochschule zurück.

Durch seine Buchveröffentlichungen und Auftritte als Redner ist Armin Trost einer der bekanntesten Protagonisten in der HR-Szene. Seine englischsprachigen Vorlesungen auf Youtube finden mit fast einer Million Aufrufen weltweit Aufmerksamkeit.

▸ **Personalwirtschaft: Herr Trost, Ihre Hochschule, die Business School Furtwangen, liegt mitten im Schwarzwald. Wir treffen uns hier bewusst in Mannheim, da ich den langen Weg in den Schwarzwald gescheut habe. Wie funktioniert eine Business School fernab einer Großstadt?**

Armin Trost: Das funktioniert hervorragend. Die Hochschule Furtwangen ist sehr innovativ und frech, eine Art gallisches Dorf. Hier werden Trends aus der Forschung und den Unternehmen frühzeitig erkannt und schnell in den Studienangeboten umgesetzt. Die Hochschule denkt nach vorne, ist sehr lebendig und wirkt aufgrund der überschaubaren Größe immer noch familiär. Die Studierenden werden professionell betreut und fühlen sich hier sehr wohl, gerade auch die zahlreichen internationalen Studenten. Zudem pflegen wir enge Kontakte zu den Unternehmen im Umland, von denen nicht wenige zu den Hidden Champions ihrer Branche zählen. In diesem Jahr gehen wir mit einem neuen Studiengang an den Start: Business Management and Psychology, Betriebswirtschaft mit psychologischem Schwerpunkt.

Wie ist das Verhältnis von Bachelor- und Masterstudenten an Ihrer BWL-Fakultät?

Wir haben pro Semester rund 50 Bachelorstudenten. In den Master- und MBA-Programmen kommen jeweils 15 Studenten pro Semester dazu. Die Ausrichtung der Studiengänge ist bewusst international.

Deshalb auch die englische Unterrichtssprache?

Ja, wir verstehen uns als internationale Business School und unterrichten vorwiegend auf Englisch.

Sie beschreiben sich auf Ihrer Homepage als Hochschullehrer, Buchautor, Speaker und Berater – sind alle Rollen gleich wichtig?

Die Rollen ergänzen sich sehr gut. Ich sehe mich als HR-Agent. Ich nehme aus den zahlreichen Kontakten zur Praxis Impulse auf und gebe sie auch gerne weiter. Durch die vielfältige Zusammenarbeit erfahre ich, was in der Praxis funktioniert, was nicht, wo Probleme bestehen, wo sich Trends erkennen lassen. Personalmanager haben Fragen, aber nicht immer bereits Antworten. Ich höre zu, versuche, die Dinge zu strukturieren und Hypothesen abzuleiten. Und diese Erkenntnisse gebe ich dann wieder zurück, an die Studenten und, in der Rolle als Berater oder Speaker, an die Unternehmen. Ich bin also Schüler und Lehrer zugleich. Ich möchte aus jeder Begegnung etwas lernen.

Ist die Berater- und Speaker-Rolle nicht viel spannender als die des Hochschullehrers?

Nein, ich bin in erster Linie Lehrer, das ist meine Berufung. Wenn ich im Hörsaal stehe, fühle ich mich sauwohl. Mir macht die Lehre extrem viel Spaß. Es ist meine

„Wenn ich im Hörsaal stehe, fühle ich mich sauwohl."

Aufgabe und mein Anspruch, dass meine Studenten nach dem Studium ein umfassendes HR-Wissen und Verständnis für die HR-Praxis aufgebaut haben. Sie müssen in der Lage sein, jeden Vortrag auf HR-Kongressen inhaltlich einordnen zu können. Egal ob es um Talent Communities, agile Organisationen oder variable Vergütung geht: Sie können es einordnen und verstehen.

Ihre Begeisterung für die Lehre sieht man auch bei Ihren Vorlesungen auf Youtube. Wie kam es zu dieser Idee, Vorlesungen ins Netz zu stellen?

Bei mir zu Hause stehen wirklich alle HR-Lehrbücher, die es weltweit gibt, zwei Regalmeter breit. Leider ist keines dabei, das ich uneingeschränkt für meine Vorlesung verwenden kann. Sie sind vielfach nicht aktuell. Themen wie beispielsweise Employer Branding oder Socia Media finden dort kaum statt. Meine Studenten haben das immer bemängelt. So entstand die Idee, meine Vorlesungen aufzuzeichnen. Diese Videos haben wir zunächst hochschulintern den Studenten zur Verfügung gestellt. Die Resonanz war so gut, dass wir gesagt haben, das sollen auch andere Studenten sehen können. So fiel dann vor drei Jahren die Entscheidung, die Videos auf Youtube zu zeigen.

Mit großem Erfolg. Insgesamt verzeichnen die Videos mittlerweile rund eine Million Aufrufe. Die Kommentare zeigen, wie dankbar die Studenten sind.

Ja, die Resonanz hat mich auch überrascht. Da die Vorlesungen auf Englisch sind, erreichen die Videos Studenten in aller Welt. Neben den Posts auf Youtube bekomme ich auch regelmäßig E-Mails, in denen sich die Studenten bedanken. Das freut mich sehr.

Wie reagieren die Kollegen?

Ich möchte mein Wissen teilen. Wir haben ja nicht nur die Vorlesungen für alle zugänglich gemacht, sondern es können auch alle Präsentationen heruntergeladen werden. In der Fakultät gab es dazu keine kritischen Diskussionen. Im Gegenteil: Da wir eine internationale Hochschule sind, bekommen wir mit dem Youtube-Kanal auch internationale Aufmerksamkeit.

Also ist es ungewollt auch ein Marketinginstrument für Ihre Hochschule?

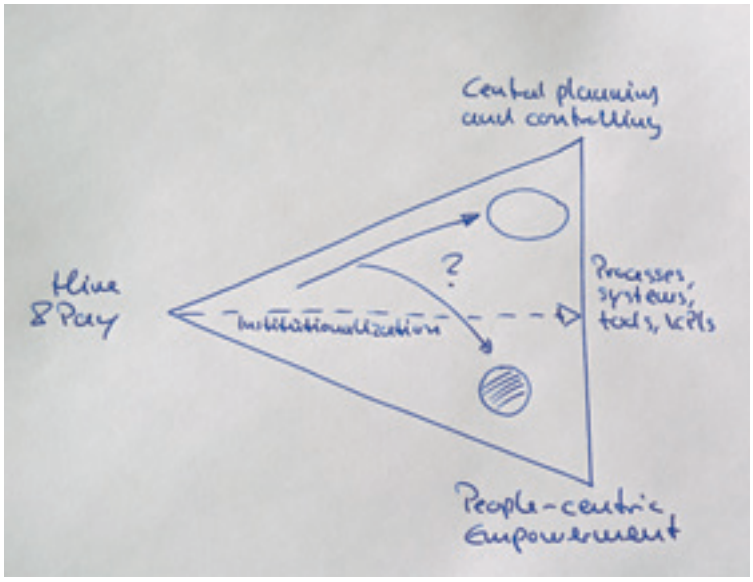
Im Nachhinein kann man das so sehen.

Mit Employer Branding und Talent Management haben Sie in den vergangenen zehn Jahren zentrale HR-Themen besetzt. 2015 erschien dann Ihr Buch „Unter den

Erwartungen", in dem Sie sich sehr kritisch mit den jährlichen Mitarbeitergesprächen auseinandersetzen. Wie kam es dazu?
Ich war auf einer HR-Konferenz und dort gab es Best-Cases-Vorträge zu dem Thema. Und ich dachte mir, die Praxis in den meisten Unternehmen sieht doch anders aus. Viele sind doch eher genervt von diesen ritualisierten Gesprächen. Dann habe ich abends ein kritischen Blogbeitrag verfasst und beim Harvard Business Manager veröffentlicht. Ein Tag später bekam ich einen Anruf aus dem Verlag. Mein Beitrag hatte zwölftausend Klicks am ersten Tag, was ungewöhnlich hoch war. Dann wurde es bei Spiegel online veröffentlicht. Und so entfachte sich eine sehr kontroverse Diskussion. Die Idee zum Buch war dann nicht mehr weit entfernt.

Wie radikal ist Ihre Position zu den jährlichen Mitarbeitergesprächen? Kann man sie tatsächlich streichen?
In einem eher statischen Unternehmen mögen Zielvereinbarungsgespräche nach altem Muster noch funktionieren. Wenn sich allerdings die Zyklen der Geschäfts- und Produktentwicklung radikal verändern, auch die Art und Weise der Zusammenarbeit, dann beginnen diese ritualisierten Instrumente zu knirschen. Eigentlich sollte man sich auch gar nicht über das Instrument unterhalten, sondern über die Frage, was wir eigentlich erreichen wollen. Es macht ja absolut Sinn, dass sich Mitarbeiter und Teams immer wieder ihrer Ziele und Erwartungen bewusst werden. Aber nicht ein- bis zweimal jährlich in einem hierarchiebetonten Gespräch mit dem Vorgesetzten.

Funktionieren die sogenannten smarten Ziele?
Bei Vertriebsmitarbeitern vermutlich schon, bei Wissenschaftlern und Wissensarbeitern nicht, auch nicht bei Mitarbeitern, die repetitive Aufgaben erledigen. Ich kenne einige Personalmanager, die mit viel Mühe die Smart-Regel bei den Mitarbeitergesprächen eingeführt haben und sich dann völlig verzweifelt die vereinbarten Ziele von Produktionsmitarbeitern oder Sachbearbeitern anschauen. Da stehen dann Ziele drin wie Pünktlichkeit oder Ordentlichkeit. Ich sage dann: Hört auf, den Vorgesetzten und Mitarbeitern so etwas abzuverlangen. Das macht keinen Sinn.



Das Trost-Dreieck: Viele Unternehmen haben ihre HR-Systeme perfektioniert. Doch der digitale Wandel verlangt mehr Agilität und Empowerment, auch von HR. Fraglich ist der Weg dorthin.

Betreiben Sie auch Datenanalysen, um HR-Instrumente dieser Art zu bewerten?
Wir führen Studien durch, um zu erkennen, wie Unternehmen HR-Instrumente einsetzen. Daraus leite ich aber keine Kausalitäten ab. Bei Datenanalysen aus den Praxisfeldern von HR hat man immer die Herausforderung der Validität. Im Feld kann man keine echten Experimente machen, um Kausalitäten aufzudecken.

In der wissenschaftlichen Community ist die evidenzbasierte Forschung aber gerade ziemlich angesagt.
Ja, durchaus. Das zeigt auch der bekannte TED-Talk von Dan Pink über die Wissenschaft der Motivation. Mit Rückgriff auf Forschungsergebnisse renommierter Wissenschaftler zeigt er beispielsweise auf, dass bei komplexeren Aufgaben, die man mit dem Kopf erledigen muss, extrinsische Belohnung zu reduzierter Leistung führt. Doch die referierten Studien sind allesamt Laborstudien, deren externe Validität fraglich erscheinen. Die vielschichtige, dynamische Realität in der unternehmerischen Praxis lässt sich damit nicht abbilden. Deshalb lasse ich die Finger davon.

Die Methodenpluralität ist ja durchaus auch ein Vorteil für Fragestellungen aus der Praxis.
Deduktive und induktive Forschung, qualitative und quantitative Forschung – diese unterschiedlichen Ansätze gab es schon immer und sie haben sich auch ergänzt. Ich war früher ein Datenfreak und habe als wissenschaftlicher Mitarbeiter mit Begeisterung Datensätze analysiert, aber ohne Bezug zur Praxis. Das hat mir dann mein Doktorvater Walter Bungard ausgetrieben. Als Wirtschaftspsychologe muss man in die Betriebe gehen und mit den Menschen reden, sich mit ihnen auseinandersetzen. Ich sehe mich eher wie die Verhaltensforscherin Dian Fossey. Ich teile den Gorillas keine Fragebögen aus, sondern ich lebe mit ihnen.

Das ist ein sehr schönes Bild, Sie inmitten von HR-Gorillas. Das nennt man, glaube ich, teilnehmende Beobachtung.
Meine Praxisbeobachtungen kann ich strukturieren und sie lassen mich begründete Hypothesen ableiten. Ein Beispiel: Eine breit angelegte Employer-Branding-Kampagne bringt für einen Hidden Champion im Schwarzwald

nichts. Er sollte besser ein zielgerichtetes Active Sourcing betreiben. Ich kann das erklären. Wissenschaftliche Beweise im Sinne einer evidenzbasierten Studie habe ich allerdings nicht.

Dazu aber vermutlich reichlich Feedback aus den Unternehmen.
Absolut. Ich kenne zahlreiche Personalmanager, die auf Grundlage meiner Buchveröffentlichungen ihre HR-Arbeit verändert haben und mir positives Feedback geben. Das ist mir mehr wert als von anderen Wissenschaftlern in wissenschaftlichen Topjournals zitiert zu werden.

Als wir uns begrüßten, legten Sie eine Bachelor-Abschlussarbeit aus den Händen. Was macht für Sie eine gute Abschlussarbeit aus?
Wir halten die Studierenden dazu an, sehr konkrete praxisnahe Themen zu reflektieren. Die Arbeit, die Sie erwähnen, beschäftigt sich damit, unter welchen Bedingungen ein Maschinenbauunternehmen in Mexiko das duale Ausbildungssystem übertragen kann. Die Studentin hat dazu vor Ort recherchiert. Eine hervorragende Arbeit mit Tiefgang.

Der Weg zur Hochschule war bei Ihnen ja nicht unbedingt vorgezeichnet. Immerhin haben Sie nach der Promotion erst einmal bei der SAP in Walldorf gearbeitet.
Eigentlich war nach der Promotion der Weg zur Habilitation schon geebnet. Aber ich wollte Praxisluft schnuppern. Den Kontakt zur SAP hatte ich bereits über Praktika und so kam es dann dazu. Damals hatte das Unternehmen erst 900 Mitarbeiter und versprühte eine enorme Dynamik. Als Psychologe landete ich erst einmal in der Personalentwicklung, konnte dann mit dem enormen Wachstum der Firma das internationale Recruiting aufbauen. Der Gedanke, Professor zu werden, blieb aber all die Jahre bestehen.

Die Themen Recruiting und Talent Management haben Sie dann ja auch sehr erfolgreich an der Hochschule und in der Beratung umgesetzt. Wird dieser Fokus Ihrer Arbeit bleiben?
Bis vor einem Jahr hätte ich auf Ihre Frage noch mit Ja geantwortet. Denn das, was Unternehmen tun müssen, um Schlüssel- und Engpassfunktionen erfolgreich besetzen zu können, ist nach wie vor eine Herausforderung. Lösungsansätze dazu habe ich beispielsweise in den Büchern zu Employer Branding und Talent Relationship Management beschrieben. Momentan beschäftigt mich allerdings eine andere Herausforderung, nämlich die Frage, welche Antworten HR auf den digitalen Wandel hat. Dieser Wandel stellt bestehende HR-Instrumente auf die Probe, wie auch das schon erwähnte jährliche Mitarbeitergespräch.

„Ich möchte irritieren, aber konstruktiv. HR-Bashing liegt mir fern. Davon hat die HR-Community ohnehin genug."

Warum wird der Megatrend Digitalisierung auch HR verändern?
Es ist die Stimmung in den Betrieben, die nach Veränderung, nach mehr Agilität ruft. Bei Bosch habe ich den Satz gelernt: Vernetzte Produkte brauchen vernetzte Organisationen. Die Unternehmenskultur verändert sich in vielen Betrieben. Die bestehenden HR-Systeme sind darauf nicht vorbereitet. Klassische Personalarbeit funktioniert nach wie vor nach den Prinzipien von Max Weber. Die Organisation wird unabhängig von den Menschen sauber gegliedert. So gesehen war die Dehumanisierung viele Jahrzehnte ein Kerngedanke des Human Resources Management. Von der Vorstellung müssen wir uns verabschieden. Ich nutze dazu gerne mein HR-Dreieck (zeichnet es auf ein Blatt Papier, siehe Seite 66).

Wie sieht das aus?
Es gibt drei Eckpunkte, Hire and Pay, Central Planning und Empowerment. Die Unternehmen haben in den vergangenen zwei Jahrzehnten Central Planning betrieben und HR-Management-Systeme mit genormten und zum Teil sehr aufwendigen HR-Instrumenten aufgebaut. Das heißt, sie befinden sich in dem Dreieck in einer Ecke, die von dem Punkt Empowerment weit entfernt ist. Jetzt fragen sich immer mehr Unternehmen, wie sie den Mitarbeiter wieder mehr in den Mittelpunkt stellen können, wie Mitarbeiter beispielsweise mehr Verantwortung für ihre Entwicklung und Teamleistung übernehmen können.

Wie erreichen die Unternehmen diese Empowerment-Ecke?
Das ist noch nicht klar. Hier kann ich auch nur Vermutungen anstellen. In Workshops mit Unternehmen entwickeln wir neue, agilere Modelle für HR.

Sind die bestehenden HR-Systeme zu träge geworden?
Das denken viele Personalmanager in der Tat. Neu ist, dass sie nun auch den Mut haben, die Dinge zu überdenken, teilweise sogar auch radikal zu verändern. Vor drei Jahren hätte ich für meine Kritik an den jährlichen Mitarbeitergesprächen nicht so viel Aufmerksamkeit bei Personalmanagern bekommen. Jetzt wird vieles in den Bereichen Performance Management und Learning in Frage gestellt.

Das Wachrütteln lohnt sich also.
Ich möchte irritieren, aber konstruktiv. HR-Bashing liegt mir fern. Davon hat die HR-Community ohnehin genug. ■

Wenn der Lebenslauf **Teamfähigkeit signalisiert**

Die Wissenschaftler Matthias Heinz von der Universität zu Köln und Heiner Schumacher von der Katholischen Universität Leuven haben in zwei Experimenten analysiert, was der Lebenslauf eines Bewerbers über seine Kooperationsbereitschaft aussagt. Für diese Forschung wurden sie jüngst mit dem Joachim Hertz Wirtschaftspreis ausgezeichnet.



▸ Ein immer größer werdender Anteil der Wertschöpfung in Firmen findet in Teams statt. Die Arbeit in Teams ermöglicht es, verschiedene Sichtweisen, Fähigkeiten und Erfahrung zu nutzen, um Produkte zu kreieren, welche ein einzelnes Individuum nicht hervorbringen könnte (Page 2007). Daher ist es wenig verwunderlich, dass viele Firmen von ihren Bewerbern Teamfähigkeit verlangen. Aktuell beinhalten knapp zwei von drei Annoncen auf der Jobbörse Monster.de diese Anforderung. Aber was genau ist Teamfähigkeit? Ein Aspekt von Teamfähigkeit kann die Bereitschaft eines Mitarbeiters sein, sich aktiv an einem Teamprojekt zu beteiligen, auch wenn sich daraus keine persönlichen Vorteile ergeben. Jeder hat schon einmal im Studium, im Verein oder im Betrieb miterlebt, dass sich ein Kollege vor der Teamarbeit gedrückt hat und alle anderen dafür mehr arbeiten mussten. „Trittbrettfahrer" sind ein Ärgernis für alle Beteiligten, weil sie die Motivation der Kollegen reduzieren und möglicherweise den Erfolg des Projekts gefährden.

Im Bewerbungsgespräch oder Assessment Center kann jeder Bewerber einfach von sich behaupten, ein Teamplayer und kein Trittbrettfahrer zu sein. Aber wie kann er das beweisen? Gibt es Punkte im Lebenslauf, welche diese Behauptung glaubwürdig erscheinen lassen? Im Folgenden beschreiben wir ein Forschungsprojekt, in dem wir diese Frage beantworten. Wir zeigen auch, dass Personalmanager Informationen auf einem Lebenslauf effektiv nutzen, um Rückschlüsse auf die Teamfähigkeit eines Bewerbers zu ziehen.

Wie erkennt man Teamfähigkeit?

Wonach wir suchen, ist eine Art von freiwilliger Beschäftigung, die zeigt, dass sich der Bewerber für andere Menschen und nicht nur für sich selbst interessiert. Wir vermuten, dass soziales Engagement – ehrenamtliches Engagement in der Kinder-/Jugendarbeit und in Einrichtungen für Senioren, Obdachlose oder Menschen mit Behinderungen – eine solche Beschäftigung ist. Viele Studenten waren oder sind sozial engagiert und geben das auch in ihrem Lebenslauf an. Neben Engagement in studentischen Initiativen (wie zum Beispiel AIESEC) oder in Sportvereinen ist es die beliebteste Art außeruniversitärer Aktivitäten.

Wir wollen nun nachweisen, dass soziales Engagement (so wie es in einem Lebenslauf präsentiert wird) glaubwürdig signalisiert, dass der Bewerber bereit ist, zu einem Teamprojekt beizutragen, auch wenn dieses Projekt nichts mit dem Engagement an sich zu tun hat. Wir führten dazu das folgende Experiment durch.

In einer ersten Studie („Studie 1") luden wir Studenten in das experimentelle Labor der Universität zu Köln ein und sammelten die Lebensläufe der Teilnehmer vor Beginn des Experiments. Das Experiment selbst bestand aus dem „Öffentliche Güter Spiel" (im Folgenden mit PGG abgekürzt). Im PGG werden Teams mit jeweils drei Mitgliedern gebildet. Jedes Teammitglied hat 20 Taler und muss entscheiden, ob es diese Taler behält oder dem Team zur Verfügung stellt („investiert"). Für jeden Taler, der dem Team zur Verfügung gestellt wird, bekommt jedes Teammitglied 0,6 Taler. Die Auszahlung eines Teammitglieds ist also:

20 Taler – eigene Investition + 0,6 x (Investitionen aller drei Teammitglieder).

Der Verdienst wird den Teilnehmern zu einem bestimmten Wechselkurs am Ende des Experiments tatsächlich ausbezahlt. Die Interaktion ist anonym und findet nur einmal statt. Das PGG misst die Kooperationsbereitschaft der Teilnehmer: Rein egoistische Individuen, die nur ihren eigenen Verdienst maximieren wollen, investieren keine Taler in das Team (Trittbrettfahrer). Individuen, die bereit sind zu kooperieren, investieren dagegen viele Taler in das Team. Das Verhalten im PGG wurde in vielen Studien untersucht und die externe Validität des PGG wurde mehrfach gezeigt

> „Bemerkenswert ist, dass Studienteilnehmer mit intensivem Teamgeist zumeist in der Kirche ehrenamtlich aktiv sind."

Soziales Engagement im Überblick

	Investition im PGG-Experiment (Kooperationsbereitschaft): Q 1 = niedrig, Q 4 = sehr hoch			
Organisation	**1. Quartil**	**2. Quartil**	**3. Quartil**	**4. Quartil**
Kirche	27,8 %	44,0 %	41,2 %	70,6 %
NGOs, private Initiativen	38,9 %	16,7 %	47,1 %	58,9 %
Öffentliche oder private Bildungseinrichtungen	27,7 %	22,2 %	23,5 %	0,0 %
Andere (Krankenhäuser, Entwicklungshilfe etc.)	11,1 %	16,7 %	5,8 %	11,8 %
Position				
Führungsposition	0,0 %	22,2 %	35,3 %	58,8 %
Klienten				
Kinder, Jugendliche	72,2 %	72,2 %	82,3 %	58,8 %
Personen mit Behinderung	0,0 %	11,1 %	23,5 %	41,1 %
Arme Personen	22,2 %	0,0 %	11,8 %	23,5 %
Andere (Senioren, Migranten etc.)	27,8 %	22,2 %	17,6 %	17,6 %

Teilnehmer mit intensivem sozialem Engagement (drittes und viertes Quartil) sind zumeist Studierende, die eine ehrenamtliche Leitungsfunktion in einer sozialen Einrichtung innehaben (zum Beispiel Jugendleiter in der Kirchengemeinde) oder ehrenamtlich für Menschen mit Behinderungen aktiv sind.

(Chaudhuri 2011, Rustagie et al. 2010). Die Kooperationsbereitschaft im PGG kann also Aufschluss über das Teamverhalten in der Realität geben.

Für unsere empirische Analyse mussten wir das Engagement aus dem Lebenslauf bewerten. Die Aktivitäten der Teilnehmer in Studie 1 unterscheiden sich erheblich hinsichtlich der Aufgaben, Dauer, Frequenz, Verantwortungsposition, Organisation und „Klienten". Hier sind zwei Beispiele:

1. Drei Wochen Freiwilligenarbeit im Altersheim XY; Renovierung des Hauses, Hilfe für Senioren
2. Freiwilliges soziales Jahr in der Organisation XY für Menschen mit Behinderung; 2,5 Jahre Unterstützung für eine Familie mit einem Kind mit Behinderung (Teilzeit)

Um ein Maß für die Intensität des Engagements zu erhalten, baten wir andere Studenten (die nichts über Studie 1 wussten), das Engagement auf einer Skala zwischen 1 und 10 zu bewerten. Die durchschnittliche Bewertung von zwölf Personen ergab unser Intensitätsmaß. Das Intensitätsmaß für das oben genannte dreiwöchige Projekt im Altersheim ist beispielsweise 2,36, während die jahrelange Arbeit mit Menschen mit Behinderung durchschnittlich mit 7,25 bewertet wurde. Für Engagement in studentischen Initiativen verwenden wir ein ähnliches Verfahren.

„Wir finden keinen Zusammenhang zwischen Kooperationsbereitschaft und Engagement im Teamsport."

Ergebnis des Experiments

Die Ergebnisse aus Studie 1 sind wie folgt. Von unseren 347 Teilnehmern gaben 20,2 Prozent im Lebenslauf an, sozial engagiert zu sein; 21,0 Prozent geben Engagement in studentischen Initiativen an; 8,9 Prozent sind in Sportvereinen aktiv, vier Prozent in der Politik und 3,2 Prozent in sonstigen Bereichen (Politik, Kultur et cetera).

Die Teilnehmer mit sozialem Engagement im untersten Quartil hinsichtlich unseres Intensitätsmaßes verhalten sich im Schnitt nicht anders als Teilnehmer ohne jedes soziales Engagement. Teilnehmer im zweiten Quartil investieren im Schnitt 15 Prozent mehr, Teilnehmer im dritten Quartil 35 Prozent mehr und Teilnehmer im obersten Quartil kooperieren 50 Prozent mehr als Teilnehmer ohne soziales Engagement. Der Lebenslauf eines Teilnehmers ist also informativ über dessen Verhalten im PGG. Insbesondere der Grad des sozialen Engagements signalisiert Kooperationsbereitschaft. Weiter beobachten wir folgende Regelmäßigkeiten:

1.Teilnehmer mit intensivem sozialem Engagement (drittes und viertes Quartil) sind zumeist Studierende, die eine ehrenamtliche Leitungsfunktion in einer sozialen Einrichtung innehaben (zum Beispiel Jugendleiter in der Kirchengemeinde) oder ehrenamtlich für Menschen mit Behinderungen aktiv sind. Die Tabelle auf Seite bietet eine Übersicht über die Engagements in jedem Quartil unseres Intensitätsmaßes. Bemerkenswert ist auch, dass Studienteilnehmer mit intensivem Teamgeist zumeist in der Kirche ehrenamtlich aktiv sind.

2. Wichtig für den beobachteten Effekt ist, dass das Engagement im Inland stattgefunden hat. Teilnehmer, die im Ausland sozial engagiert waren (zum Beispiel in Entwicklungsländern), verhalten sich im Schnitt nicht anders als Teilnehmer ohne jegliches soziales Engagement. Wir vermuten, dass bei Engagements im Ausland andere Motive als Altruismus im Vordergrund stehen. Engagement in anderen Bereichen ist nicht informativ über Kooperationsbereitschaft in Teams. Teilnehmer, die in studentischen Initiativen, Sport oder anderen Bereichen engagiert waren oder sind, verhalten sich im Schnitt wie Teilnehmer ohne jegliches Engagement. Wir finden auch keinen Zusammenhang zwischen Kooperationsbereitschaft und Engagement im Teamsport. Das Geschlecht eines Teilnehmers hat ebenfalls keinen Einfluss auf die Kooperationsbereitschaft. Lediglich das Studienfach ist zu einem gewissen Grad informativ: Wirtschaftswissenschaftler verhalten sich etwas egoistischer als alle anderen, der Effekt ist mit minus zehn Prozent aber vergleichsweise gering.

Einschätzungen von Personalverantwortlichen

Werden diese relativen Unterschiede in der Kooperationsbereitschaft von potenziellen Arbeitgebern antizipiert? Um dies herauszufinden, führten wir eine zwei-

Mehr zum Thema:

Der Artikel basiert auf dem **Forschungspapier „Signaling Cooperation"** von Matthias Heinz und Heiner Schumacher (2015, CEPR Working Paper 10942).

Weitere Literatur:

Chaudhuri, A.: **Sustaining Cooperation in Laboratory Public Goods Experiments: a Selective Survey of the Literature,** in: Experimental Economics, 14(1), 2011, S. 47-83.

Cole, M./Rubin, R./Field, H./Giles, W.: **Recruiters' Perceptions and Use of Applicant Résumé Information: Screening the Recent Graduate, Applied Psychology: An International Review,** 56(2), 2007, S. 319-343.

Nemanick, R./Clark, E.: **The Differential Effects of Extracurricular Activities on Attributions in Résumé Evaluation,** in: International Journal of Selection and Assessment, 10(3), 2002, S. 206-217.

Page, S.: **The Difference – How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies,** Princeton University Press, Princeton, 2007.

Rustagi, D./Engel, S./Kosfeld, M.: **Conditional Cooperation and Costly Monitoring Explain Success in Forest Commons Management,** in: Science, 42(1), 2010, S. 961-965.

te Studie („Studie 2“) mit Personalmanagern aus unterschiedlichen Firmen durch. Diese hatten durchschnittlich knapp fünf Jahre Berufserfahrung in Personalabteilungen und führten bisher im Schnitt 230 Bewerbungsgespräche.

In Studie 2 mussten Personalverantwortliche das Verhalten der Teilnehmer aus Studie 1 basierend auf deren Lebensläufen bewerten, also angeben, wie hoch die Investition des Teilnehmers im PGG war. Je genauer ihre Einschätzung, desto höher war der Verdienst der Personalverantwortlichen. Einige (zufällig ausgewählte) Personalverantwortliche sahen nur Alter, Geschlecht, Studienfach und berufliche Erfahrung eines Teilnehmers. Andere sahen die gleichen Lebensläufe, erhielten aber zusätzlich Information über das ehrenamtliche Engagement des Teilnehmers. Ein Vergleich der Entscheidungen dieser beiden Gruppen ermöglicht es festzustellen, wie wichtig das Engagement der Studierenden für die Einschätzung von Kooperationsbereitschaft ist.

Die Ergebnisse der Studie 2 waren wie folgt. Teilnehmer aus Studie 1, die intensives soziales Engagement (drittes oder viertes Quartil) aufwiesen, wurden von den Personalmanagern korrekterweise als deutlich kooperativer eingeschätzt (30 bis 50 Prozent höhere Investitionen im PGG). Überraschenderweise wurde jedoch die Kooperationsbereitschaft der Teilnehmer mit geringem sozialem Engagement leicht überschätzt: Teilnehmer im ersten Quartil wurden als zehn Prozent kooperativer eingeschätzt als Teilnehmer ohne soziales Engagement. Es lohnt sich also möglicherweise, „ein bisschen“ sozial engagiert zu sein und dies prominent im Lebenslauf anzugeben. Frauen wurden von den Personalverantwortlichen fälschlicherweise als kooperationsbereiter eingeschätzt (in Studie 1 gab es keinen Zusammenhang zwischen Geschlecht und Verhalten im PGG). Engagement in studentischen Initiativen oder im Sport wurde dagegen richtigerweise als nicht aussagekräftig für die Kooperationsfähigkeit eines Studierenden angesehen.

Die Ergebnisse aus Studie 1 und Studie 2 zeigen, dass nur intensives soziales Engagement glaubhaft Kooperationsbereitschaft in Teams signalisiert. Dieses Engagement verursacht hohe Kosten. Die Aktivitäten, welche ein hohes Intensitätsmaß erhalten, beinhalten in der Regel die Erfüllung einer Führungsposition oder den intensiven – manchmal schwierigen Umgang – mit Menschen in Notlagen. Bewerber, welche diese Art von Engagement im Lebenslauf angeben, nennen viele Details: die Organisation, bei der das Engagement stattgefunden hat, Art und Umfang der Aufgabe. Diese Informationen sind genauso nachprüfbar wie die Echtheit akademischer Abschlüsse. Es handelt sich also um „harte“ Informationen.

STUDIE KOMPAKT

Forschungsfrage: Kann man am Lebenslauf einer Person deren Kooperationsbereitschaft in einem Team erkennen?

Forschungsansatz: Kombination von Lebensläufen und Verhalten in ökonomischen Laborexperimenten

Ergebnisse:

- Personen, die im hohen Maße sozial engagiert sind oder waren, sind deutlich kooperationsbereiter in einem Team als andere.
- Die höhere Kooperationsbereitschaft von Personen, die im hohen Maße sozial engagiert sind, wird von Personalverantwortlichen antizipiert.
- Intensives soziales Engagement auf dem Lebenslauf ist ein glaubwürdiges Signal für Kooperationsbereitschaft in einem Team.

Vorteile für Bewerber

Es bleibt eine offene Frage, wie wichtig soziales Engagement bei Einstellungsentscheidungen ist. Einige psychologische Studien zeigen, dass Bewerber mit Lebensläufen, die mehr ehrenamtliches Engagement aufweisen, öfters zum Bewerbungsgespräch eingeladen werden und Jobangebote erhalten (siehe Nemanick/Clark 2002, Cole et al. 2007). Wie wir bereits gesehen haben, gehört soziales Engagement zu den am häufigsten praktizierten außeruniversitären Engagements. Intensives soziales Engagement scheint daher durchaus die Chancen am Arbeitsmarkt einen Job zu erhalten zu verbessern.

„Frauen wurden von den Personalverantwortlichen fälschlicherweise als kooperationsbereiter eingeschätzt.“

Allerdings ist es wahrscheinlich, dass sich verschiedene Sektoren hinsichtlich ihrer Wertschätzung für sozial engagierte Bewerber deutlich unterscheiden. In manchen Arbeitsbereichen ist Kooperation zwischen Mitarbeitern von untergeordnetem Interesse – kognitive Fähigkeiten oder Kommunikationsfähigkeiten stehen eher im Vordergrund. Dies ist insbesondere der Fall, wenn sich wirtschaftliche Ergebnisse präzise einer individuellen Leistung zurechnen lassen (wie zum Beispiel im Finanzsektor). Wenn das nicht der Fall ist und eine Organisation stark von der Kooperation der Mitarbeiter untereinander abhängt (wie zum Beispiel im öffentlichen Sektor), macht es für Personalentscheider jedoch Sinn, nach Bewerbern zu suchen, die sich für das Wohlergehen anderer interessieren und dies auch beweisen können. ■

AUTOREN



Jun.-Prof. Dr. Matthias Heinz, Juniorprofessor für Personnel Economics, Universität zu Köln, heinz@wiso.uni-koeln.de



Prof. Dr. Heiner Schumacher, Associate Professor, KU Leuven, heiner.schumacher@kuleuven.be

Commerz Real setzt auf Digitalisierung

Sandra Scholz bringt **HR-Power in den Vorstand**



Foto: Commerz Real AG

„Wir wollen alle Führungskräfte und jeden Mitarbeiter bei der Transformation in eine digitale Welt mitnehmen."

▸ Die Vision der Commerz Real AG ist es, erster digitaler Immobilien-Asset- und Investmentmanager zu werden. Um dieser Vision näherzukommen, dreht das Unternehmen an mehreren Stellschrauben. Eine wichtige Weichenstellung ist der Aufstieg von Sandra Scholz (45) in den Vorstand zum ersten März. Die bisherige Leiterin Human Resources & Communications wird neben diesem Bereich auch für Marketing und Direktvertrieb, Compliance, Recht sowie das Investoren- und Anlegermanagement verantwortlich zeichnen. Damit wird bewusst ein Ressort geschaffen, das die Mitarbeiter noch mehr in den Mittelpunkt stellt. Sie ist damit die erste Frau im Vorstand der Commerz Real. Scholz übernimmt von Robert Bambach, der seit Januar 2015 Mitglied des Vorstands war. Seine Zuständigkeit umfasste das Immobilientransaktionsgeschäft sowie den Bereich Development und Construction. Auf die Frage, warum Robert Bambach das Unternehmen verlässt, antwortet CEO Andreas Muschter: „Es hat sich gezeigt, dass große Deals heute eher von CEO zu CEO gemacht werden, vor allem in einem kompetitiven Marktumfeld wie dem derzeitigen. Außerdem werden wir Zukäufe von Projektentwicklungen – das Kernfeld von Herrn Bambach – künftig sicher seltener sehen. Daher hat er für sich entschieden, künftig seine berufliche Zukunft außerhalb des Konzern zu gestalten."

Personalthemen von elementarer Bedeutung

Scholz ist seit 2012 im Unternehmen, wo sie zunächst drei Jahre die HR-Abteilung verantwortete, bevor sie 2015 die Bereichsleitung Human Resources & Communications übernahm. Insgesamt ist die Betriebswirtin seit rund zwanzig Jahren für den Commerzbank-Konzern tätig. „Unsere Branche und unser Geschäft stehen durch die Digitalisierung vor einem grundlegenden Wandel", berichtet Muschter. Um die damit verbundenen Chancen nutzen zu können, müssten die internen Prozesse und Strukturen regelmäßig hinterfragt und bei Bedarf angepasst werden. „Die digitale Transformation in der Commerz Real ist aber auch unmittelbar mit unseren Mitarbeitern verbunden, und daher sind Personalthemen von elementarer Bedeutung." Bei der Transformation will man die Mitarbeiter mitnehmen, sie im Umgang mit neuen Technologien befähigen und neue Kollegen für die Commerz Real gewinnen. Das neue Ressort zahle damit auch auf die benötigten Managementkapazitäten sowie die kulturelle Dimension von Compliance ein: „Diese Aspekte sind für mich ausschlaggebend für die Neuorganisation unserer Geschäftsverteilung."

Dabei geht das Unternehmen auch ungewöhnliche Wege: Zur Forcierung und Bündelung der Digitalisierungsaktivitäten hat es ein eigenes „Digital-Werk" gegründet. Seit Herbst 2016 ist Florian Stadlbauer, einer der führenden Köpfe der Computerspielbranche, Head of Digitalization. Das „Digital-Werk" besteht aus Mitarbeitern der verschiedenen Unternehmensbereiche, zudem sucht Commerz Real gezielt die Zusammenarbeit mit jungen Technologieunternehmen der Immobilienbranche. Darüber hinaus müssten ausreichend Ressourcen bereitgestellt werden, um den digitalen Wandel auch wirklich zu vollziehen. Muschter: „Das funktioniert nicht mit ein, zwei IT-Stellen mehr, sondern nur über einen grundlegenden Kulturwandel."

Feedback-Kultur instrumentalisieren

Sandra Scholz weiß um den Umfang ihrer neuen Aufgabe: „Wir wollen alle Führungskräfte – aktuell sind das auf der Ebene von Vorstand, Bereichs- und Abteilungsleitung 73 – und jeden Mitarbeiter bei der Transformation in eine digitale Welt mitnehmen." Was das bedeutet? „Ihnen allen Ängste zu nehmen und insbesondere die Führungskräfte zu befähigen, ihre Rolle auch im Wandel auszufüllen." Bereits 2016 wurde im Unternehmen zum „Jahr der Führung" ausgerufen – unter anderem wurde damit begonnen, aktiv in die Führungskultur einzugreifen. Das heiße natürlich nicht, dass 2017 schon wieder Schluss damit ist: „Unsere Führungskräfte müssen ihre Rolle als Kommunikator auch leben." Damit sie das tun, müsse zuvor jedoch eine Feedback-Kultur instrumentalisiert werden. Scholz zeigt sich selbstbewusst: „Die Herausforderung bei dem anstehenden digitalen Kulturwandel ist, dass wir uns ein klares Ziel, wo wir hinwollen, erst nach und nach erschaffen. Das ist das Los des Vorreiters, das wir gerne annehmen." (ds) ■

Nachgefragt bei Wolf-Bertram von Bismarck

„Ich habe die Neugier gespürt, **aber auch die Erwartungen“**

Wolf-Bertram von Bismarck hat zum 1. September 2016 die Verantwortung für das Personalressort bei der Job AG übernommen. Ein halbes Jahr nach Jobantritt haben wir nachgefragt, was sich bisher getan hat.



Foto: Job AG

Dr. Wolf-Bertram von Bismarck

Mit welchen Erwartungen sind Sie bei der Job AG gestartet und was hat Sie dort erwartet?

Wolf-Bertram von Bismarck: Die Job AG ist ein Personaldienstleister im mittleren Feld der Marktführer. Die Unternehmensentwicklung dort wird durch Rand- und Rahmenbedingungen der Branche und deren Umfeld beeinflusst. Gesetzliche Eingriffe und politische Normierungen, Interessen der Gewerkschaften auf der einen Seite, Unternehmen mit schier undeckbarem Bedarf auf der anderen Seite. Sinkende Arbeitslosenzahlen, Vollbeschäftigung, neue Generationen mit neuen Werten und neuen Anforderungen an Flexibilisierung und Sicherheit, Digitalisierung. Flüchtlinge, deren Teilhabe an unserem Gesellschafts- und Arbeitsmarktsystem organisiert werden muss. Keiner weiß wirklich, wo es hingeht. Genau da wollte ich gerne dabei sein und bin mit offenen Armen empfangen worden: Meine beiden Vorstandskollegen, die das Unternehmen im Jahr 2003 mitgegründet haben, die Führungskräfte und Mitarbeiter sind extrem offen gewesen. Ich habe die Neugier gespürt, aber auch die Erwartungen, die mit mir in dieser neu geschaffenen Position verbunden werden.

Wie fällt Ihr Resümee für das erste Halbjahr aus?

Als Personaler in einem Unternehmen war ich bisher meist in einer Sekundärfunktion, nie direkt am Produkt, nie Teil des Leistungserbringungsprozesses. Zweite Reihe eben. Bei der Job AG nehme ich als Personaler in einer Unterstützungsfunktion Einfluss auf den Kern unserer Dienstleistung. Das reizt und motiviert mich jeden Tag aufs Neue. Hierfür habe ich eine sehr strukturierte Einarbeitung bekommen. Gleichzeitig habe ich viele Niederlassungen besucht und Gespräche geführt, um meine internen Kunden kennenzulernen. Dabei stand für mich eine Frage im Mittelpunkt: Warum arbeiten sie bei der Job AG, was macht ihnen Freude und schafft die Grundlage für ihren beruflichen Erfolg? Mir ist die Frage des „Warum“ sehr wichtig. Durch die Antworten lerne ich viel über das Unternehmen und die Energie unserer Mitarbeiter. Was alle vereint, ist der gemeinsame Blick auf die vielen Chancen, neue Wege zu gehen und größer zu werden.

Wie sehen Ihre Pläne für das nächste halbe Jahr aus?

Die Job AG hat eine klare Unternehmensstrategie. Ziel der nächsten Monate wird es sein, diese in eine ebenso klare und erfolgreiche HR-Strategie umzusetzen. Kernelement wird dabei die Verbesserung unserer Attraktivität als Arbeitgeber nach innen wie auch nach außen sein. (ds) ■

SESSELWECHSEL-**TICKER**

+++ **Dr. Doris Höpke** wird ab Ende April bei der Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG (Munich Re) die weltweite Personalarbeit im Geschäftsfeld Rückversicherung übernehmen. Außerdem tritt sie den Posten der Arbeitsdirektorin an. Sie übernimmt die Aufgaben von Joachim Wenning, der Nachfolger von Nikolaus von Bomhard als Vorstandsvorsitzender wird. +++

+++ **Martin Goetzeler,** der amtierende Vorstandsvorsitzende und Arbeitsdirektor von Aixtron, hat das Unternehmen zum 28. Februar aus persönlichen Gründen und im Einvernehmen mit dem Aufsichtsrat verlassen. Seine Aufgaben als CEO und CFO hat interimsmäßig Kim Schindelhauer übernommen. +++

+++ **Gerhard Rübling,** Geschäftsführer und Arbeitsdirektor der Trumpf GmbH + Co. KG, scheidet zum 30. Juni mit Erreichen der Altersgrenze aus dem Unternehmen aus. Oliver Maassen tritt zum 1. April als Leiter Personal- und Sozialwesen in die Trumpf-Gruppe ein und wird den Verantwortungsbereich Personal nach Rüblings Ausscheiden übernehmen. Er wird jedoch nicht Mitglied der Gruppengeschäftsführung. **Im nächsten Heft lesen Sie mehr.** +++

+++ **Jörg Utecht,** seit 2008 Mitglied des Vorstands von Interhyp und unter anderem für das HR-Ressort verantwortlich, übernimmt den Vorstandsvorsitz von Michiel Goris. Der bisherige Vorstandsvorsitzende legt sein Amt zum 1. April nieder. +++

+++ Auf **www.personalwirtschaft.de** finden Sie unter der Rubrik **Der Job HR > Szene** laufend ausführliche Personalien aus der Branche. +++



Quelle: DGFP

Gerhard Rübling wird den Kongress mit einer Keynote eröffnen – vielleicht zum letzten Mal als DGFP-Vorstand.

DGFP-Kongress 2017

Ring frei für die **Transformation**

Ein gelungener Change-Prozess gleicht einem Boxkampf über zwölf Runden. Auf dem diesjährigen DGFP-Kongress suchen Politik und Wirtschaft den Schulterschluss, um gemeinsam die Herausforderung des Wandels zu bestehen.

DGFP Kongress 2017: „Challenge Transformation – Nehmen Sie die Herausforderung an?"

23. - 24. März 2017,
Westhafen Berlin,
Westhafenstr. 1,
13353 Berlin,
www.congress.dgfp.de

▸ Wer sich in der Wirtschaft umsieht, muss feststellen, dass immer mehr Unternehmen angesichts der Dynamik der digitalen Transformation wie schlappe Boxer in den Seilen hängen. Auch HR ist auf immer mehr Feldern gefordert. Mitarbeiter, Führungskräfte und Betriebsräte müssen überzeugt und abgeholt werden – und das so schnell wie sich die Geschäftsmodelle ändern. Wenn deutsche Unternehmen die Oberhand bei Veränderungskonzepten behalten wollen, muss sich HR selbst in die Pflicht nehmen. Deshalb läuft der diesjährige DGFP-Kongress auch unter dem Slogan „Challenge Transformation – Nehmen Sie die Herausforderung an?"

Dazu lädt die Deutsche Gesellschaft für Personalführung am 23. und 24. März in den Westhafen Berlin. Zusammen mit Vertretern des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales sowie dem Bundesamt für Migration und Flüchtlinge diskutieren die Teilnehmer über notwendige Gesetzesänderungen, die für den Einsatz neuer Technologien und veränderter Arbeitsweisen unabdingbar sind. Hinzu kommen Branchenschwergewichte, die Best Practices mitbringen: Lufthansa, Phoenix Contact, Continental oder Axel Springer – die DGFP verspricht einen umfassenden Erfahrungsaustausch und interessante Konzepte.

Mit Innovation quer durch Berlin

Als Auftaktveranstaltung wird eine Innovation Tour angeboten, bei der interessierte Teilnehmer per Shuttle die Innovationsschmieden Berlins anfahren und direkt vor Ort die Entstehung neuer Ideen und Konzepte erleben können. Zu diesen Unternehmen gehören unter anderem Axel Springer Plug & Play, „hub:raum" der

VERANSTALTUNGS-**TIPPS**

22. März
Berlin – International Conference HR Minds
Die Quadriga University lädt im März Interessierte ein, diverse Facetten der Branche aus internationaler Sicht zu erleben. Einige Schwerpunkte bilden dazu unter anderem Talent Management, Corporate Learning oder auch Data Analytics.
Preis: ab 990 Euro
hr-minds.quadriga.eu

23. März
Bremen – Jahrestagung Personalentwicklung
Die Tagung ist die begleitende Konferenz zum Fachbuch „Personalentwicklung".
Die Referenten – allesamt Autoren des Buches von Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow – sind HR-Praktiker und Wissenschaftler und stellen ihre Best Practice-Konzepte zum modernen Personalmanagement vor.
Preis: 99 Euro
www.tagung-personalentwicklung.de

30. März
Berlin – New Work Experience
Xing veranstaltet das erste Großevent und die stärkste Austauschplattform für Neues Arbeiten im deutschsprachigen Raum. Branchenexperten stellen erfolgreiche Mechanismen vor, damit die Teilnehmer hautnah erfahren können, was den Erfolg von New Work ausmacht.
Preis: ab 299 Euro
www.newworkexperience.xing.com

Deutschen Telekom oder auch der „SAP IoT Startup Accelerator“ im SAP Data Hub. Sie bieten neben der Finanzierung von Start-ups und Projekten auch andere Förderprogramme sowie Begegnungsstätten für Freelancer und umfassende Weiterbildungsmöglichkeiten.
Im Anschluss daran soll die Eröffnungs-Keynote durch DGFP-Vorstand Gerhard Rübling den ersten Akzent Richtung Transformation setzen. Er wird sich mit der Frage beschäftigen, wie etablierte deutsche Mittelständler und Großunternehmen auch in der Zukunft agil, anpassungsfähig und innovativ bleiben können. Dies dürfte mutmaßlich die letzte Keynote Rüblings als Vorstand auf dem DGFP-Kongress sein: Er verlässt den Werkzeughersteller Trumpf zum 30. Juni diesen Jahres in den Ruhestand (siehe Seite 73).
Nachmittags befassen sich unter anderem Professorin Heike Bruch von der Universität St. Gallen und Ulli Gritzuhn, General Manager bei Unilever Deutschland, mit einer Analyse der Transformationsprozesse in deutschen Unternehmen. Außerdem wird in einer Diskussion erörtert, welche neuen Führungsmodelle in der Praxis angekommen sind und sich aus der Sicht von Führungskräften erfolgreich etabliert haben.
Am Abend des ersten Veranstaltungstages werden den Kongressteilnehmern schließlich die Finalisten des St. Galler Leadership Awards präsentiert. Die Anwesenden dürfen in einem Live-Voting über den Sieger abstimmen. Der jährlich verliehene Preis zeichnet erfolgreiche Führungsinitiativen in Unternehmen aus und ging im vergangenen Jahr an die Raiffeisen Gruppe Schweiz, die sich mit der kollektiven Ausarbeitung ihrer Grundstrategie und einer Verankerung ihrer Werte durch 10 000 Mitarbeiter den ersten Platz sichern konnte.

HR in der Transformation

Während sich die Themen am ersten Kongresstag hauptsächlich um Erfahrungsberichte von und für Führungskräfte drehen, widmet sich der zweite Tag einer weiteren Frage der Transformation: Wie kann insbesondere HR die Mitarbeiter für Veränderung begeistern und sie auf diesem Weg mitnehmen?
Auch hier wird es wieder praxisnah: In zwei Break-out-Sessions erhalten die Kongressteilnehmer die Möglichkeit, sich über gelungene Beispiele zur Unternehmenstransformation unter Einbeziehung aller Stakeholder auszutauschen – von Mitarbeitern, Führungskräften und HR bis zu Sozialpartnern. Dabei werden verschiedene Vorträge für Gesprächsstoff sorgen. So kommen während der ersten Session Robert Gahren, Senior Referent Personalstrategie der Deutschen Bahn, Markus von Lepel, Head of HR bei Axel Springer, sowie Gunther Olesch, Geschäftsführer von Phoenix Contact, zu Wort.
Ariane Reinhart, Personalchefin der Continental AG, widmet sich in ihrer anschließenden Keynote der Verantwortung von HR im Veränderungsmanagement. Sie zeigt Wege auf, wie der Personalbranche die eigene Transformation gelingt und Mitarbeiter, Führungskräfte und Betriebsräte für diese Herausforderung begeistert werden können.

Handschuhe an, es geht in den Ring

Abgerundet wird der Kongress durch verschiedene Beiträge zur „Gesetzgebung 4.0“. Dabei befassen sich unter anderem Thorben Albrecht, Staatssekretär im Bundesministerium für Arbeit und Soziales, oder auch Stefan Dräger, Vorstandsvorsitzender der Drägerwerk AG & Co. KGaA, mit dem gesetzlichen Rahmen, der für den Einsatz neuer Technologien und veränderter Arbeitsweisen essenziell notwendig sein wird.
Die Branche sieht sich herausgefordert. Die Challenge Transformation ist bereits in vollem Gange und bekommt mit dem diesjährigen DGFP-Kongress eine würdige Arena. Doch keine Sorge: Hier steht Sparring im Vordergrund, eine blutige Nase wird es nicht geben. (ks) ■

Auf www.personalwirtschaft.de finden Sie in der Rubrik **Der Job HR > Veranstaltungen** ständig aktuelle Events für HR.

25. bis 26. April
Hamburg – Personal Nord
Die Fachmesse für Personalentscheider, Führungskräfte aus Unternehmen, Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen befasst sich traditionell mit diversen Schwerpunktthemen wie Weiterbildung, Global Working und Recruiting.
Preis: ab 15 Euro
www.personal-nord.com

9. Mai
Frankfurt a. M. – Sino HR Conference
Die sechste Ausgabe der deutsch-chinesischen Personalkonferenz ist das einzige bundesweite Event zu Personalfragen für und von Unternehmen in China. Zu den diesjährigen Themen gehören unter anderem Auslandsentsendungen und praktische Rekrutierungstipps.
Preis: ab 579 Euro
www.sino-conference.com

9. bis 10. Mai
Stuttgart – Personal Süd
Knapp zwei Wochen nach der Personal Nord findet in Stuttgart für den süddeutschen Raum die Personal Süd statt. Dabei bietet auch diese Messe Führungskräften und Personalern eine umfassende Auseinandersetzung mit aktuellen Themen.
Preis: ab 25 Euro
www.personal-sued.de

Prozess- und teamorientierte Arbeitsformen

Häppchen empfehlenswert, trotz schwerer Kost

Passend zu unserem Titelthema haben wir Julia Roth, die als Portfoliomanagerin bei der DGFP tätig ist, gebeten, für uns das Buch „Prozess- und teamorientierte Arbeitsformen“ (PTA) zu testen. Der Klappentext verspricht, dass der PTA-Ansatz Mitarbeiter zu dauerhaft hohen Leistungen motiviert.



Andrea Kruse-Bitour/Thomas Hardwig: Prozess- und teamorientierte Arbeitsformen. Sebststeuerung, Vertrauen, Wandlungsfähigkeit, Schäffer Poeschel 2017, 200 Seiten, 49,95 Euro

▸ **Macht das Buch mit seiner Aufmachung und visuellen Gestaltung Spaß?**
Spaß ist das falsche Wort. Die Aufmachung, die Gestaltung und vor allem der Inhalt sind sehr wissenschaftlich – es gibt sechs Kapitel, knapp 60 Unterkapitel und ein Abbildungsverzeichnis mit 48 Abbildungen, außerdem ein Glossar und ein sechs Seiten starkes Literaturverzeichnis. Die Autoren haben sich zwar merklich Mühe gegeben, durch die visuelle Gestaltung ein ansprechendes Leseerlebnis zu bieten, aber der Text ist nach wie vor etwas trocken, wenn auch interessant zu lesen.

Ist die Gliederung schlüssig?
Ja, die Gliederung ist schlüssig und logisch aufgebaut. Die Autoren beginnen mit einer Einleitung in das Thema und erläutern, wie das Konzept entstanden ist. In Kapitel vier wird der Einführungsprozess näher erklärt. Hierzu gehören auch die Vorbereitungs- und Konzeptionsphase sowie die Umsetzung. Kapitel fünf bildet den Schwerpunkt des Buches und umfasst ganze 45 Unterkapitel. Hier wäre es zugunsten der Lesbarkeit durchaus eine Option gewesen, diesen Teil zu splitten. Inhaltlich umfasst das Konzept der prozess- und teamorientierten Arbeitsformen neun Elemente, die in diesem Kapitel erläutert werden und ineinandergreifen. Kapitel sechs zeigt Stolpersteine, aber auch die aktuellen Einsatzmöglichkeiten (zum Beispiel Diversity) von PTA.

Ist es möglich, das Buch nur in Teilen zu lesen, sich also einzelne relevante Aspekte herauszuziehen, oder muss man es von vorne bis hinten lesen, um etwas damit anfangen zu können?
Es ist durchaus möglich, in dem Buch mittendrin einzusteigen. Insbesondere das Kapitel fünf ist zentral, sodass der Leser sich hier schnell einen Überblick verschaffen kann. Dennoch sind die Ausführungen gelegentlich etwas weitschweifend. Etwas mehr Mut zur Kürze, beispielweise in Form von mehr Zusammenfassungen oder Ähnlichem, hätte dem Leser durchaus geholfen, sich visuell und inhaltlich schneller einen Überblick zu verschaffen.

Ist das Buch gut verständlich und haben Sie es gerne gelesen?
Ich habe mich mit dem Buch etwas schwergetan. Es ist recht schwerfällig und zäh zu lesen, aber immerhin gut verständlich geschrieben, so-dass jeder Leser, egal ob Fach- oder Führungskraft, gut wird folgen können.

Welche Elemente haben das Buch praxisorientiert gemacht? Hat Ihnen etwas gefehlt?
Das Buch umfasst durchaus alle Stellhebel, die in Unternehmen wichtig und relevant sind, um Prozesse und Teams erfolgreich steuern zu können, insofern ist es schon praxisorientiert. Gefehlt hat mir nichts, es ist



Foto: privat

GASTREZENSENTIN
Julia Roth ist Portfoliomanagerin HR (Themen- und Projektleiterin) bei der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP). Zuvor war sie HR-Managerin bei der Rechtsanwaltsgesellschaft Linklaters LLP sowie Personalleiterin bei Galeria Kaufhof.

vielmehr die Fülle an Informationen, die es dem Praktiker schwer macht, das Konzept umzusetzen.

In welchen Bereichen der täglichen Arbeit kann das Buch ganz konkreten Nutzen bieten?
Das Buch entfaltet meines Erachtens seinen größten Nutzen, wenn der Leser einen speziellen Bereich hat, den er anpassen oder einführen möchte, beispielsweise flexible Arbeitsmodelle. Zu diesem Thema gibt es zahlreiche Hinweise, unter anderem welche neuen Arbeitszeitregelungen verhandelt werden können und worauf dabei geachtet werden sollte. Oder der Bereich der Personalentwicklung. Hier findet man zum Beispiel eine ausführliche Qualifizierungsmatrix, die man direkt anwenden kann.

Fühlt sich der Leser am Ende des Buches gut genug informiert, um prozess- und teamorientierte Arbeitsformen sattelfest in die Praxis umzusetzen?
Eine komplette Umsetzung in die Praxis dürfte selbst für ein Team von Beratern durchaus anspruchsvoll sein, als Einzelkämpfer ist man ganz sicher überfordert. Ein Konzept, das Änderungen in den Bereichen Entgelt, Kennzahlen, Aufbauorganisation, Arbeitszeit, Führung und Arbeitsabläufe umfasst, um nur einige zu nennen, lässt sich ganz sicher nicht problemlos und schnell in den Betrieben umsetzen. Der Praktiker ist schon froh, kleine Änderungen in einem der Bereiche nachhaltig implementieren zu können – vom ganzen Paket mal ganz zu schweigen.

Abschließendes Fazit: Löst das Buch sein Nutzenversprechen aus dem Klappentext ein und würden Sie es weiterempfehlen?
Im Klappentext des Buches ist zu lesen: „Das Buch zeigt, wie prozess- und teamorientierte Arbeitsformen (PTA) so eingeführt werden, dass die Mitarbeiter zu dauerhaft hohen Leistungen bereit sind, den ständigen Verbesserungsprozess selbst vorantreiben und den zukünftigen Wandel aktiv mitgestalten." Das Nutzenversprechen ist meines Erachtens durchaus überhöht, da es Antworten schuldig bleibt. Empfehlenswert ist das Buch trotzdem. Der Leser ist allerdings gut beraten, keine Wunder von dieser Methodik zu erwarten. ■

BUCH-**TIPPS**

Die Kunst der erfolgreichen Führung



Wer sich Impulse von Führungskräften aus Wirtschaft, Gesundheitswesen, Sport und Kultur für seine eigene Arbeit holen möchte, wird hier fündig. Dreizehn Manager sprechen über ihren Weg, ihre Erfahrungen, ihre Grundsätze. Sie beschreiben Herausforderungen und Chancen einer Führungskraft. Heraus kommen 100 Impulse und fünf Kernbotschaften. Ein kurzweiliges Buch, das sich gut abends auf dem Sofa schmökern lässt.

Evelin Voigt-Eggert: **Die Kunst der erfolgreichen Führung. 100 Impulse von 13 klugen Köpfen – Erfahrungen, Herausforderungen, Strategien,** Haufe Lexware 2017, 24,95 Euro

Mentoring – im Tandem zum Erfolg



Was verbirgt sich genau hinter der Methode des Mentorings? Das Buch betitelt sich als „Standardwerk". In der Tat basiert es auf mehr als 3800 von den Autorinnen begleiteten Mentoring-Partnerschaften. Fragebögen, Checklisten, Best Practices und Leitfäden helfen, die passende Form des Mentorings im Unternehmen einzusetzen. Wer sich von dem eher gewöhnungsbedürftigen Layout nicht abschrecken lässt, fühlt sich hier sicher rundum informiert.

Tinka Beller/Gabriele Hoffmeister-Schönfelder: **Mentoring – im Tandem zum Erfolg. Das Standardwerk für Mentoren, Mentees und Personalentwickler,** Gabal Verlag 2016, 39,90 Euro

Change by Design



Es ist in aller Munde – das Schlagwort „Design Thinking", eine Methode zur Entwicklung von Ideen und zur Lösung von Problemen. Der Autor Tim Brown, CEO von Ideo, einer Innovationsberatung, hat sich aufgemacht, den Leser in diese komplexe Denkweise einzuführen und Wege aufzuzeigen, wie Unternehmen diese für die kreative Zusammenarbeit nutzen können.

Tim Brown: **Change by Design. Wie Design Thinking Organisationen verändert und zu mehr Innovationen führt,** Verlag Vahlen 2016, 26,90 Euro

Stellenangebote

Einfach auf http://stellen.personalwirtschaft.de die gewünschte Job-ID eintippen und Sie landen direkt beim gewünschten Stellenangebot.

Jobsuche nach Job-ID

Bitte geben Sie hier die Job-ID aus der Zeitschrift ein.

Ihre Stellenanzeige war nicht dabei?
Fragen Sie Sabine Vockrodt unter 089 / 2183-7049 nach den attraktiven Konditionen zu Anzeigenschaltungen in unserem Stellenmarkt.

D&B Audiotechnik GmbH — **Backnang im Raum Stuttgart**
sucht Personalreferent (w/m) mit Schwerpunkt Compensation & Benefit für die Abwicklung der Gehaltsabrechnung, Pflege der Gehaltsdaten
Job-ID: 004865813

BAVARIA HUMAN CAPITAL GmbH — **Bremen**
sucht Manager HR Excellence (m/w) - Recht, Compensation & Benefits, Systeme & Prozesse für die Erarbeitung und Umsetzung standortübergreifender personalpolitischer Konzepte und Maßnahmen
Job-ID: 004852026

virtual7 GmbH — **Karlsruhe**
sucht Recruiter / Personalreferent (m/w) für den Bereich IT-Dienstleistung für die Identifikation und Ansprache von Kandidaten für bestehende Vakanzen
Job-ID: 004842123

Call & Care Agentur für Kundendialog GmbH — **Hamburg**
sucht Personalsachbearbeiter/-referent (m/w)für die Beratung der Geschäftsleitung in allen Fragen der Personalentwicklung
Job-ID: 004841781

Gerresheimer AG — **Düsseldorf**
sucht Global Manager (mw) Compensation & Benefits, Reporting, Processes & Projects für die Beratung und Unterstützung der Organisation bei allen Fragen zu Stellenbewertungen und Vergütungsthematiken
Job-ID: 004837265

NCL (Bahamas) Ltd. — **Wiesbaden**
sucht HR Manager (m/w) Europe für die Beratung und Unterstützung der Mitarbeiter und Führungskräfte in allen HR-relevanten Themen
Job-ID: 004836245

Johns Manville Europe GmbH — **Wertheim**
sucht Sachbearbeiter/Assistenz (m/w) HR & C für die Administrative Betreuung von Mitarbeitern
Job-ID: 004825720

ekom21 - KGRZ Hessen — **Darmstadt**
sucht Personalsachbearbeiter (m/w) für die Bearbeitung der gesamten Personaladministration von der Einstellung bis zum Austritt von Mitarbeitern
Job-ID: 004825263

Serviceplan Gruppe für innovative Kommunikation GmbH & Co. KG — **München**
sucht Sachbearbeiter (m/w) Backoffice Recruiting für die Unterstützung des Recruiting-Teams im Bereich Bewerbermanagement
Job-ID: 004825209

ProLeit AG — **Herzogenaurach**
sucht Personalsachbearbeiter Recruiting (m/w) für die Verantwortung für definierte Prozesse der Personalgewinnung, Bewerbermanagement
Job-ID: 004808631

Nexans Deutschland GmbH — **Nürnberg**
sucht (Junior) Personalreferent (m/w) für die Beratung und Betreuung in personalwirtschaftlichen und arbeitsrechtlichen Fragestellungen
Job-ID: 004814464

REGITZ CONSULTING Personal- und Unternehmensberatung — **Frankfurt am Main**
sucht HR Business Partner (m/w) für die Steuerung und Durchführung sämtlicher Recruiting Maßnahmen
Job-ID: 004799792

Schuler Pressen GmbH — **Göppingen**
sucht HR Business Partner (w/m) für die Steuerung der HR-Leistungen und Verantwortung für alle operativen HR Themen und HR Prozesse
Job-ID: 004798080

TADANO FAUN GmbH — **Lauf a.d. Pegnitz / bei Nürnberg**
sucht Personalsachbearbeiter (m/w) / Payroll Specialist für die Durchführung der monatlichen Entgeltabrechnung für einen definierten Mitarbeiterkreis, Pflege von Personalstammdaten, Zeitwirtschaft
Job-ID: 004796643

Friesland Campina — **Heilbronn**
sucht Personalsachbearbeiter (m/w) für die Lohn- und Gehaltsabrechnung, Führen von Personalakten
Job-ID: 004794137

Landis+Gyr GmbH — **Nürnberg**
sucht Manager Human Resources (m/w) Operative Personalarbeit und Recruiting, nationale / internationale HR-Projekte für die Betreuung und Beratung der Führungskräfte und Mitarbeiter in arbeitsrechtlichen Fragestellungen
Job-ID: 004790930

Hertie School of Governance **Berlin**
sucht Personalreferent (m/w) für die Beratung und Betreuung der Fach- und Führungskräfte in allen Personalthemen
Job-ID: 004766702

COLUMBUS McKINNON Engineered Products GmbH **Kissing bei Augsburg**
sucht Personalreferent (m/w) für die Beratung und Begleitung von Führungskräften und Mitarbeitern
Job-ID: 004761886

Heidi Steinberger Human Resources Servic **München**
sucht HR Business Partner (m/w) für die Betreuung/Beratung von Führungskräften/Mitarbeitern in personalwirtschaftlichen und arbeitsrechtlichen Angelegenheiten
Job-ID: 004761881

TAPLOW Executive Search **Offenburg**
sucht Personalleiter (m/w) für die Fachliche und disziplinarische Führung der Abteilung »Personal und Ausbildung«
Job-ID: 004758603

Rodenstock GmbH **München**
sucht Personalreferent / Jurist (m/w) mit Schwerpunkt Personalbetreuung und Arbeitsrecht für die Personalbetreuung eines definierten Mitarbeiterkreises
Job-ID: 004757547

---

doctari Pflege GmbH **Hamburg**
sucht Headhunter - Recruiter (w/m) Gesundheitsfachberufe für die Suche und Vermittlung von Fachkräften in der Gesundheitsbranche
Job-ID: 004756961

---

doctari Pflege GmbH **Hamburg**
sucht Personalreferenten (w/m) mit Perspektive zur Personalleitung für die Betreuung eines festgelegten Mitarbeiterkreises in allen (täglichen) personalrechtlichen Fragestellungen
Job-ID: 004756867

Institut für Stadtmarketing Lorenz GmbH **Bingen am Rhein**
sucht Personalreferent (m/w) Vertrieb für die Bereiche Entwicklung und Recruiting für das Initiieren und Umsetzen der Personalziele, externe Mitarbeitergewinnung
Job-ID: 004722775

FERRERO MSC Gmbh & Co. KG **Stadtallendorf**
sucht Specialist (m/w) Internal Communications für die Definition eines zielgruppenspezifischen Kommunikationskonzepts
Job-ID: 004693806

PERMACON GmbH **München**
sucht Personalberater / Recruiter (m/w) für die Arbeitnehmerüberlassung, Personalvermittlung
Job-ID: 004678104

PERMACON GmbH **Berlin, Hannover**
sucht Personalberater / Recruiter (m/w) für die Arbeitnehmerüberlassung, Personalvermittlung
Job-ID: 004678086

W&V STELLENMARKT Personalwirtschaft

Personalmarketing-Experte gesucht!


W&V Stellenmarkt


Personalwirtschaft

Bei uns finden Sie genau den Mitarbeiter, den Sie sich vorstellen: mit der Kombi W&V Stellenmarkt und Personalwirtschaft.

Jetzt informieren bei:

Sabine Vockrodt

Telefon 089/2183-7049
Telefax 089/2183-7864
E-Mail stellenangebote@wuv.de

Sind Sie noch aktiv **oder schon proaktiv?**

Proaktiv ist das neue Aktiv. Einfach nur aktiv zu sein, wirkt heute minderwertig. Bis vor Kurzem durfte man das Wort gerade noch Rentnern gegenüber in den Mund nehmen, bald gar nicht mehr.

VON UTE WOLTER

▸ Hyperaktiv ist zu viel, kontraaktiv sowieso falsch und propassiv erst recht. Präaktiv wiederum könnte unangenehm vorzeitig wirken. Aber proaktiv ist in. Ob Fitnessstudios für Alte und Junge, Akne-Cremes, Schuldnerberatung, europäische Geldpolitik oder Automatikgetriebe in Pkws – alles ist heute proaktiv. Besonders beliebt: proaktiver Joghurt.

Längst ist das Modewort auch ins Management eingezogen und bei Führungskräften und Personalern in aller Munde, vor allem aber bei Beratern, Trainern und Coaches, die das Wort „aktiv" (pro)aktiv in die Tabuzone verbannt haben. Alles Quark, denn hinter dem Modewort steckt nichts, was wir nicht mit bekannten Wörtern ausdrücken können.

Doch sogar der Duden hat den Neologismus aufgenommen: Die Definition: „durch differenzierte Vorausplanung und zielgerichtetes Handeln die Entwicklung eines Geschehens selbst bestimmend und eine Situation herbeiführend". Die Neuschöpfung wurde vom englischen Wort „Proactivity" übernommen, das auf das Lateinische – „pro" (für) und „activus" (tätig) – zurückgeht. Durch das Buch „Die 7 Wege zur Effektivität" des US-amerikanischen Schriftstellers Stephen R. Covey wurde das Wort 1989 erstmals einer breiteren Öffentlichkeit bekannt. Bis zum inflationären Gebrauch hierzulande dauerte es ein wenig.

Heute heißt es immer öfter, Unternehmen müssten proaktiv sein. Gemeint ist lediglich, dass sie sich immer wieder neu ausrichten müssen, um im Wettbewerb zu bestehen, und das nicht erst, wenn es zu spät ist. Doch das scheinen ihnen die Proaktiv-Liebhaber abzusprechen, indem sie das Modewort mit Inhalten füllen, die auch ohne den Begriff existieren, etwa frühzeitiges, initiatives und antizipatives Handeln und bewusstes Gestalten. Da kommen das vorhandene Vokabular und die Bedeutung des Worts „aktiv" – tätig, tatkräftig – anscheinend nicht mehr mit. Und Unternehmen wird indirekt unterstellt, sie seien unfähig zur Vorausschau und unflexibel. Selbst Change Management, das das Aktive schon beinhaltet, hat jetzt proaktiv zu erfolgen. Angeblich wird beim bloßen Aktivsein nicht bedacht, dass die Dinge sich unterschiedlich entwickeln könnten. Bei so viel Wortgequirle kann schon mal die Milch sauer werden.

Vor allem konstruieren die Verfechter des Zauberworts gern einen künstlichen Gegensatz von proaktivem und aktivem Handeln, indem sie das normale Aktivsein als reaktiv diffamieren, als Handeln nach dem Reiz-Reaktions-Schema, nur auf Anstoß von außen oder aufgrund von Mängeln. Andererseits stellen sie dreist Aktivität mit Aktionismus gleich, dabei kennt jeder halbwegs intelligente Mensch den Unterschied. Doch was kommt auf? Beratungsbedarf. Schließlich will man ja nicht postaktiv wirken, denn dann hätte man es verhauen.

In einem proaktiven Unternehmen mit einer proaktiven Unternehmenskultur muss selbstverständlich auch die Personalabteilung proaktiv sein. HR-Verantwortliche sollen so führen und so rekrutieren. Aber an einer Stelle hat man nicht aufgepasst: Active Sourcing ist natürlich in Wahrheit gar nicht aktiv, sondern proaktiv, sie haben bisher nur vergessen, es umzubenennen, ha!

Wie könnte es anders sein, als dass neue Mitarbeiter nun auch proaktiv sein müssen mit einem ebensolchen Kommunikationsstil, um dann im Unternehmen probiotisch eingebunden zu werden. Schaut man hinter die Wortfassade in Stellenanzeigen, soll der gewünschte Mitarbeiter aber einfach engagiert sein und Eigeninitiative zeigen.

Irgendwo fand ich den Satz, proaktiven Menschen gehöre die Welt und reaktiven nichts. Gehört den proaktiven Mitarbeitern auch bald das Unternehmen? Zu viel Proaktivität kann womöglich nach hinten losgehen. Vor allem drehen sich diejenigen, die ständig das Loblied der Proaktivität singen, doch nur um sich selbst. Wie die angeblich bessere rechtsdrehende Milchsäure im proaktiven Joghurt. ■



IMPRESSUM

VERLAG UND REDAKTION
Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Luxemburger Straße 449, 50939 Köln, Telefon: 0221/94373-7311, Fax: 0221/94373-7292, E-Mail: personalwirtschaft@wolterskluwer.com, www.personalwirtschaft.de

HERAUSGEBER
Jürgen Scholl, Erwin Stickling

CHEFREDAKTEUR
Cliff Lehnen (cl)

REDAKTION
Christoph Bertram (cb), Sven Frost (sff), Nancy Hömberg (nbh), Wiebke Joester (wj), Konstantin Schnettler (ks), Elke Schwuchow (es)

FREIE MITARBEITER DIESER AUSGABE
Christine Demmer, Kai Felmy, Prof. Dr. Stephanie Michel, Ulli Pesch, David Schahinian (ds), Ute Wolter (uw)

BEIRAT
Roland Hehn, Heraeus; Professor Dr. Wolfgang Jäger, Hochschule RheinMain; Rudolf Kast, Die Personalmanufaktur; Isabell Krone, i-Restart; Professor Dr. Gunther Olesch, Phoenix Contact; Thomas Sattelberger, Publizist und Politiker; Professor Dr. Christian Scholz, Universität Saarbrücken; Dr. Ursula Schütze-Kreilkamp, DB Mobility Logistics; Professor Dr. Dirk Sliwka, Universität zu Köln

ABONNEMENT UND EINZELVERKAUF
Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Postfach 2352, 56513 Neuwied
Telefon: 02631/801-2222, Fax: 02631/801-2223
E-Mail: info-personalwirtschaft@wolterskluwer.com
Erscheinungsweise: 12-mal jährlich, 44. Jahrgang 2017
Bezugspreis: Standard-Abo jährlich 179,80 €, Halbjahres-Abo 94,80 €, Einzelpreis 17,50 €. Für Studierende und Auszubildende jährlich 49,95 €. Alle Preise zzgl. Versand. Auslandsabonnement auf Anfrage.

ARCHIV
Fachbeiträge aus bereits erschienenen Ausgaben sind verfügbar unter www.personalwirtschaft.de

ANZEIGEN
Karin Kamphausen (Verkaufsleitung), Telefon: 0221/94373-7324
E-Mail: karin.kamphausen@wolterskluwer.com
Ulrike Dany (Anzeigendisposition), Telefon: 0221/94373-7425
E-Mail: anzeigen-personalwirtschaft@wolterskluwer.com

HERSTELLUNG: Nicole Holubicka
GESTALTUNG: www.auhage-schwarz.de
BILDNACHWEIS: i-stock/gettyimages
TITELFOTO: i-stock/gettyimages
ISSN: 0341-4698

VERTRIEB: Zeitschriftenhandel und Bahnhofsbuchhandel: UMS Press Limited, Am Waldessaum 4 A, 51545 Waldbröl, Telefon: 02291/912420

DRUCKEREI: Williams Lea & Tag GmbH, München

COPYRIGHT: Luchterhand, eine Marke der Wolters Kluwer Deutschland GmbH.
© 2017 Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Köln.
Mit Namen gekennzeichnete Beiträge stellen nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Verlages dar. Für unverlangt eingesandte Manuskripte übernehmen wir keine Haftung. Mit der Annahme zur Veröffentlichung er wirbt der Verlag vom Verfasser alle Rechte, einschließlich der weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

WOLTERS KLUWER DEUTSCHLAND GMBH
Sitz der Gesellschaft: Luxemburger Straße 449, 50939 Köln
Telefon +49 (0) 221 94373-7000, Fax +49 (0) 221 94373-7201
E-Mail: info-wkd@wolterskluwer.com
Geschäftsführer: Martina Bruder, Michael Gloss, Christian Lindemann, Adrianus Gerardus Verhoef, Ralph Vonderstein
Handelsregister beim Amtsgericht Köln: HRB 58843
Umsatzsteuer-ID-Nummer: DE 188836808
Zur außergerichtlichen Beilegung von verbraucherrechtlichen Streitigkeiten hat die Europäische Union eine Online-Plattform („OS-Plattform") eingerichtet, die Sie unter ec.europa.eu/consumers/odr/ erreichen.

BEILAGENHINWEIS
Mit dieser Ausgabe verteilen wir Beilagen der Lead1ng AG, Andernach, des Institutes für Personalmanagement & Arbeitsrecht, Koblenz, der Firma U3 marketing Mainz sowie der Haufe Akademie GmbH, Freiburg. Wir bitten freundlich um Beachtung.

Unsere Topthemen im April

TITEL Experten-Befragung

Die wichtigsten Recruiting-KPIs

Nur vier von zehn Unternehmen betreiben ein nennenswertes Recruiting-Controlling. Das ist mau – dabei ist es kein Hexenwerk, ein grundlegendes Kennzahlensystem im Recruiting aufzubauen. Wir haben die führenden Recruiting-Experten aus Wissenschaft, Beratung und Praxis zu den wichtigsten KPIs befragt. Im Titelthema diskutieren wir, welche Werte für welche Unternehmensgrößen und Recruitingziele wichtig sind – und wie man den ersten Schritt zum wasserdichten KPI-Set macht.

HR & ICH Analyse

Outplacement in der Praxis

Das Thema Outplacement ist traditionell heikel für HR, Personaler sprechen nicht gern darüber. Wir fragen trotzdem bei ihnen nach, ebenso bei Outplacement-Beratern und Betriebsräten: Wie laufen Outplacements in der Praxis ab? Was bedeutet das für HR? Worauf ist zu achten? Welche Rolle spielen die Berater? Wie profitieren die Unternehmen? Und wie reagieren die Betroffenen? Außerdem beleuchten wir aktuelle Zahlen zum Outplacement-Markt.

SPECIAL Change Management

Rasant umgekrempelt

Die digitale Transformation krempelt weite Teile der Wirtschaft um, das Tempo der Veränderung ist rasant. Alle reden darüber, doch nur die wenigsten wissen, was die ominöse Worthülse „Transformation" in der Praxis ihres Unternehmens bedeuten soll. Wir haben mit denjenigen gesprochen, die Organisationen bei der Veränderung begleiten und beraten, antreiben und mahnen: Change-Management-Berater mit unterschiedlichen Ansätzen, Kundenkreisen und Methoden.

Die nächste Ausgabe der Personalwirtschaft erscheint am 31. März 2017.



Es könnte so schön sein

Wenn man seine Personalabteilung abschafft, merkt man, wozu sie gut sein könnte. Doch um dem Management wirklich ein Korrektiv zu sein, muss HR sich neu erfinden.

VON JUERGEN ERBELDINGER

▸ Vor vier Jahren haben wir bei Partake das Freiwilligkeitsprinzip eingeführt: Die Mitarbeiter organisieren sich selbst. Unsere Personalabteilung hat sich damals aufgelöst, und es hat sich seitdem auch keine neue gebildet. Insofern bin ich heute nicht mehr von klassischer Personalarbeit „betroffen". Wir haben diverse administrative HR-Tätigkeiten ausgelagert, und vieles machen die Mitarbeiter auch selbst, etwa wenn es um Zeugnisse, Stellenprofile, Rekrutierung oder Entgeltfindung geht. Ohne Personalabteilung ist unser Umgang direkter, bewusster und verantwortungsvoller. Notwendiges Fachwissen kaufen wir gezielt zu.



Foto: Yves Sucksdorff

„In der HR-Funktion schlummert wahnsinniges Potenzial"

Lasst uns die Entgeltabrechnung als Scrum-Team aufsetzen! Eine einfache Abrechnung liefert den Base-Story-Point, komplexere Tätigkeiten werden auf dieser Grundlage mithilfe von Fibonacci-Zahlen exponentiell bewertet. Analog geht das mit der Arbeit von Kompetenzzentren. Transparenz wird über Kanban-Boards hergestellt, bei denen jederzeit ersichtlich ist, wer oder was auf wen wartet und warum. Durch SoS entsteht mit der Zeit auch über die Teams hinweg Transparenz und Vergleichbarkeit, Kennzahlen zu Velocity und Burn-Down-Charts tun dann ihr Übriges. Ach! Willkommen – schöne, neue, agile Personalwelt!

Also alles rosig im Land der Selbstverwalteten ohne Personalabteilung? Mitnichten! Gerade weil wir keine Personalabteilung haben, sehen wir sehr deutlich, welchen Beitrag diese leisten könnte. Vor allem sehen wir, welche Potenziale in der Institution HR stecken. Personaler kennen ihr Unternehmen, ohne selbst im operativen Tagesgeschäft verhaftet zu sein. Dadurch können sie dem Management ein Korrektiv sein. Bei aller Modernität zwischen Jams, Sessions und Start-ups stellen wir fest, dass uns genau das fehlt: eine Abteilung, die Handlungen und Pläne des Managements hinterfragt, dabei selbst als Vorbild Maßstäbe setzt und Treiber von Veränderungen ist.

Dazu müsste sich die gängige Personalabteilung aber neu erfinden und vom Reden zum Handeln gelangen. Die Worte „agil" und „Data" machen gefühlt – also postfaktisch – gut 50 Prozent der Druckerschwärze in den HR-Fachzeitschriften aus. Das Bewusstsein für die richtigen Themen ist also da, doch das kritische Hinterfragen fehlt.

Mir scheint, als stünden viele HRler in diesen Fragen noch am Anfang. Warum eigentlich gibt es nur eine Handvoll HR-Abteilungen, die agil managen? Neulich habe ich andächtig gelauscht, als der Counselor eines großen internationalen Unternehmens berichtete, wie er die juristische Abteilung (!) auf Scrum – genauer sogar: auf Scrum of Scrums (SoS) – umgestellt hat. Liebe Personaler, ihr könnt das auch! „Do! Don't talk!" ist die Devise.

Das zweite Beispiel kann Targeted Recruiting sein. Kürzlich wurde berichtet, dass man anhand der „Likes", die eine Person auf Facebook setzt, statistisch mehr über diese Person weiß als deren engstes Umfeld: Wenn man 50 Likes kennt, hat man mehr Wissen als die Freunde, bei 100 Likes mehr als die Familie und bei 150 Likes sogar mehr als der Lebenspartner. Wie lässt sich das auf Personal übertragen? Aufgrund der Facebook-Likes kennt man die Person, weiß, ob sie zum Unternehmen passt, und kann sie durch gezielte Anzeigen dazu bewegen, sich zu bewerben. Natürlich könnte man auch jemanden ermutigen, zu kündigen, zu bleiben oder sich zu qualifizieren.

Dieses Big-Brother-Szenario ist real und wird in einigen Firmen und nicht zuletzt in Start-ups diskutiert. Die Rolle der HR-Community könnte es sein, zu solchen Szenarien eine öffentliche Diskussion loszutreten und Stellung zu beziehen. Man könnte Grundsätze für eine gute, ethisch einwandfreie Personalarbeit formulieren und diese verankern, vielleicht sogar so etwas wie ein Gütesiegel schaffen und vergeben. Wer so eine Diskussion führen will, muss bei der Entwicklung rund um Big Data ganz vorne sein, nur dann kann man mitgestalten. Bedarf und Raum für eine solche Rolle sind da. Und auch ich wäre dann gerne wieder von Personalarbeit betroffen. ■

DR. JUERGEN ERBELDINGER ist Gründer und CEO der ESCRIBA AG sowie Geschäftsführer der Partake Beratung GmbH, einem der ersten Company Builder in Berlin. Er ist Co-Autor der Bücher „Durch die Decke denken" und „Das demokratische Unternehmen".



Wahre Ursachen für Engagement durch professionelle Mitarbeiterbefragung aufdecken.

UNSER TIPP

Mehr erfahren und Whitepaper sichern: www.geva-institut.de/mitarbeiterbefragung

Die Mitarbeiterbefragung bietet viele Chancen, die Stärken und Schwächen im Unternehmen zu erkennen und Führungskräfte zu sensibilisieren. Mit einer Handvoll Fragen, einem Do-it-yourself-Befragungstool und einer oberflächlichen Auswertung ist dieses Ziel aber nicht zu erreichen.

Wählen Sie für Ihre Mitarbeiterbefragung einen Partner, auf den Sie sich verlassen können. Das geva-institut unterstützt seit über 25 Jahren Unternehmen und Organisationen aller Größen und Branchen und hat zahlreiche komplexe Mitarbeiterbefragungen im In- und Ausland durchgeführt.

Nutzen Sie unsere Kompetenz und Erfahrung – von der strategischen Planung, reibungslosen Steuerung und systematischen Auswertung Ihrer Mitarbeiterbefragung bis hin zur Organisation und Beratung bei den Verbesserungen, die sich auf Ihren Unternehmenserfolg auswirken.

Sprechen Sie mit uns über Ihr Projekt!
E-Mail: info@geva-institut.de
Tel. +49 89 273211-0

gevainstitut
menschen. stärken. unternehmen.

HAUFE.

DIE HR-SOFTWARE FÜR ALLERHÖCHSTE ANSPRÜCHE



JETZT 4 WOCHEN KOSTENLOS TESTEN

HAUFE PERSONAL OFFICE GOLD

Mit der Online-Lösung Haufe Personal Office Gold sorgen Sie für optimale Arbeitsverhältnisse in Ihrer Personalabteilung. Ob Zeugnisgenerator, Abmahnungspaket oder Mutterschutz-Rechner – mit praktischen Arbeitshilfen sparen Sie wertvolle Zeit.

Weitere Informationen unter:
www.haufe.de/gold-office