

personalmagazin

MENT

RGAN

www.p



Zeitarbeit
Die Folgen von
AÜG-Reform und
Digitalisierung
S. 52

Die 40 führenden HR-Köpfe

Vordenker und Vorbilder im Personalwesen 2017 s. 10

RECRUITING Was Sie bei der Personalsuche in Indonesien beachten müssen s. 28

FACHKARRIERE Wie Sie in Ihrem Unternehmen Expertenlaufbahnen attraktiv gestalten s. 44

VERSETZUNG Wie sich die neue Rechtsprechung zum Weisungsrecht auswirkt s. 66



Wir sind

das Fundament

Qualifizierte Fachkräfte sind die Basis für erfolgreiche Unternehmen.

Besetzen Sie Ihre offenen Stellen mit dem führenden Stellenmarkt für Fachkräfte

Mit einer Stellenanzeige bei [meinestadt.de](https://www.meinestadt.de) erreichen Sie gezielt und regional Ihre neuen Mitarbeiter. Die Nutzerzahlen sprechen für sich: 85% der Jobsuchenden bei [meinestadt.de](https://www.meinestadt.de) sind Fachkräfte mit Berufsausbildung.

Liebe Leserinnen und Leser,

die sozialen Medien verändern die Kommunikation. Was früher Gatekeeper und Multiplikatoren waren, sind heute „Influencer“. Ihre Währung ist die Zahl der Follower, die ihre Tweets lesen oder – noch besser – ihre Ideen oder ihren Lifestyle teilen. Das Marketing von Unternehmen sponsort deshalb längst Youtube-Stars, die ihre Produkte gegen entsprechende Bezahlung empfehlen. Ein Bewusstsein, dass es sich dabei um rechtlich unzulässige Schleichwerbung handelt, ist



„Als Redaktion sind wir erfahren darin, Meinungsbildner von Blendern zu unterscheiden.“

Reiner Straub, Herausgeber

nicht vorhanden, auch wenn die Debatte an manchen Stellen lodert. Warum erzähle ich Ihnen das? Influencer-Marketing ist längst auch in der Wirtschaftskommunikation angekommen. CEOs, Berater, Wissenschaftler lassen sich strategisch als Influencer aufbauen, um Geschäfte zu fördern und ihr Ego zu pflegen. Das

ist legitim und nicht verwerflich. An der Grundfrage, die uns als Redaktion beschäftigt, ändert das wenig: Wer hat wirklich etwas zu sagen? Wer hat Einfluss auf die Meinungsbildung? Als Redaktion sind wir erfahren darin, Vorbilder und Meinungsführer von Blendern zu unterscheiden.

Seit mittlerweile 14 Jahren küren wir alle zwei Jahre die „40 führenden HR-Köpfe“. Sie als Leser haben uns Vorschläge eingereicht, die wir durch Gespräche mit Experten überprüft und bewertet haben. Sieben Redakteure waren damit über viele Wochen beschäftigt, am Ende haben wir uns auf die Liste verständigt, die Sie in diesem Heft finden. Wir präsentieren Ihnen die wichtigsten Influencer der HR-Szene. Es ist unsere Sicht – nicht mehr, aber auch nicht weniger. Viel Spaß bei der Lektüre wünscht Ihnen

Ihr

Reiner Straub



Gesundheitsmanagement – erfolgreich umsetzen!

BGM-Konzept im Betrieb selbst gestalten

Durch die Qualifikation Ihrer Mitarbeiter in Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) bauen Sie eigene Kompetenzen im Unternehmen auf und sind somit unabhängig. Ihre Mitarbeiter erarbeiten nicht nur ein individuell zugeschnittenes BGM-Konzept, sondern entwickeln dieses immer weiter.

BSA-Lehrgänge

Die BSA-Qualifikationen kombinieren Fernunterricht mit regionalen Präsenzphasen. Diese sind staatlich geprüft, zugelassen und teilweise BBGM zertifiziert, z. B.

- Fachkraft BGM mit IHK-Zertifikat
- Betrieblicher Gesundheitsmanager

Bachelor-/Master-Studiengänge

Passende Studiengänge bietet die Deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement:

- Dualer Studiengang:
Bachelor of Arts Gesundheitsmanagement
- Master of Arts
Prävention und Gesundheitsmanagement

Tel. +49 681 6855 143 • dhfpg.de/personal



Deutsche Hochschule
für Prävention und Gesundheitsmanagement
University of Applied Sciences



BSA-Akademie
Prävention, Fitness, Gesundheit
School for Health Management

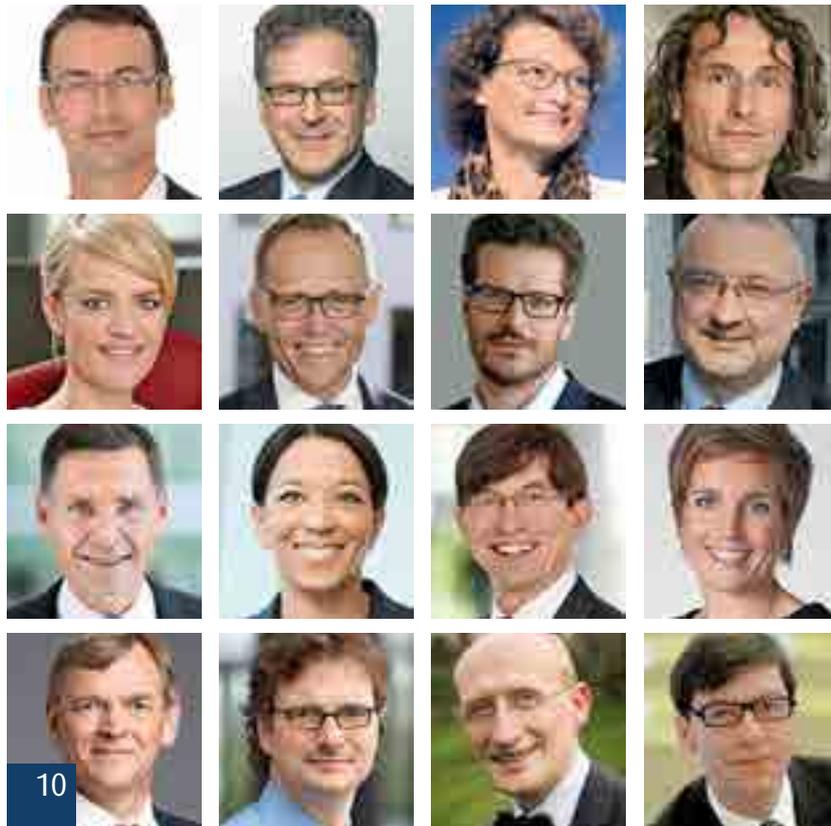


Diese Symbole weisen auf Add-ons in der Personalmagazin-App hin.

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

Die 40 führenden HR-Köpfe

Seit 2003 kürt die Redaktion des Personalmagazins alle zwei Jahre die wichtigsten Vordenker und Vorbilder im Personalwesen. Wer 2017 dabei ist, lesen Sie in unserer Titelseite.



SZENE

06 News und Events

TITELTHEMA

10 Die 40 führenden HR-Köpfe

Vorbilder und Vordenker im Personalwesen 2017

12 Die Manager

16 Die Berater

20 Die Wissenschaftler

24 HR Hall of Fame

Hier ehren wir die Besten der Besten für ihr Lebenswerk

MANAGEMENT

26 News und Dienstleistungsmarkt

28 Rekrutieren im Urlaubsparadies

Was Sie bei der Personalsuche in Indonesien beachten sollten

34 Evidenz statt Voodoo 

Worauf es bei der Potenzialanalyse ankommt

38 Kein Chaos bei großen Gruppen

Methoden zur Großgruppenmoderation

ORGANISATION

42 News und Softwaremarkt

44 So läuft's mit den Experten

Attraktive Modelle für die Fachkarriere

48 Kampf um die Poleposition 

Orientierung im Markt für HCM- und Talent-Management-Software

51 Wie arbeiten wir 2025?

Eine Kolumne der Digitalberatung Cognizant



SPEZIAL

52 Über Beschäftigung diskutieren

Experten sprachen beim Round Table über die AÜG-Reform und die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Zeitarbeitsbranche

58 Veränderter Vermittlermarkt

Online-Portale spielen eine immer größere Rolle im Interim Management

RECHT

60 News

61 Aktuelle Urteile

62 Baustellen der Mitbestimmung

Warum eine moderate Deregulierung geboten ist

66 Kehrtwende beim Weisungsrecht

Das BAG hat seine Rechtsprechung zum Weisungsrecht grundlegend geändert. Was das für Unternehmen bedeutet

70 Mehr Daten, mehr Sicherheit

Leitfragen zur Erarbeitung eines rechtskonformen Systems für Datensicherheit

72 Grenzwertige Prognosen

Fallstricke bei der Ermittlung des Jahresarbeitsentgelts

PERSÖNLICH

78 News und Weiterbildung

80 Buchtipps

82 Ganz persönlich

Miriam Tolksdorf, Leiterin Strategische Transformationsprojekte bei Merck Financial Operations, beantwortet den Fragebogen

RUBRIKEN

03 Editorial

81 Impressum

82 Vorschau

Stellenwechsel

GABRIELE FANTA

Im April 2016 war Gabriele Fanta auf den langjährigen McDonald's-Personalvorstand Wolfgang Goebel in das Vorstandsressort der Fast-Food-Kette gefolgt. Seitdem verhandelte sie unter anderem einen neuen Tarifvertrag für die knapp 58.000 Mitarbeiter in den McDonald's-Restaurants neu und setzte sich für Karrierechancen für Flüchtlinge ein. Nun verlässt sie das Unternehmen und übernimmt zum 1. Januar 2018 die Position des Managing Directors Human Resources bei Sixt. Ihre Nachfolgerin bei McDonald's wird ab dem 1. Januar 2018 Sandra Mühlhause, die seit Juli 2016 als Senior Vice President Recruiting & Employer Branding bei Pro Sieben Sat.1 tätig ist. Die studierte Betriebswirtin bringt eine 25-jährige HR-Erfahrung mit. Zuletzt war sie im Personalbereich von Eon tätig, unter anderem als Head of Global Recruiting Services.


© OBS/MCDONALD'S DEUTSCHLAND


MARCUS REIF

Seit Oktober ist Marcus Reif neuer Executive Director HR bei der Investmentbank Goldman Sachs. Zuvor war der 43-Jährige ein Jahr als Chief People Officer bei Kienbaum tätig. In dieser Rolle verantwortete er national und international die Zentralfunktion Personal und beriet das Geschäftsführungsgremium des Beratungsunternehmens. Davor arbeitete er fast sechs Jahre als Head of Recruitment and Employer Branding Deutschland, Schweiz und Österreich bei EY. Seine Aktivitäten in der Recruiting-Branche begann Marcus Reif bereits 1997. Seit vielen Jahren betreibt er einen Blog, in dem er unter anderem zu den Themen „HR“, „Employer Branding“ und „Recruiting“ Stellung nimmt.

CHRISTINE BHOSALE

Neue Verantwortliche im Bereich Human Resources beim Software-Unternehmen Adito ist seit September Christine Bhosale. Die 34-jährige Betriebswirtin ist seit rund zehn Jahren im HR-Bereich tätig. Zuletzt war sie HR-Manager bei der World Group in Ohio. Internationale Erfahrung bringt sie auch aus ihrem Studium in Singapur und Buffalo, USA, mit. Bei Adito, das für 2018 ein Wachstum von 20 Prozent plant, stehen die Gewinnung neuer Mitarbeiter, ein strukturierter Onboarding-Prozess sowie der Ausbau der Karrierepfade und Entwicklungsmöglichkeiten auf ihrem Programm. Dafür will Christine Bhosale auf neue Recruiting-Kanäle und den Ausbau von Network-Events setzen.



MARKUS REIN

Am 1. September hat Markus Rein die Position als Head of Human Resources & Labour Law beim Pflegedienstleister Orpea übernommen. Die Stelle wurde neu geschaffen, um die HR-Funktionen zu bündeln. Vor seinem Wechsel arbeitete er bei Eurowings Aviation.

JÖRG RÖTTGEN

Neuer Director Human Resources bei der Canyon Bicycles GmbH mit weltweit rund 800 Mitarbeitern ist Jörg Röttgen. Der 40-jährige war zuvor unter anderem für Calderys Deutschland und Reuther Verpackungen tätig.

KAI ROMES

Zum Jahreswechsel wird Kai Romes, bisher Personalleiter, Prokurist und Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung beim Handelskonzern Brüder

Schlaun, in die Beratung wechseln. Als neuer Geschäftsführer des Personaldienstleisters Dimension 21 soll er sich auf die Themen „Change und Lead“ sowie „Recruiting-Service und Placement“ konzentrieren.

JUTTA SUCHANEK

Seit dem 1. Oktober ist Jutta Suchanek als Chief HR Officer beim Marktforschungsunternehmen GfK tätig. Gleichzeitig wurde sie zum Mitglied des Executive-Leadership-Teams ernannt. Seit 2014 war sie in gleicher Position bei der WMF Group tätig.

EBERHARD ZORN

Bereits seit August trägt Eberhard Zorn als Abteilungsleiter Personal im Bundesministerium der Verteidigung die Verantwortung für rund 260.000 Soldaten und zivile Beschäftigte. Der Generalleutnant folgte auf Vizeadmiral Joachim Rühle.



CLAUDIA LEISCHNER, General Managerin der Werbeagentur Gyro München (Dentsu Aegis Network), stellte fest: Eine Online-Stellenanzeige ist nicht der richtige Weg, um passende Mitarbeiter zu finden. Seit zwei Jahren setzt sie auf Social Media, Empfehlungen und persönliche Treffen unter dem Motto „Beer & Greet“.

Drei Fragen an ...

... Claudia Leischner zum Recruiting mit Bier und Häppchen

Frage eins: Worum geht es bei Ihrem Recruiting-Format „Beer & Greet“?

Claudia Leischner: Der Name bezeichnet tatsächlich das, was es an dem Abend gibt: Bier und gegenseitiges Kennenlernen. Das Format haben wir vor ungefähr zwei Jahren eingeführt. Es ist aus einer gewissen Notsituation heraus entstanden: Wir haben in München einen extrem engen Arbeitsmarkt. Wir überlegten uns, was wir tun können, wenn uns die klassischen Stellenanzeigen und Headhunter-Aufträge keine ausreichende Anzahl an Kandidaten bringen. Unsere Lösung basiert auf Social Media, persönlichen Kontakten und Direktansprache. Die so gefundenen Kandidaten erhalten eine Einladung zu „Beer & Greet“.

Frage zwei: Wie laufen die Events ab?

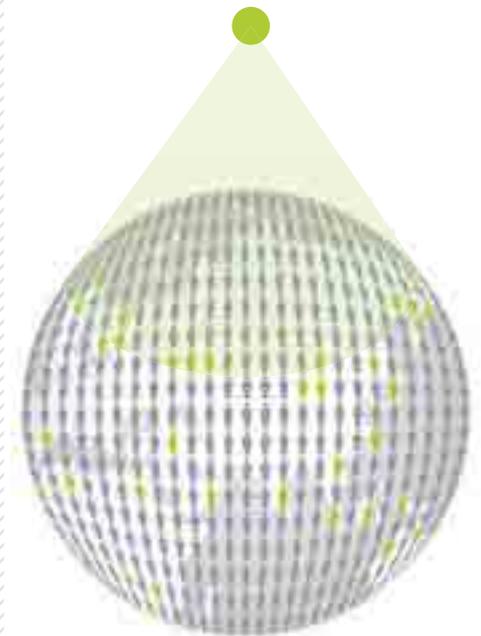
Leischner: Sie beginnen um 17 oder 18 Uhr. Es gibt Freigetränke und ein Catering sowie eine lockere Gesprächsatmosphäre. Keiner aus unserem Team erhält eine Anweisung, wie er sich zu verhalten hat. Sondern jeder ist daran interessiert, die Kandidaten kennenzulernen und die Agentur vorzustellen. Es gibt allerdings ein Geheimnis: Keiner der Kandidaten weiß im Vorfeld, dass wir mehrere einladen. Es kann durchaus vorkom-

men, dass wir zwei, drei oder vier Bewerber auf eine Position haben. Das hat mir anfangs einige Bauchschmerzen bereitet, aber es wurde von den eingeladenen Personen noch nie negativ aufgenommen. Es ist vielmehr so, dass die Kandidaten sich in den sozialen Netzwerken verbinden und untereinander austauschen. An solchen Abenden können auch mal Spontan-Partys entstehen. Die Kandidaten suchen natürlich auch das Gespräch mit mir. In den vergangenen zwei Jahren gab es nur einen einzigen Kandidaten, der nicht mit mir sprechen wollte.

Frage drei: Welche Rückmeldung geben Ihnen die Teilnehmer?

Leischner: Die meisten sagen, dass sie es sehr schätzen, wie unkonventionell die Abende laufen. In einem konventionellen Recruiting-Prozess bekommen sie von der Agentur nur das mit, was sie auf dem Weg zum Besprechungsraum sehen. Das führt oft zu einer Unsicherheit in der Entscheidung: Passe ich zur Agentur? Sind die Menschen dort nett? Gibt es eine gute Ausstattung? Diese Unsicherheit wird mit unserem Recruiting-Format genommen. Nach einem „Beer & Greet“-Abend haben wir meist eine Zusagequote von 90 bis 95 Prozent.

SEARCHING
SCREENING
IDENTIFYING
TALENT
HIRING



WIR MACHEN DAS FÜR SIE

Egal ob China, Mexiko, England, Tschechien, USA, Indonesien, Nigeria oder Deutschland: Rund um den Globus sind wir an Ihrer Seite und unterstützen Sie dabei, die richtigen Talente auszuwählen und zu fördern.

Mit im Gepäck: wissenschaftliche Expertise, Prozess-Know-How und bewährte Verfahren für Personalauswahl und Potenzialanalyse.

Mit unseren psychologischen Methoden und der Recruiting-Software JOBMATCHER optimieren wir die Qualität und die Effizienz Ihrer Entscheidungen.

**KLINGT GUT? DANN NEHMEN
SIE UNS MIT AUF DIE REISE:
Info@HR-Diagnostics.de**

**WIR
FREUEN
UNS AUF
SIE!**



© BEHRENDT UND RAUSCH/KMK

Schon 2017 war das Interesse der Learntec-Besucher an digitaler Bildung groß.

Learntec belegt erstmals zwei Messehallen in Karlsruhe

Vom 30. Januar bis 1. Februar findet die Learntec – Leitmesse für digitale Bildung in Schule, Hochschule und der Beruflichen Bildung – zum 26. Mal statt. Erstmals belegt die Learntec zwei Hallen in der Messe Karlsruhe und stellt damit mehr Ausstellungsfläche als zuvor bereit. Schon 2017 verzeichnete man erhebliche Steigerungen bei den Besucher- und Aus-

stellerzahlen (mehr als 7.500 Besucher, 257 Aussteller). Für 2018 sind mehr als 280 Aussteller angekündigt – von Anbietern von Lernmanagementsystemen und Lernportalen bis zu Online-Akademien und Entwicklern von Virtual-Reality-Lernwelten. In der vergrößerten Start-up-Area werden über 20 Firmen vertreten sein, die ihre Konzepte zusätzlich in einem Start-up-Pitch vorstellen.

Im Themenbereich „School@Learntec“ zeigen Experten beispielsweise, wie ein Smartphone als mobiles Physiklabor genutzt werden kann. Im Bereich „University@Learntec“ geht es um den Einsatz von digitalen Medien in Hochschulen.

Der parallel stattfindende Learntec-Kongress steht unter dem Motto „Bildung als Motor der Digitalisierung“. Behandelt werden Themen wie selbstorganisiertes und informelles Lernen, VR- und 3-D-Lernwelten, Learning Analytics und Adaptive Learning. Experten zeigen, wie wir in der Industrie 4.0 lernen, wie digitale Spiele als Lernmedien fungieren und wie Lerninhalte flexibel auf den Nutzer und die Lernsituation angepasst werden. Zu den Höhepunkten des Kongresses zählen die Keynote von Henning Beck, Neurowissenschaftler und Deutscher Meister im Science Slam, zum Thema „Lernst du noch oder verstehst du schon – der Weg des Wissens zu den Nervenzellen“ sowie die Podiumsdiskussion zu „Der Digitalisierungs-Marathon – noch am Start oder Ziel in Sicht?“. www.learntec.de

Für die Gesundheit der Mitarbeiter

Beim fünften Jahresforum „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ am 22. und 23. Februar 2018 stehen unter anderem die gesundheitlichen Folgen der Digitalisierung und Globalisierung sowie das Thema „Resilienz“ auf dem Programm. Im H 4 Hotel München Messe geht es darüber hinaus um das Tabuthema „Psyche bei der betrieblichen Wiedereingliederung“, um Kennzahlen, mit denen BGM-Effekte sichtbar werden, und um eine systematische Herangehensweise bei der betrieblichen Suchtprävention. Das Programm bietet zahlreiche Einblicke in die Praxis: BGM-Preisträger berichten von ihren Erfahrungen und Rüdiger Striemer von Adesso berichtet über Burn-out im Management: „Mein Weg von der Chefetage in die Psychiatrie und zurück“. Die Veranstaltung steht unter der fachlichen Leitung von Manuela Kesselmann vom Institut für Systematisches Demografie- und Gesundheitsmanagement in Bremen. www.management-forum.de

TERMINE

17. bis 19. Januar, Berlin	2. Deutscher Arbeitsrechtstag Tel. 030 726153-181 www.anwaltakademie.de
20. bis 21. Februar, Berlin	Zukunftsmarkt Altersvorsorge 2018 Tel. 02421 12177-0 www.zukunftsmarkt-altersvorsorge.info
20. bis 24. Februar, Hannover	Didacta Tel. 0511 89-0 www.messe.de



Für Mitarbeiter und Geschäftspartner:

Aktion Mensch-Lose zu Weihnachten

Individuell gestaltbar, mit hoher Imagewirkung und sinnvoll: Diese besondere Verbindung macht Lose der Aktion Mensch zu einem beliebten Weihnachtsgeschenk. Bereits über 7.600 Unternehmen setzen auf diese Geschenkidee.



Jetzt kostenfreies Los-Muster im Unternehmens-Design bestellen:

Tel. 0228 2092 226

b2b@aktion-mensch.de

www.aktion-mensch.de/tugutes

DAS WIR GEWINNT

**AKTION
MENSCH**

➔ Attraktive Gewinnchancen schenken und soziale Projekte fördern.

Taktgeber für HR

PERSONALLISTE. Wer sind die Meinungsbildner in HR? Wer macht vorbildliche Arbeit? Wir haben die 40 führenden HR-Köpfe zusammengestellt, bereits zum achten Mal.

Von **Reiner Straub** (Red.)

Die meisten Awards küren drei Sieger: Gold, Silber, Bronze. Wir küren 40 Sieger. Warum eigentlich? Als wir vor 14 Jahren den Wettbewerb gestartet haben, fanden wir 40 eine symbolträchtige Zahl: Mose war 40 Jahre in der Wüste, eine Schwangerschaft dauert 40 Wochen. Wir halten an der 40 fest, da es nicht nur drei Superstars gibt, sondern eine breite Gruppe an Leuten, die HR voranbringen.

Auswahlverfahren und Kriterien

Im Sommer haben wir unsere Leser aufgerufen, uns Kandidaten zu nennen.

Über die Social-Media-Kanäle und unser Postfach gingen zahlreiche Vorschläge ein, die wir auf unsere interne Nominierungsliste setzten. Zusätzlich hat die Redaktion die Siegerlisten von HR-Wettbewerben durchforstet, die Personalvorstände der 100 größten Unternehmen unter die Lupe genommen, Forschungsrankings gesichtet und sich aktiv im Markt umgehört. Sieben Redakteure haben die so entstandene Liste von 100 Nominierten durchgecheckt, auf Grundlage unserer Kriterien:

- Exzellenz im Fachgebiet
- Einfluss auf Meinungsbildung in HR
- Promotor eines Themas
- Machtfaktor in der Branche

Maßgeblich für die Beurteilung war das Wirken in den vergangenen zwei Jahren. Wir haben zu allen Nominierten recherchiert, unzählige Gespräche geführt und am Ende in der Redaktionskonferenz über jede Person so lange getagt, bis weißer Rauch aufsteigen konnte. Bei den allermeisten gab es Konsens, bei einigen wenigen mussten wir per Mehrheitsentscheid abstimmen.

Die schwierigste Entscheidung

Die härteste Diskussion in der Redaktion gab es um die Frage, wie wir mit dem eigenen Unternehmen umgehen. Die Leser hatten uns beispielsweise Stephan Grabmeier vorgeschlagen.



Hat das ein „Gschmäcke“, wenn wir jemand aus dem eigenen Haus auszeichnen? Wir haben lange debattiert und schließlich entschieden, dass es Ausdruck der Unabhängigkeit unserer Redaktion ist, auch einen Haufe-Mitarbeiter auszuzeichnen. Stephan Grabmeier kam aufgrund seines außergewöhnlichen Wirkens in der HR-Szene auf die Liste – genauso wie die anderen 39 Köpfe – und das noch bevor er bekannt gab, Haufe verlassen zu wollen.

Der Ober sticht den Unter

Eine zweite, heikle Debatte in der Redaktion drehte sich darum, wie wir mit hierarchischen Fragen umgehen. Laut unseren Regeln zeichnen wir nur einen Vertreter pro Unternehmen aus. Doch damit müssen wir uns oft zwischen Innovationstreibern der zweiten oder dritten Ebene und den hierarchisch übergeordneten Personalmanagern entscheiden. Das Ergebnis unserer Debatte: In der Regel ist es an der hierarchisch höheren Führungskraft, die nötigen Freiräume für Experimente zu schaffen. Sprich: Auf den darunter stehenden Ebenen kann keine

Innovation entstehen, wenn dies nicht von oben zugelassen wird. Aufgrund dieser Bewertung haben wir uns auch für Ariane Reinhart, Personalvorstand der Continental AG, und gegen den öffentlich sehr präsenten Harald Schirmer, Manager Digital Transformation bei Continental, entschieden.

Die Aufteilung der Kategorien

Im Mittelpunkt des HR-Geschehens stehen die Manager. Sie treffen die großen Entscheidungen und verteilen Geld. Doch die Manager sind in ein Ökosystem eingebunden, das wir ebenfalls abbilden wollen. Darum führen wir neben der Kategorie „Manager“ auch die Kategorie „Wissenschaft“. Dafür haben wir nach Hochschullehrern gesucht, die den Nachwuchs ausbilden und mit der Praxis zusammenarbeiten. In der Kategorie „HR-Beratung“ haben wir mehrere Gruppen zusammengefasst: Erstens klassische HR-Berater, die mit ihren Studien und Projekten Trends mitbestimmen. Zweitens Verbandsvertreter, die mit ihren Events Agendasetting betreiben. Drittens Anwälte, die Einfluss auf Gesetzgebung und Rechtsprechung ausüben. „Juristen“ als eigene Kategorie haben wir aufgelöst und den drei Kategorien zugeordnet.

33 Prozent Neue, 28 Prozent Frauen

Wir haben keine 40 neuen Köpfe ausgewählt, aber jeder musste sich erneut der Prüfung stellen. Es wäre nicht schwer gewesen, 40 „Neue“ zu finden, aber unfair, alle „Alten“ von der Liste zu streichen. Das hätte nicht unserem Anspruch entsprochen, die Besten zu versammeln. 33 Prozent der Ausgezeichneten sind neu dabei, wir finden das einen guten Schnitt. Bei den Managern liegt die Erneuerungsquote bei 54 Prozent. Weniger Wechsel gibt es bei den Beratern (21 Prozent neu) und noch weniger bei den Wissenschaftlern (15 Prozent neu).

Eine fixe Frauenquote haben wir nicht. Am Ende kommen wir auf einen Frauenanteil unter den Preisträgern von 28 Pro-

ADD-ON

Bilder von der Ehrung der 40 HR-Köpfe in Berlin finden Sie in der App. Dort haben wir außerdem einige interessante Videos zusammengestellt.

zent. Bei den Managern ist der Anteil am deutlichsten gestiegen, auf 38 Prozent. In Beratung und Wissenschaft haben wir deutlich weniger Frauen gefunden, die unseren Auswahlkriterien entsprechen. Wir hoffen, dass sich die Situation in den nächsten Jahren ändert.

Schmerzlicher Abschied

Wenn wir neue Leute auf die 40er-Liste nehmen, müssen alte weichen. Das ist schmerzlich – besonders, wenn wir diese gut kennen. Unter den Managern sind nun nicht mehr dabei: Die BVG-Vorsitzende Sigrid Nikutta, von der zu wenig neue HR-Impulse kamen; Henkel-Personalvorstand Kathrin Menges, die öffentlich in den vergangenen beiden Jahren kaum wahrnehmbar war; Elke Frank, die nach ihrem Wechsel zur Telekom den Platz für Christian Illek freimachen musste.

Unter den Wissenschaftlern sind nicht mehr dabei: Der Organisationssoziologe Stefan Kühl, dessen Einfluss auf die HR-Diskussion zurückging; die Darmstädter HR-Marketingexpertin Ruth Stock-Homburg und der Arbeitsrechtler Frank Maschmann, die für uns zu wenig Impulse für die HR-Szene setzten.

Unter den Beratern sind nicht mehr dabei: Die BAG-Vorsitzende Ingrid Schmidt verlor ihren Platz durch die Neuordnung unserer Kategorien; bei Roland Wolf und Stefan Wolf fehlten uns neue Impulse; das gilt auch für Professor Christoph Beck, der seine Poleposition im Recruiting verlor.

Aufnahme in die „Hall of Fame“

In unserer „Hall of Fame“ zeichnen wir Personen für ihr Lebenswerk aus. Sie haben alle deutliche Spuren in der HR-Welt hinterlassen. Wir verstehen das als besondere Auszeichnung für eine bestimmte Lebensphase – nicht als Abschluss des beruflichen Wirkens. ■





neu

Christoph Kübel Mister Industrie 4.0

Der Arbeitsdirektor ist ein Bosch-Eigengewächs, der vor fünf Jahren die Verantwortung für HR übernahm. Christoph Kübel gehört zu den Treibern der Digitalisierung in Richtung Industrie 4.0: Rekrutierung von Softwareingenieuren, Netzwerkorganisation und Kulturveränderung stehen auf seiner Agenda, wobei er die Bodenhaftung nie verliert. Das Silicon Valley fasziniert ihn, er vertritt aber einen eigenständigen europäischen Weg: Innovative Arbeitszeitmodelle mit Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind seine Antwort auf Allzeitpräsenz am Arbeitsplatz. Kübel engagiert sich bei der Initiative Chefsache und beim Dialogprozess Arbeiten 4.0.



neu

Christian Illek Der Beidhändige

Christian Illek arbeitete in CEO-Positionen und im Marketing, ehe er vor zwei Jahren das Personalressort im Telekom-Vorstand übernahm. Roboter, Digitalisierung, Disruption, Start-ups sind „seine“ Themen, die er vorantreibt. Als Erster hat er seiner Organisation das Führungsmodell der Ambidextrie verordnet: Bestandsgeschäfte und Innovationseinheiten müssten unterschiedlich geführt und gestaltet werden. Mit zahlreichen Vorträgen und Interviews nimmt er starken Einfluss auf die öffentliche Debatte. Für neue Arbeitswelten hat er Experimentierräume geschaffen und Initiativen gestartet, die am Markt große Beachtung finden.



neu

Stefan Ries Der Rockstar

Als die SAP vor sieben Jahren nicht ihn, sondern eine Frau zum Personalvorstand machte, wechselte er enttäuscht in die Personalberatung. Drei Jahre später holte die SAP ihn als Personalvorstand zurück, ein ungewöhnlicher Schritt für beide Seiten. Seit drei Jahren treibt er die Digitalisierung in HR und der ganzen Firma mutig voran. Performance Management, Vergütung, Algorithmen im Recruiting, Kommunikation – vieles hat er neu geregelt. Aufsehen erregt er mit Vorträgen, bei denen er mit T-Shirt und Rockmusik einläuft und seine Inhalte von Zeichnern live illustrieren lässt. Als HR-Chef von SAP ist er auch Botschafter für die hauseigenen Lösungen.

© EGIN ZEHNDER



Janina Kugel

Die Omnipräsente

Die Volkswirtin arbeitet seit zwei Jahren als Personalvorstand von Siemens und ist neben CEO Joe Kaeser die auffälligste Figur im Konzernvorstand. Die medienaffine Vorstandsfrau treibt Digitalisierung und Kulturwandel voran, hat viele Initiativen gestartet und lebt das alles selbst vor: Sie kommuniziert virtuos über Twitter & Co, macht auch im TED-Talk eine gute Figur. Kugel ist mittlerweile die bekannteste HR-Chefin der Republik. Sie wirbt für die Chancen der Digitalisierung, greift Ängste auf und tritt diesen entgegen. Für ihre Herzenthemen Diversity und Gleichstellung unterstützt sie gesellschaftliche Initiativen wie „Women 20 Summit“ und bewegt sich mit Leichtigkeit sowie Souveränität auf jedem Parkett.

© WWW.SIEMENS.COM/PRESSE



Roland Hehn

Der Authentische

Als Roland Hehn die Verantwortung für HR beim Familienunternehmen Heraeus übernahm, führte er eine viel beachtete Reorganisation durch: Er digitalisierte und standardisierte die zentralen Prozesse und leitete einen Kulturwandel ein. Das alles machte er nicht mit großen Budgets und teuren Beratern, vielmehr setzte er Lean-Management-Methoden ein, die er sich in den Fabriken des Konzerns abschaute. Dafür wurde er mit dem Deutschen Personalwirtschaftspreis ausgezeichnet. Hehns HR-Ansatz ist innovativ und bodenständig zugleich, er ist kein Blender, sondern besticht durch Authentizität.



Frauke von Polier

Die New Workerin

Das HR-Handwerk lernte Frauke von Polier bei Bertelsmann und Otto, ehe sie vor sechs Jahren zum Online-Händler Zalando wechselte, der damals 300 Mitarbeiter hatte. Heute ist sie Personalchefin von 13.000 Mitarbeitern, hat Strukturen und Prozesse professionalisiert, ohne die Start-up-Kultur abzustreifen. Für von Polier heißt das, Mitarbeitern Freiheiten zu gewähren, Kultur bewusst zu gestalten und immer wieder Experimente zu wagen, zuletzt zum Thema Sinnvermittlung. In ihren Vorträgen versteht sie es, das Publikum zu begeistern. Sie ist die Vorzeigefrau zum Thema Start-up, glaubwürdig und innovativ.



Rupert Felder

Der Sozialpartner

Wenn Rupert Felder, seit über fünf Jahren Personalchef bei Heidelberger Druck, über Schwarm- und Projektorganisation redet, klingt das nicht futuristisch oder abgehoben, sondern nüchtern und bodenständig. Der Jurist ist von Haus aus pragmatisch und hat in seinem Unternehmen seit Jahren mit Reorganisation und Kostenmanagement zu kämpfen. Zuletzt hat er mit den Sozialpartnern einen neuen Pakt ausgehandelt, der den Verbleib der Logistiksparte im Unternehmen sichert. Sozialpartnerschaft ist für Felder, der sich im Präsidium des BVAU engagiert, ein hohes Gut und zentrales Gestaltungsfeld.



Ursula Schütze-Kreilkamp

Die Querdenkerin

Frauenärztin, Psychotherapeutin, Personalentwicklerin: Dies sind die bisherigen Berufsstationen von Ursula Schütze-Kreilkamp. Mit ihrem Mut, ihrer Karriere eine andere Richtung zu geben, immer wieder Neues zu wagen und sich auf dem Weg zum nächsten Ziel stetig weiterzuentwickeln, ist sie Vorbild für alle Querein- und -umsteiger – nicht nur bei der Bahn, deren Personalentwicklung sie seit 2012 leitet. Die Querdenkerin beweist, dass vorbildliche Karrieren heute nicht mehr nur geradeaus führen müssen. Wo Schütze-Kreilkamp sich wohl in fünf oder zehn Jahren sieht? Wir sind gespannt.



Gunther Olesch

Der Ausdauernde

Gunther Olesch, seit 18 Jahren Geschäftsführer Personal, Informatik, Recht bei Phoenix Contact, hat mit dem Ansatz „Steering Partner“ ein Modell von Personalarbeit etabliert, das sich eng mit dem Business verzahnt. Gegenwärtig arbeitet er an der Transformation seines Unternehmens, das ein Vorzeigeunternehmen für Industrie 4.0 werden will. Olesch verkörpert mit seinem Verantwortungsgefühl den Mittelstand im besten Sinne, er selbst ist mit seinen Vorträgen und Artikeln längst die HR-Stimme des Mittelstands geworden. Deshalb führen wir ihn seit zehn Jahren in unserer Liste.



Oliver Burkhard

Der Kulturwandler

Der ehemalige Bezirksleiter der IG Metall in NRW, seit über vier Jahren Personalvorstand von ThyssenKrupp, steht vor turbulenten Zeiten, soll er doch die Stahlfusion mit Tata und den Abbau von mehreren Tausend Jobs gestalten. Bei allem Krisen- und Kostenmanagement, das seine vierjährige Amtszeit prägt, hat er in HR einen Kulturwandel eingeleitet, den er mit seinen Aktivitäten auf Twitter und Co

öffentlich macht und begleitet. Er initiiert Townhall-Meetings, unterstützt Diversity und Compliance-Initiativen, hat sich aber den nüchternen Blick auf die Arbeitsrealität der Schichtarbeiter bewahrt: Stolz ist er beispielsweise auf Fortschritte bei der Arbeitssicherheit. Erst jüngst hat der Betriebswirt die Transformation von HR eingeleitet und sich in den Vorstand der DGFP wählen lassen.



Ana-Cristina Grohnert Mrs. Diversity

Bekannt geworden ist Ana-Cristina Grohnert mit ihrem Engagement für die Initiative Charta der Vielfalt, deren Vorstandsvorsitzende sie nach wie vor ist. Das Engagement für Chancengleichheit hat die Betriebswirtin zuletzt auf das Thema Demografie und Flüchtlinge ausgeweitet, zahlreiche Projekte mit Leidenschaft vorangetrieben. Nach zehn Jahren bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft EY, wo sie Diversity-Management als Wettbewerbsfaktor verankerte, wechselte sie vor wenigen Monaten in den Vorstand der Allianz Deutschland, verantwortlich für Personal und interne Dienste.



neu

Ariane Reinhart Die Experimentierfreudige

Die promovierte Juristin hat bei Volkswagen Karriere gemacht, ehe sie vor drei Jahren in den Conti-Vorstand wechselte. Nachdem ihre Vorgängerin – wie auch andere HR-Frauen – nach recht kurzer Vorstandszeit aufgaben, hat sich Ariane Reinhart mit ihrer sachbezogenen und auf Zahlen basierenden Arbeitsweise behauptet, ihr Vertrag würde jüngst um fünf weitere Jahre verlängert. Intern treibt sie mutige Experimente voran, etwa zu Kollaboration und Digitalisierung, wo ihre Mitarbeiter zu den Vordenkern der Szene gehören. Als Vorstandsfrau hat sie sich bislang in der öffentlichen Debatte eher rar gemacht, hier wären mehr Akzente wünschenswert, hoffentlich ermutigt sie dazu das neue Vorstandsamt bei der DGFP.



Frank Kohl-Boas Mr. Google

Seit über sieben Jahren ist Frank Kohl-Boas mittlerweile Europa-Personalchef von Google und auf Veranstaltungen gibt er darüber Einblick, wie bei Google über „People Management“ gedacht wird. Bei dem Internetriesen, der einer der attraktivsten Arbeitgeber der Welt ist, ist diese Kontinuität eine Ausnahme, für Kohl-Boas ein Zeugnis seiner Kompetenz. Was in Europa praktiziert wird, kommt in der Regel

aus den USA, wobei Kohl-Boas mit Stolz immer wieder darauf verweist, dass der Ideenfluss bei HR manchmal auch in die andere Richtung geht. Bei seinen smarten Auftritten begeistert er nach wie vor viele Zuhörer, es blitzt immer wieder seine Intelligenz und Schlagfertigkeit durch, auch wenn die kritiklose Bewunderung des Google-Modells seinen Höhepunkt überschritten hat.

© BP&LAURIN SCHMID



Elke Eller Die Präsidentin

neu

Beim Bundesverband der Personalmanager (BPM) trat sie in die großen Fußstapfen, die der Gründungspräsident hinterlassen hatte. In ihrer ersten Amtszeit gelang es ihr, aus dem Präsidium ein Team zu formen, neue Mitglieder zu gewinnen und inhaltliche Akzente zu setzen. Ihr Selbstverständnis von HR klingt traditionell („Wir kümmern uns um Menschen“), formuliert aber den Mainstream und sorgt dafür, dass der BPM weiter wächst. Eller, die für eine zweite Amtszeit wiedergewählt wurde, ist in HR ein Machtfaktor. Die ehemalige Gewerkschafterin machte bei VW Karriere und wechselte vor zwei Jahren in den Vorstand der TUI, bei der sie die Digitalisierung voranbringen will.



Björn Gaul

Der Publikumsmagnet

Unbestritten zählt Björn Gaul zu den führenden arbeitsrechtlichen Beratern. Gerade seine zahlreichen Vorträge stechen hervor: Kaum jemand bringt juristische Themen derart kurzweilig unterhaltsam und mit großem praktischen Nutzen an die Zuhörer wie der brillante Rhetoriker. In der täglichen Beratungspraxis hat sich der hervorragende Jurist vor allem bei Umstrukturierungen einen Namen gemacht hat. Das alles macht ihn zum Publikumsmagneten für jede Veranstaltung sowie zu dem arbeitsrechtlichen Aushängeschild schlechthin der Kanzlei CMS Hasche Sigle.



Kai Anderson

Der Transformator

Als Kai Anderson vor 18 Jahren die Unternehmensberatung Promerit mitgründete, wollte er das Personalmanagement modernisieren. Heute will er Unternehmen transformieren. Seine HR-Beratung, die mehrfach ausgezeichnet wurde, hat der Wirtschaftsingenieur deshalb jüngst grundlegend transformiert, sie steht jetzt für „HR Business Transformation“. Kai Anderson ist ein ehrgeiziger und zielstrebig Berater, der Trends mitbestimmen will. Vor zwei Jahren erschien sein Buch „Das agile Unternehmen“, jüngst sein zweites Buch „Digital Human“, das sich an CEOs und HRler wendet.



Barbara Reinhard

Die Vielseitige

Es ist erstaunlich, wie viele Felder Barbara Reinhard erfolgreich bespielt: Auf zahlreichen Vorträgen referiert sie strukturiert und erfrischend, auch über Veröffentlichungen treibt die Juristin Themen voran – zuletzt arbeitsrechtliche Fragen zur Arbeit 4.0 oder zur Matrixorganisation –, gibt über ihre Dozententätigkeit ihr Wissen weiter und bringt sich im Deutschen Anwaltsverein ein. Nicht zuletzt hat sich die frühere Arbeitsrichterin und ehemalige Referentin im BMAS in ihrem Hauptberuf als Anwältin bei Kliemt & Vollstädt – etwa zu betriebsverfassungsrechtlichen Fragen oder zur bAV – einen exzellenten Ruf erarbeitet.



Michael Kramarsch

Ein Vergütungspapst

Viele große Unternehmen suchen bei Vergütungsthemen seinen Rat. Mit seinem Gespür für Trends überzeugt er offenbar Kunden von seiner Expertise, versteht es aber auch, Vergütungsthemen öffentlichkeitswirksam in der Wirtschafts- und Fachpresse darzustellen. Er ist zum meistzitierten Vergütungsexperten der Republik geworden. Seine vergleichsweise kleine Beratungsgesellschaft HKP baut er Richtung Talent Management aus, privat investiert er neuerdings in HR-Start-ups.



neu

Marco Arteaga

Der Disruptor

Marco Arteaga, Partner bei DLA Piper, hat das jahrzehntelange Versicherungdenken in Garantien disruptiert – und so die betriebliche Altersversorgung aus ihrer Erstarrung geholt. Gemeinsam mit Peter Hanau zum Rechtsgutachter der zu scheitern drohenden bAV-Reform bestellt, überzeugte er in Vorträgen, Gutachten und Ausschüssen die skeptische Restwelt von der Idee einer Betriebsrente ohne Garantien. Sein Einsatz hat sich gelohnt: Die nun Gesetz gewordene Zielrente könnte die Freiwilligkeit der bAV retten, verspricht den Arbeitgebern Kostensicherheit und ermöglicht höhere Versorgungsleistungen.



Stephan Grabmeier

Der Social Influencer

Es gibt kaum jemanden, der mehr Vorträge, Tweets und Beiträge zu New Work abliefern als Stephan Grabmeier. Der begeisterte Nutzer sozialer Medien versteht es, Trends aufzuspüren, Slogans zu formulieren, packende Vorträge zu halten und Follower zu sammeln. Sein aufgebautes Netzwerk macht ihn zu einem Influencer im Thema New Work. Dass der „Chief Innovation Evangelist“ jetzt von Haufe zu Kienbaum wechselt, ist für die Marke „Grabmeier“ nur eine Randnotiz.



Matthias Meifert

Berliner Hipster

Der ehemalige Kienbaum-Berater gründete 2014 mit HR Pepper eine „etwas andere“ HR-Beratung, die den Berliner Start-up-Geist mit klassischen Beratungsansätzen kombiniert. Der Auftritt der Berliner ist hip und laut, Projekte und Kunden oft aber auch bodenständig. Nach der Trennung von Mitgründer Hölzle beteiligte Meifert alle Mitarbeiter an der Beratung, die mit frischen Ideen kontinuierlich und stark wächst.



Rainer Strack

Der Etablierte

Als Europa-Chef der HR-Sparte von Boston Consulting gehört Rainer Strack zu den einflussreichsten HR-Beratern, deren Geschäft dank der Investitionen in HR stark wächst. Über aktuelle Studien und Kooperationen versteht es Strack, sich im Gespräch zu halten. Der Physiker ist international aktiv, sein neuester Coup, den er auch als Auszeichnung versteht: Für das World Economic Forum in Davos leitet er die Session „New Work“.



Walter Jochmann

Der Iron Man

Walter Jochmann arbeitet seit 34 Jahren als Berater für Kienbaum und ist immer noch hungrig nach Neuem. Zuletzt baute er das Leadership-Institut auf, fing an zu twittern und unterstützt den jungen Fabian Kienbaum, der im Start-up-Umfeld sozialisiert ist, bei der mutigen Neuorganisation der Beratung. Die Beratungsexpertise des Psychologen, der ein Gespür für Trends hat und scharf analysieren kann, wird weiter gebraucht.



André Häusling

Der Agilitätspionier

Von Agilität reden heute alle Unternehmensberater, meist aus Gründen des Marketings. Bei André Häusling ist das anders. Bereits 2012 gründete er die Beratung HR Pioneers, die Agilitätskonzepte zunächst in der IT-Industrie, heute in der gesamten Wirtschaft umsetzt. Seine „Agile HR Conference“ ist mit 300 Teilnehmern mittlerweile die größte Konferenz zum Thema, noch auffälliger allerdings ist, dass dort auch die Methoden zum Einsatz kommen, die gepredigt werden. Neben den Erfolgskonzepten, die vorgestellt werden, wird auch über Fehler geredet, aus denen die Beteiligten lernen konnten. Sein Wissen gibt der Vordenker von neuen Organisationskonzepten in Büchern, Vorträgen und Artikeln weiter.



© DGFP

Katharina Heuer

Die Netzwerkerin

Katharina Heuer ist das Gesicht der modernisierten Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP), deren Erneuerung sie seit fünf Jahren als Geschäftsführerin vorantreibt. Sie ist eine große Netzwerkerin, die eine verstaubte Standesorganisation übernommen und wiederbelebt hat. Sie hat nicht nur innovative Veranstaltungsformate ins Leben gerufen und eine radikale Reorganisation mit Standortschließungen durchgeführt, sie mischt sich auch schnell und pointiert in aktuelle politische Debatten ein. Sie ist eine hörbare Stimme für HR im Land.



Alexander Zumkeller

Der Relation-Manager

Alexander Zumkeller ist ein Verbandsexperte par excellence. Als er mit Mitstreitern vor vier Jahren den Bundesverband der Arbeitsrechtler in Unternehmen (BVAU) gründete, dem er als Präsident vorsteht, fand er eine Positionierung, die ein Gedeihen des Spezialverbands und jüngst eine Kooperation mit der DGFP möglich machte. Der Jurist, der für die Arbeitsbeziehungen bei ABB zuständig ist, hat sich mit pointierten Kommentaren zu Arbeiten 4.0 sowie seinen prägnanten Analysen der Gesetze der großen Koalition einen Namen gemacht.

Simon Werther

Stimme der Start-ups

neu

Simon Werther ist der kommunikative Kopf der HR-Start-up-Szene. Vor zwei Jahren gründete er die Fachgruppe HR-Start-ups im Bundesverband deutsche Start-ups und verfolgt seither unermüdlich seine Mission: den HR-Start-ups eine Stimme zu verleihen und ihnen zu mehr Sichtbarkeit zu verhelfen sowie etablierte Unternehmen und Personaler mit HR-Start-ups zusammenzubringen, um Innovationen im Personalmanagement voranzutreiben. Dafür tourt der Gründer von HR-Instruments und Professor für Innovationsmanagement auf Roadshows durch die Republik. Als Jury-Mitglied, Moderator und Redner ist er inzwischen eine feste Größe auf HR-Events. In dieser Rolle trägt er erfolgreich den Spirit der Start-up-Welt in die Personalabteilungen.





© HIS-PFORZHEIM

neu

Stephan Fischer

Der Businessnahe

Als Direktor des Instituts für Personalforschung an der Hochschule Pforzheim forscht Professor Stephan Fischer an praxisnahen Themen wie BPO, Generation Y, Benefits, Personal-Netzwerke oder zuletzt Agilität. Für den Austausch mit den Unternehmen hat er das außergewöhnliche Veranstaltungsformat „Business meets Science“ geschaffen, mit dem der Wissenschaft-Praxis-Transfer aktiv gefördert wird. Als Juryvorsitzender des HR Innovation Awards prägte er einen Satz, der eine große Breitenwirkung erzielt hat: „HR kann Innovation“.



Martin Kersting

Der Gründliche

Als Vorsitzender des Testkuratoriums ist Martin Kersting der Treiber hinter der Neuauflage der DIN 33430, der Norm für berufsbezogene Eignungsbeurteilung. Dieses fundierte Herangehen an die Diagnostik entspricht dem Arbeitsstil des Psychologen von der Uni Gießen: Er fällt keine vorschnellen Urteile, sondern wägt stets ab – immer mit Blick auf die praktische Anwendbarkeit. Seiner Persönlichkeit entspricht es, dass er dabei Randgruppen nicht außen vor lässt: Aktuell forscht er an Tests, die Potenziale von Flüchtlingen aufzeigen können.



Torsten Biemann

Der Analytiker

Torsten Biemann gehört zu den wenigen HR-Spitzenforschern, die in internationalen A-Journals publizieren und zugleich Projekte mit Praktikern realisieren. Der Inhaber des renommierten Personal-Lehrstuhls an der Universität Mannheim macht eigene empirische Forschung und erstellt regelmäßig Meta-Analysen, mit denen er den Stand der Forschung zu aktuell diskutierten Praxisthemen (zuletzt etwa zum Zusammenhang von Frauenanteil und Unternehmenserfolg oder zur Generation Y) zusammenstellt. Da entlarvt er mit seinen nüchternen Analysen manchen Trend als Mythos. Der Verhaltensökonom ist einer der profiliertesten evidenzbasierten Personalforscher.



Rüdiger Kabst

Der Intrapreneur

Rüdiger Kabst, der an der Uni Paderborn „International Business“ lehrt, zählt zu den exponierten Vertretern des evidenzbasierten Personalmanagements und begeistert sich neuerdings für Start-ups, die er als Leiter des Technologiezentrums TecUP aktiv unterstützt. Die Digitalisierung betrachtet er als riesige Innovationschance für Unternehmen, bei der sich die Zukunft von HR entscheide. HR müsse sich vom Business Partner zum „HR-Intrapreneur“ weiterentwickeln und die Digitalisierung vorantreiben. Der Betriebswirt fordert nicht nur mehr Unternehmertum von HR, er lebt das auch selbst vor: Die Leute, mit denen er zusammenarbeitet, fördert er aktiv in ihrer Entwicklung.



Heike Bruch

Die Energiereiche

Das Thema Organisationale Energie begleitet die Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen bereits seit rund 20 Jahren – als Wissenschaftlerin, Autorin, gefragte Referentin und Gründerin der Unternehmensberatung „Energy Factory“. Offenbar weiß Heike Bruch Energie gut zu managen – sowohl auf Unternehmensebene als auch für sich persönlich.



neu

Isabell Welpke

Die Unternehmensdemokratin

An der Technischen Universität München forscht Professor Isabell Welpke seit Jahren über Technologie, Innovation und Leadership, einer breiteren Öffentlichkeit wurde sie aber erst in den letzten drei Jahren durch ihr Plädoyer für mehr Demokratie in den Unternehmen bekannt. Sie ist Mitherausgeberin des Buchs „Das demokratische Unternehmen“ und hat an ihrer Universität eine gleichlautende Jahrestagung zum Thema etabliert, auf der Bundesminister, CEOs und HR-Chefs auftreten. Die Verhaltensökonomin, inzwischen Keynote Speakerin auf wichtigen Branchenkongressen, sieht die Partizipationsmodelle nicht als Konkurrenz, sondern als Ergänzung zur Mitbestimmung.



Stefan Strohmeier

Der Data Miner

Strohmeier war früher ein Exot, jetzt rückt er ins Zentrum: HR Analytics und Big Data werden in allen Feldern von HR wichtiger. Der Inhaber des Lehrstuhls für Management-Informationssysteme an der Universität des Saarlands liefert seit vielen Jahren exzellente und auch für Praktiker verständliche Analysen zu den technologischen Entwicklungen.



Dirk Sliwka

Der Leitwolf

Wer in Deutschland nach wissenschaftlicher Fundierung im Personalmanagement sucht, kommt an Dirk Sliwka nicht vorbei: Der forschungsstarke Betriebswirtschaftler der Uni Köln ist die Leitfigur der Personalökonomien. In der groß angelegten Längsschnittstudie „Linked Personnel Panel“, finanziert vom Bundesarbeitsministerium, untersucht er zusammen mit dem IAB den Zusammenhang von Personalmanagement und wirtschaftlichem Erfolg. Seine Anliegen: Nicht nur Korrelationen beschreiben, sondern kausale Zusammenhänge aufdecken. Da Sliwka nicht auf ein Thema abonniert ist, kann HR seine Forschungsergebnisse in vielen Feldern praktisch nutzen, nach dem Leitsatz: „Lieber auf Sliwka hören als aufs Bauchgefühl.“



Uwe Kanning

Der kritische Geist

Der Wirtschaftspsychologe von der Hochschule Osnabrück ist bekannt für seine scharfzüngigen Aussagen, mit denen er Personaler wie Manager lehrt, was professionelle Personalauswahl bedeutet. Er nimmt kein Blatt vor den Mund, wenn es darum geht, dem Bauchgefühl und der Menschenkenntnis mit diagnostischen Erkenntnissen den Kampf anzusagen – und das auf diversen Kanälen: Sowohl in den HR-Medien als auch in FAZ und Spiegel ist er gefragter Interviewpartner und Fachautor. Auf Youtube betreibt er die Reihe „15 Minuten Wirtschaftspsychologie“.



Jutta Rump

Die Politikberaterin

Sie wirkt in rund 20 Kommissionen und Juries mit. Sie lehrt an der Hochschule Ludwigshafen und leitet das Institut für Beschäftigung und Employability. Sie treibt seit Jahren die Themen Beschäftigungsfähigkeit und lebensphasenorientierte Personalpolitik voran und greift auch stets neue Herausforderungen wie die Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt auf. Unglaublich, wie die FH-Professorin und gefragte Rednerin das alles meistert.



Martin Henssler

Der Brückenbauer

Seit Jahren ist Martin Henssler einer der prägenden Arbeitsrechtler. Jüngst hat er beispielsweise zur AÜG-Reform veröffentlicht und als Sachverständiger im Bundestag versucht, die Lücke zwischen Gesetzestheorie und Praxis zu minimieren. Nicht zuletzt zählt der geschäftsführende Direktor des Instituts für Arbeits- und Wirtschaftsrecht seit 2015 selbst zur Personalleriege – als Prorektor für Planung und wissenschaftliches Personal der Universität zu Köln.



Ulrich Preis

Eine Institution

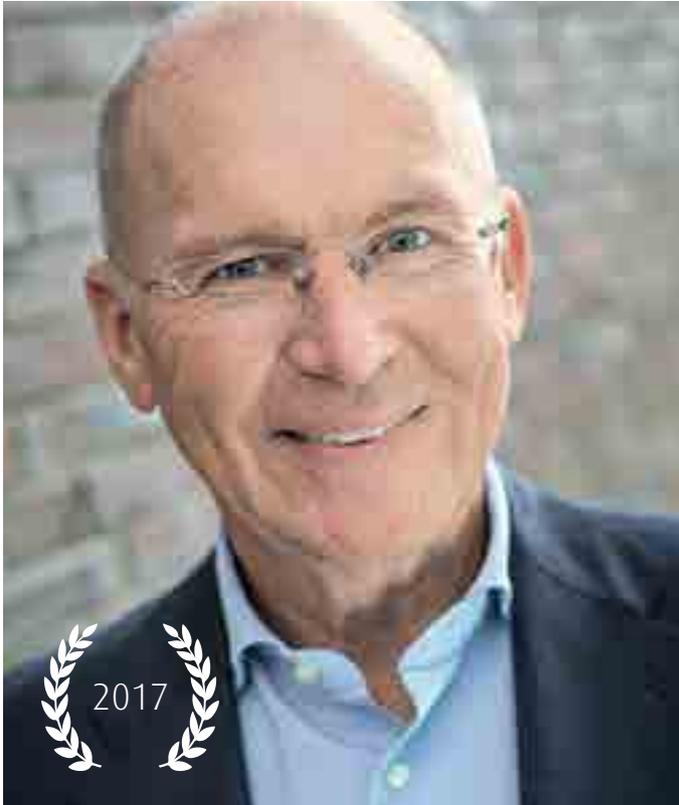
Ulrich Preis hat über viele Jahre das Arbeits- und Sozialrecht maßgeblich beeinflusst und er tut dies noch immer. Der Dekan der rechtswissenschaftlichen Fakultät an der Universität zu Köln ist umtriebig, kommentiert, veröffentlicht. Er ist und bleibt ein brillanter Jurist mit gewichtigen, oft arbeitnehmernahen, Argumenten – zuletzt etwa zum Tarifrecht, zu Mobile Working, zur gesetzlichen Rente für Selbstständige oder zum Wissenschaftszeitvertragsgesetz.



Gregor Thüsing

Der Meinungsbildner

Ob zu Arbeitnehmerüberlassung, Beschäftigtendatenschutz, Entgelttransparenz, Kirchenarbeitsrecht, Tarifeinheit oder zu vielen anderen Fragen des Arbeitsrechts: Der Direktor des Instituts für Arbeitsrecht und Recht der sozialen Sicherheit an der Universität Bonn wird viel gefragt, hat immer eine Antwort und ist dabei stets informativ, tiefgründig und unterhaltsam. Ob als Gesprächspartner in Publikumsmedien, als Autor von Fachpublikationen, als Redner auf Kongressen oder als Sachverständiger im Bundestag: Gregor Thüsing ist präsent, prägnant und für das Arbeitsrecht prägend. Seine unzähligen Stellungnahmen in unterschiedlichen Formen machen ihn natürlich zum Meinungsbildner. Auch wenn er für den ein oder anderen Kritiker beinahe zu umtriebig erscheint: Der exzellente Jurist ist ohne jeden Zweifel einer der Top-Arbeitsrechtsprofessoren in diesem Land.



Wolfgang Jäger

Pionier der Digitalisierung

Vor zwanzig Jahren veröffentlichte Professor Dr. Wolfgang Jäger die erste Studie zur Frage, wie das Internet das Recruiting verändert. Es war eine Pionierleistung, die Jägers Gespür für relevante Trends zeigt. Viele andere folgten. Mit seinen Studien zu Karrierewebsites, Jobbörsen, dem IT-Einsatz in HR und dem Personalcontrolling baute sich Jäger, der die Personalarbeit beim Otto-Versand in Hamburg gelernt hatte, einen großen Namen auf, der ihm Einladungen zu Branchenkongressen und Firmenvorträgen einbrachte. Der gelernte Betriebswirt hatte dabei stets auch ein ausgeprägtes Gespür für das Geschäft, das er mit seiner Frau unter der Marke „DJM Consulting“ betreibt: Seine Publikationen und Auftritte überzeugten die HR-Manager und führten zu lukrativen Beratungsaufträgen. Mit Jobstairs baute er schon früh auch ein „eigenes“ Jobportal auf.

Im Hauptberuf ist Wolfgang Jäger Professor an der Hochschule Rhein-Main für den Studiengang Media Management oder, wie er selbst gerne kolportiert, „Beamter des Bundeslandes Hessen“. Bei den Studierenden ist er sehr beliebt, da er Praxisprojekte bei Unternehmen auf tut, die ihnen den Weg in die Praxis bahnen. Dass er mit diesen Projekten indirekt auch sein Renommee mehrt, ist dabei ein willkommener Nebeneffekt. Wolfgang Jäger ist ein Glückfall für die HR-Szene: Die Bedeutung der Informationstechnologie und der Kommunikation für HR hat er früh erkannt und über zwei Jahrzehnte maßgeblich begleitet.



Mit der Aufnahme in die Hall of Fame wurden 2013 folgende Personen gewürdigt:



THOMAS SATTELBERGER war der bekannteste Personalmanager seiner Zeit, jetzt Mitglied im Bundestag.



HEINZ SCHULER war der Wegbereiter der Personaldiagnostik in Wissenschaft und Unternehmenspraxis.



Mit der Aufnahme in die Hall of Fame wurden 2015 folgende Personen gewürdigt:



JOBST-HUBERTUS BAUER war über Jahrzehnte ein Leitwolf der Fachanwälte für Arbeitsrecht.



PETER KRUSE war Vordenker der Digitalisierung und der Netzwerkorganisation. Er ist bereits verstorben.



CHRISTIAN SCHOLZ gilt als der Streitbarste HR-Wissenschaftler der Republik, der Debatten initiierte.





Margret Suckale

Mutige Wegbereiterin

Margret Suckale ist eine Wegbereiterin für Frauen im Top-Management. Sie selbst sah sich nie als Kämpferin für Frauenrechte, ist aber durch ihren Karriereweg zum Vorbild geworden. Die Frauenquote lehnt die Juristin ab, auch von reinen Frauennetzwerken hält sie wenig, von gemischten Netzwerken indes viel. Diese Haltung ergibt sich aus ihrer Lebenserfahrung, die mit „Allein unter Männern“ beschrieben werden kann: Sie war die erste Frau im Vorstand der BASF, die erste Frau als Standortchefin von Ludwigshafen, die erste Präsidentin beim Chemie-Arbeitsgeberverband, der erste weibliche Personalvorstand der Deutschen Bahn. Die Financial Times wählte sie 2008 zur einflussreichsten Businessfrau der Republik. Auf ihrem Weg setzte sie sich allein durch Kompetenz und Zielstrebigkeit durch.

Suckale pflegt nicht die große Inszenierung, sie tritt sachlich und bescheiden auf. Damit unterscheidet sie sich von einigen HR-Vorstandsfrauen, die ihre Position nach kurzer Zeit wieder räumen mussten. Suckale bereitete ihre Wechsel auf Vorstandspositionen sorgfältig vor, stieg sowohl bei der Bahn wie auch bei der BASF eine Position darunter ein. Dass sie bei der BASF zunächst eine Position unterhalb des Vorstands wahrnahm, überraschte viele, manche sprachen gar vom Abstieg. Für sie selbst war der Schritt mutig, sie überhöhte ihn aber auch nicht, in dem sie daraus ein Modell machte. Hilfreich sei der Schritt gewesen, um das Unternehmen kennen zu lernen, so ihr nüchterner Kommentar. Wir würdigen Margret Suckale als mutige Wegbereiterin für Frauen ins Top-Management.



Ulrich Weber

Beharrlicher Game Changer

Wenn Ulrich Weber Ende des Jahres seinen Schreibtisch im Berliner Bahntower räumt, war er mit einer Dienstzeit von acht Jahren länger im Amt als seine Vorgänger. Weber wurde zu einem der bekanntesten Personalchefs der Republik, der mit Umsicht und Beharrlichkeit Krisen managte: mal war es der monatelange Tarifstreit mit der Lokführergewerkschaft GDL, mal der Shitstorm über das „Chaos im Stellwerk Mainz“, bei dem ein lokales Ereignis die gesamte Personalpolitik der Bahn in Misskredit zu bringen drohte.

Weber ist aber nicht nur ein Krisenmanager, sondern auch ein Game Changer, der große Transformationen steuerte. Nach seinem Amtsantritt bei der Bahn richtete er die auf Kostensenkung fixierte HR-Organisation mit einer zukunftsorientierten Personalplanung neu aus.

Seine Rekrutierungskampagnen kennt jeder, sie wurden mehrfach ausgezeichnet. Eine zweite Kehrtwende kam hinzu, als das Ende seiner Amtszeit bereits absehbar war. Weber startete wegweisende New-Work-Initiativen, Projekte zur Mitbestimmung 4.0 oder zur Führung ohne Chefs. Er zeigte hier Mut zum Experiment.

Bevor er zu Deutschen Bahn kam, hatte sich der Niederhainer bereits im Kohlenpott als Game Changer einen Namen gemacht. Zwei Jahrzehnte beschäftigte er sich als Arbeitsdirektor von Rheinbraun und RAG mit der Zukunftssicherung im Kohlebergbau. Seine große Transformationsleistung: Mit Werner Müller, der ihn später zur Bahn holte, schmiedete er aus der RAG ein zukunftsfähiges börsennotiertes Unternehmen, die Evonik AG.

pm NACHGEFORSCHT

Risikofreude messen

Wer einen Fondsmanager einstellt, sollte wissen, wie risikofreudig er ist. Bisher wurde Risikobereitschaft mit Verhaltenstests gemessen. Doch nach Erkenntnissen von Wissenschaftlern der Uni Basel und des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung sind diese offenbar nicht zuverlässig. Denn die Risikobereitschaft variiert je nach Lebensbereich und Art der Entscheidung zu stark. Erstautor Renato Frey warnt daher: „Unsere Arbeiten sind ein Weckruf, die verschiedenen Messtraditionen zu hinterfragen und insbesondere besser zu verstehen, was genau die Verhaltenstests eigentlich messen.“ Zudem konnten die Forscher belegen, dass Risikobereitschaft ein ähnliches psychologisches Muster aufweist wie psychologische Persönlichkeitsmerkmale. „Das heißt, dass man in verschiedenen Lebensbereichen zwar unterschiedlich risikobereit sein kann, doch dass ein allgemeiner Faktor immer mitwirkt“, so Frey. Dies sei vergleichbar mit dem allgemeinen Faktor Intelligenz.

Gamification-Trend: Das ganze Arbeitsleben ist ein Spiel?

Gamification ist in der Weiterbildung und im Recruiting schon angekommen. Doch auch andere HR-Prozesse lassen sich spielerisch so gestalten, dass sie die Mitarbeiter motivieren. Welche Bereiche das sind, hat Spieleentwicklerin An Coppens im Interview mit haufe.de/personal erklärt. So nennt sie zum Beispiel auch das Performance Management: Hier könne man mit spielerischen Elementen kontinuierliches Feedback geben. Im Bereich Benefits könnten sich Mitarbeiter über Spiele zusätzliche Urlaubstage verdienen. Und auch bei Kündigungen könnten Gaming-Elemente helfen: „Ich denke hier vor allem an Communities, in denen Mitarbeiter nach ihrem Austritt den Kontakt zum Unternehmen halten können“, so Coppens. Sie sieht aber auch Grenzen beim Spielen: „Wenn ein Mitarbeiter schlecht performt, muss er das in einem persönlichen Gespräch hören – und nicht über eine Gaming-Software. Gleiches gilt für Team-Meetings: Persönliche Treffen sind durch nichts zu ersetzen.“



An Coppens entwickelt Spiele und Gamification-Elemente rund um HR-Prozesse.

Im Bereich Benefits könnten sich Mitarbeiter über Spiele zusätzliche Urlaubstage verdienen. Und auch bei Kündigungen könnten Gaming-Elemente helfen: „Ich denke hier vor allem an Communities, in denen Mitarbeiter nach ihrem Austritt den Kontakt zum Unternehmen halten können“, so Coppens. Sie sieht aber auch Grenzen beim Spielen: „Wenn ein Mitarbeiter schlecht performt, muss er das in einem persönlichen Gespräch hören – und nicht über eine Gaming-Software. Gleiches gilt für Team-Meetings: Persönliche Treffen sind durch nichts zu ersetzen.“

www.haufe.de/personal

NEWS DES MONATS

Kandidatenpool Viele Personalverwalter vertun die Chance, einen Kandidatenpool aufzubauen: Laut einer Umfrage von Jobware würden nur 23 Prozent der befragten Personalverwalter Bewerbern eine zweite Chance geben, wenn sie diesen schon einmal für eine Stelle abgesagt haben.

Digitales Recruiting Die Studie „Recruiting 4.0“ zeigt, dass HR-Verantwortliche dem digitalen Recruiting einen erheblich höheren Stellenwert einräumen als die Unternehmenslenker: 66 Prozent der Personalchefs halten die Digitalisierung im Recruiting für hochrelevant, aber nur 35 Prozent der Geschäftsführer. Für die Studie wurden im Auftrag von Xing 101 Geschäftsführer und HR-Verantwortliche befragt.

Ranking Das Wirtschaftsmagazin Forbes hat eine neue Auflage seiner Rangliste der „besten Business Schools“ veröffentlicht. Im internationalen Ranking ist dieses Jahr auch eine deutsche Schule vertreten: die Mannheim Business School belegt Rang acht bei den einjährigen MBA-Programmen.

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

Neues von den Stellenmärkten

SOFTWARE. Seit Ende September können Unternehmen, die eine Stellenausschreibung über die Personalmarketing-Agentur Westpress vornehmen, das Bewerbermanagementsystem H1 nutzen. Die kostenfreie Basisversion enthält ein mobiloptimiertes Online-Bewerbungsformular mit One-Click-Bewerbung, eine ABC-Kategorisierung der Bewerbungen, Kandidatenverwaltung und Bewerberkorrespondenz. H1 wurde zusammen mit dem Software-Dienstleister Heroes E-Recruiting entwickelt. www.westpress.de

BEWERTUNGEN. Die Arbeitgeber-Bewertungsplattform Kununu erweitert ihr Portfolio: Künftig findet sich auf jedem Firmenprofil ein Tab „Fragen“. Hier haben Nutzer die Möglichkeit, ihre individuellen Fragen zu stellen und eine Antwort von Mitarbeitern, Bewerbern oder dem Unternehmen zu bekommen. www.kununu.de

EXPANSION. Die auf Mittelständler fokussierte Online-Jobbörse Yourfirm ist vor Kurzem unter der URL yourfirm.at auf den österreichischen Markt expandiert. www.yourfirm.de

NEUES PORTAL. Die Internetplattform Meinsaisonjob.de startet erstmals in die Wintersaison. Das Portal vermittelt Saisonkräfte, Aushilfskräfte für kurze Einsätze (etwa über Weihnachten und Silvester) sowie feste Mitarbeiter und Fachkräfte. Das Start-up aus Hamburg übernimmt für Unternehmen die Mitarbeitersuche sowie das Qualitätsmanagement und stellt eine Auswahl an Bewerbern zur Verfügung. www.meinsaisonjob.de

KOOPERATION. Um Geflüchteten die Integration in den Arbeitsmarkt zu erleichtern und Firmen bei der Vermittlung von Kandidaten zu helfen,

arbeiten die Portale Jobbörse.de und Workeer.de jetzt zusammen.

www.jobboerse.de, www.workeer.de

DIENSTLEISTUNG. Die Plattform Employland will Arbeitgebern Zeit sparen und Arbeit abnehmen. Sie vermittelt nicht nur ausländische Fachkräfte an deutsche Unternehmen, sondern setzt auch Rechtsanwälte ein, die sämtliche bürokratischen Schritte rund um Visum, Aufenthaltstitel und Anerkennung der Qualifikation erledigen. www.employland.de

BENCHMARKING. Wie wirkt die Karriere-Webseite auf Bewerber? Wie gut sind Informationsgehalt und Nutzererlebnis? Um Karriere-Webseiten miteinander vergleichen zu können, Schwächen und Potenziale offenzulegen und die Bewerberperspektive besser zu verstehen, hat Nexum ein Benchmarking-Tool entwickelt. Dieses analysiert den Bewerbungsprozess unter Berücksichtigung verschiedener Szenarien und Endgeräte und stellt die Ergebnisse – falls gewünscht – im Vergleich zu definierten Wettbewerbern dar. www.nexum.de

BEWERBUNGSTOOLS. Stellensuchende zeigen großes Interesse an Tools für die Bewerbung, nun liegt es an den Unternehmen, diese anzubieten und die Hemmschwelle für die Bewerbung zu senken, fand die Studie „Kandidaten im Fokus“ von Stepstone heraus: 76 Prozent würden eine One-Click-Bewerbung nutzen oder haben dies schon getan. 71 Prozent sind für die Bewerbung mit einem Online-Profil aufgeschlossen und 60 Prozent für eine direkte Messenger-Kommunikation mit dem Arbeitgeber. Aber nur 37 Prozent sprechen sich für die Bewerbung per Smartphone aus. www.stepstone.de



Zeit + Zutritt. 100% in SAP integriert.

Alles in SAP. Alles aus einer Hand.

Mit SAP verfügt Ihr Unternehmen über eine leistungsfähige Software. Diese Leistungsfähigkeit sollten Sie voll nutzen - von der Zutrittskontrolle über die Zeit- bis hin zur Betriebsdatenerfassung. Als langjähriger SAP Partner bietet Ihnen dormakaba hierfür die maßgeschneiderte Lösung.

www.dormakaba.de

In Ballungsräumen wie Jakarta sind die Recruiting-Voraussetzungen völlig andere als in ländlichen Regionen von Indonesien.



© JAKARTA: ADNAN / ADOBE STOCK, GLOBUS: HARVEPHO / SHUTTERSTOCK.COM

Rekrutieren im Urlaubsparadies

SERIE. Recruiting und Personalauswahl im Inselparadies folgen anderen Regeln als hierzulande. Was Sie wissen sollten, wenn Sie in Indonesien Mitarbeiter einstellen.

Von **Andreas Frintrup** und **Bagus Siaputra**

Indonesien kennen die meisten Weitgereisten als liebenswertes und überaus freundliches Urlaubsziel – insbesondere Bali, Java oder Sumatra, aber auch zahlreiche andere Orte der größten zusammenhängenden Inselkette der Erde ziehen jährlich viele Millionen Touristen an. Wer aktive Vulkane, traumhafte Strände, Surferparadiese oder die letzten in Freiheit

lebenden Komodo-Warane und andere Naturattraktionen sehen möchte, ist hier richtig.

Ein Urlaubsparadies mit einigen Risiken – auch für Geschäftsleute

Wer allerdings gesteigerte Sorge vor Risiken wie Piraten, Seebeben, Tsunamis, Vulkanausbrüchen, Flugzeugabstürzen, Terrorattacken oder gesundheitlichen Risiken wie einer Methanolvergiftung, Malaria, Zika-Viren, Gelbfieber, Dengue-

Fieber, durch Affen übertragene Tollwut, Japanischer Enzephalitis oder chronischer Diarrhoe durch Hygieneprobleme hat, ist eindeutig mit anderen Reisezielen besser beraten.

Wer geschäftlich in Indonesien zu tun hat, muss sich auf besondere Usancen im geschäftlichen Verkehr einstellen und sollte wissen, was bei der Rekrutierung von Mitarbeitern zu beachten ist. Auch rechtliche und kulturelle Besonderheiten sollten jedem bewusst sein,

der geschäftlich in Indonesien tätig oder ansässig werden möchte - Korruption, Plagiarismus und eine in unterschiedlichen Landesteilen unterschiedlich stark ausgeprägte (Zwangs-)Islamisierung von Kultur und Rechtswesen haben starke praktische Auswirkungen auch auf das Geschäftsleben, Produktion und Beschäftigung bis hin zur persönlichen Sicherheitslage.

So sind Homosexualität und Drogen- oder Alkoholkonsum bei härtesten Strafen verboten, freie Weltanschauung und Gleichberechtigung von Frau und Mann auf dem Rückzug und selbst in bisher hinduistisch dominierten Landesteilen ziehen muslimische Moral- und Gesellschaftsvorstellungen ein, die den Alltag prägen. Angehörige nicht-muslimischer Religionsgemeinschaften erfahren in verschiedenen Landesteilen unterschiedliche Ausmaße beruflicher Diskriminierung.

Indonesien ist wirtschaftlich interessant für ausländische Investoren

Gleichzeitig ist das an Bodenschätzen und Agrarprodukten reiche Indonesien geschäftlich überaus interessant

SERIE

Unternehmen, die im Ausland Vertretungen oder Produktionsstandorte aufbauen, müssen vor Ort das richtige Personal auswählen. Kulturelle, rechtliche oder arbeitsmarktspezifische Bedingungen und die von Bewerbern erwarteten Usancen zu kennen, ist eine große Herausforderung. Andreas Frintrup von der HR Diagnostics AG erläutert gemeinsam mit lokalen Experten, worauf zu achten ist, wenn in der Ferne rekrutiert wird. In diesem Serienteil geht es um das Recruiting und die Personalauswahl in Indonesien. Lernen Sie, welche personalseitigen Herausforderungen im viertgrößten Staat der Erde auf Sie warten.



- es verfügt als viertgrößter Staat der Erde über einen großen Binnenmarkt, gute geschäftliche Beziehungen im gesamten ASEAN-Raum („Association of Southeast Asian Nations“), eine relativ hohe Alphabetisierungsrate, ein großes Arbeitskräftereservoir und in Ballungsräumen verhältnismäßig gut ausgebildete Erwerbspersonen und akademische Bildungseinrichtungen. Die Standards sind mit mitteleuropäischem Niveau nicht vergleichbar, bieten aber eine solide Basis für Ansiedlung und Beschäftigung.

Jüngere Entwicklungen, die berufliche Bildung an Berufsschulen und partiell auch entsprechend des dualen Systems zu organisieren, fußen zu weiten Teilen auf der Zusammenarbeit mit deutschen Entwicklungs- und Bildungsinstitutionen wie zum Beispiel der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Die GIZ ist Partner des Indonesischen Ministeriums für Bildung und Kultur (MoEC) im Projekt „Sustainable Economic Development through Technical and Vocational Education and Training (SED-TVET)“. SED-TVET stellt

LEARNTEC 2018 | 26. Internationale Fachmesse und Kongress

Leitmessen für digitale Bildung
Schule | Hochschule | Beruf

www.learntec.de

30. Jan. – 1. Feb. 2018
Messe Karlsruhe

LEARNTEC



IDEEN VERBINDEN.
Karlsruhe –
Messen und Kongresse

dem klassisch schulisch-universitären Ausbildungsbereich eine Kooperation zwischen Schule, Unternehmen und Kommune zur Seite und ist damit ein wichtiges – wenngleich nur regional vertretenes – Instrument, um Berufsbildung neu und bedarfsgerechter sowie vor allem praxisnäher zu organisieren.

Gerade im ländlichen Raum Indonesiens besteht nach wie vor ein großer Mangel an qualifizierten Facharbeitern bei gleichzeitig großer Unterbeschäftigung und Produktionstechnologien, die teilweise an die vorindustrielle Phase Europas erinnern. Wer die Gelegenheit hat, Produktionsbetriebe im östlichen Java zu besichtigen, steht recht schnell ehrfurchtsvoll vor vollkommen perfekt

erhaltenen und im täglichen Einsatz betriebenen Dampfmaschinen aus der niederländischen Kolonialzeit.

E-Recruiting gibt es eigentlich nur in den Ballungsgebieten

Automatisierung und Digitalisierung ist in weiten Landesteilen nicht zu finden. Das gilt auch für die digitale Infrastruktur allgemein – Recruiting erfolgt noch weitestgehend manuell und mit tradierten Prozessen, E-Recruiting ist nur in den wirtschaftlich starken Ballungsgebieten möglich, denn nur dort ist die Internetversorgung der Bevölkerung ausreichend. Aktuelle Schätzungen gehen davon aus, dass zwischen einem Drittel bis etwas weniger als die Hälfte aller In-

donesier Zugang zum – staatlich partiell zensierten – Internet haben. Das Recruiting neuer Mitarbeiter erfolgt nicht nur deshalb in der Regel relativ lokal – auch die geografische Mobilität der Indonesier ist gering, die Verkehrsinfrastruktur macht Fortschritte, aber die individuelle Mobilität ist durch hohes Verkehrsaufkommen und Fahrzeuge geringer Reichweite (in der Regel werden Mopeds für den Berufsverkehr genutzt) begrenzt.

Das novellierte Arbeitsrecht hat auch Folgen für das Recruiting

Zu Beginn der 2000er-Jahre wurde das ebenfalls aus der Kolonialzeit tradierte Arbeitsrecht novelliert und weist mittlerweile moderne Züge auf. So wurde zum Beispiel das Instrument der Probezeit eingeführt. Nach Abschluss der Probezeit sind Kündigungen nur noch schwerlich und nur mit erheblichen Abfindungen möglich.

Dieser Umstand hat zu Auswirkungen in der Personalauswahl geführt und so werden mittlerweile auch in Indonesien berufseignungsdiagnostische Verfahren eingesetzt, um berufliche Eignung vor einer Einstellung zu ermitteln – darunter auch AC-Verfahren, die man üblicherweise im asiatischen Raum für ungebräuchlich hielt, wie unter anderem Diana E. Krause und Kollegen bereits 2014 in einem Fachaufsatz im „International Journal of Selection and Assessment“ erläuterten.

Eingungsdiagnostik ist in Indonesien allzu häufig ein Abenteuer

Der lokale diagnostische Standard ist mit westlichen Methoden noch nicht vergleichbar, es gibt aber Bestrebungen der Professionalisierung, zum Beispiel durch Gründung psychologischer Berufsvereinigungen und Fachjournale wie ANIMA, dem „Indonesian Psychological Journal“. Gleichzeitig werden Instrumente, die potenziell geeignet wären, flächendeckend systematische Unterschiede zwischen verschiedenen (zum Beispiel unterschiedlichen religi-

TIPPS

Dos and Don'ts

Für jedes Land der Serie zeigen wir exemplarisch fünf Dos and Don'ts dazu auf, was bei Recruiting und Personalauswahl besonders zu beachten ist. Diese grobe Orientierung ist nicht vollständig, Expertenrat sollte eingeholt werden.

Dos

- Arbeitsverhältnisse nur schriftlich begründen, vor allem bei Befristungen
- Befristungen von Arbeitsverhältnissen immer sachlich begründen
- Detaillierten Personalentwicklungsplan für indonesische Mitarbeiter aufstellen
- Den Anteil an deutschen „Expats“ möglichst gering halten, das reduziert die Komplexität im Genehmigungsverfahren für ausländische Arbeitnehmer; besser auf Vorab-Qualifikation indonesischer Mitarbeiter setzen
- Regionalen Mindestlohn beachten

Don'ts

- Nicht auf technisch anspruchsvolle Ausbildung oder Vorerfahrungen der Bewerber vertrauen
- Nicht auf lokale Personalauswahlmethoden verlassen
- Nicht darauf hoffen, dass Prozesse, an denen Behörden beteiligt sind, schnell verlaufen könnten
- Sich nicht der Versuchung hingeben, behördliche Leistungen oder Genehmigungen durch Gabe von Zuwendungen zu beschleunigen; trotz gängiger Praxis sind die Strafen empfindlich
- Nicht glauben, dass liberal-lebensfrohe hinduistische Bali aus der Urlaubsreise sei ein Abbild für die Lebensrealität auch in radikal-islamischen Regionen (zum Beispiel Aceh auf Sumatra); im Interesse der Sicherheit der Mitarbeiter Investitionsvorhaben auf religiös gemäßigte Gebiete wie Java beschränken

ösen) Bevölkerungsgruppen zu entdecken und zu dokumentieren, staatlich nicht gefördert, entsprechende internationale Forschungsprojekte abgelehnt und mitunter durch unsinnige, aber nicht-differenzierende „Diagnostik“ ersetzt. So wurden kürzlich Projekte bekannt, Berufs- und Studieneignung einzig aus dem Fingerabdruck einer Person herauszulesen. Auch Publikationen zu Auswahlmethoden und Arbeitsplatzgestaltung (aktuell insbesondere zur Ermöglichung von Spiritualität am Arbeitsplatz) orientiert sich bisweilen an religiös-islamischer Doktrin und nicht an objektiven wissenschaftlichen Standards.

Die meisten Diagnostik-Instrumente vor Ort sind unbrauchbar

Differentialpsychologische Diagnostik zur Auswahl geeigneter Mitarbeiter in Indonesien ist deshalb etwas, das Investoren besser mitbringen, als sich auf lokale und vor allem staatliche Organisationen zu verlassen. Das gilt selbst für vermeintlich etablierte psychologische Tests, die als Raubkopien in Indonesien

In Indonesien erfreuen sich wissenschaftlich und prognostisch veraltete Typentests als Raubkopien ohne kulturell passende Normbasis großer Beliebtheit.

auch für berufseignungsdiagnostische Zwecke angeboten werden. Christiany Suwartono und Justinus Budi Santoso halten in einem Artikel von 2016 fest, dass verfügbare Verfahren wider besseren Wissens um psychometrische Unzulänglichkeiten und veraltete Messkonzepte mangels moderner Verfahren genutzt werden und folgern aus einer Befragung unter Testanwendern, dass es durchaus Bedarf und Chancen für wissenschaftlich solide Verfahren und auch Psychologen und Psychometriker (was in Indonesien zwei getrennte Fachdisziplinen sind) gebe.

Gegenwärtig erfreuen sich wissenschaftlich veraltete und diagnostisch untaugliche Typentests als Raubkopien ohne kulturell passende Normbasis ei-

ner großen Beliebtheit, die bisherigen Verbreitungskanäle versiegen aber aufgrund akademischer Bemühungen um Eindämmung zusehends. Aktuelle Projekte zur Verbesserung der diagnostisch geleiteten Berufsorientierung und der kulturellen Anpassung psychologischer Messkonzepte (zum Beispiel zur berufsbezogenen Leistungsmotivation) an den indonesischen Bedarf zeigen jedoch, dass Fortschritte nicht nur gewünscht, sondern auch möglich sind.

Arbeitsrechtliche Grundlagen kennen: Vertrag, Befristung, Mindestlohn

Wer Arbeitsverhältnisse in Indonesien schließt, ist gut beraten, die Schriftform zu wählen. Rechtlich ist zwar auch ein mündlich geschlossenes Arbeitsverhältnis gültig, es gilt dann aber von Beginn an als unbefristet. Befristungen (als fortgesetzte Form der Arbeitsprobe zum Beispiel für intensive Ausbildungs- oder Einlernphasen) bedürfen immer der Schriftform und können initial auf zwei Jahre mit einmaliger Verlängerungsmöglichkeit um ein weiteres Jahr abgeschlossen werden. Doch Vorsicht:



www.ePension.de

INNOVATION FÜR ARBEITGEBER

ePension – Das digitale bAV-Verwaltungsportal 4.0

Rundumdienstleistung für Ihre bAV



Sie wünschen sich **Qualität, Transparenz, Sicherheit und Effizienz** für Ihre bAV? Mit dem E&P-Konzept zum Dreisprung in der bAV optimieren Sie im Ergebnis:

- die Rechtssicherheit Ihres bAV-Managements
- hohe Zuspruchsquoten Ihrer Mitarbeiter
- bAV 4.0: Digitale Verwaltung Ihrer kompletten bAV-Welt

Für die bAV-Verwaltung setzen wir **ePension** ein, das **innovativste Service-Portal für Arbeitgeber:**

- Digitales Rundum-Management Ihres gesamten bAV-Bestands
- Abbildung der Workflows zwischen Arbeitgeber, Berater und Versicherern
- Plug & Play – schnelle Installation, sofortige intuitive Bedienbarkeit
- Mitarbeiter-App

www.EundP.de

Befristungen sind nur mit sachlichem Grund möglich und nicht für Mitarbeiter zulässig, die in regulären Tätigkeiten arbeiten – die Befristung setzt also auch einen befristeten Bedarf wie zum Beispiel ein Projekt voraus.

Auch in Indonesien ist das Konzept des Mindestlohns bekannt, hier gelten regional sehr unterschiedliche Tarife. Während zum Beispiel in West-Java und in Jakarta rund 180 Euro als monatlicher Mindestlohn zu kalkulieren sind, ist es in Ost-Java nur ein Bruchteil hiervon. Damit wird der regional unterschiedlichen Produktivität Rechnung getragen.

Rechtliche Regelungen zu Arbeitszeit und Entgeltfortzahlung beachten

Üblich ist eine Sechs-Tage-Woche bei einer Arbeitszeit von 40 Stunden, die Beschränkung auf fünf Arbeitstage kann individuell vereinbart werden. Der Urlaubsanspruch bemisst sich regulär auf zwölf Tage pro Jahr, für langjährige Mitarbeiter eines Unternehmens gelten aber gesetzlich definierte Sonderregelungen von bis zu einem Monat Jahresurlaub. Eine verpflichtende Entgeltfortzahlung im Umfang von 100 Prozent des vereinbarten Entgelts gilt für die ersten vier Monate einer Erkrankung, erst danach sinken die Fortzahlungsverpflichtungen auf bis zu 25 Prozent dauerhaft.

Einen Beschäftigungsplan für das Arbeitsministerium erstellen

Die Beschäftigung ausländischer Arbeitskräfte ist nur möglich, wenn dokumentiert wird, dass für diese Arbeiten keine geeigneten indonesischen Fachkräfte verfügbar sind. Der Arbeitgeber muss hierzu umfangreichen Dokumentationsansprüchen (RPTKA: „Rencana Penggunaan Tenaga Kerja Asing“) genügen, der Beschäftigungsplan durch den Arbeitsminister genehmigt und überdies arbeitgeberseitig nachgewiesen werden, dass kontinuierlich in die Entwicklung der indonesischen Mitarbeiter investiert wird. Regierungsseitig wird hiermit eine verstärkte Unabhängigkeit der indone-



Die ländlichen Regionen in Indonesien sind wirtschaftlich wenig entwickelt. Berufsbezogene Testverfahren wie nebenstehend sind eher in Ballungsgebieten im Einsatz und werden neben der Personalauswahl auch für die Berufsorientierung genutzt.

sischen Wirtschaft von „Impats“ angestrebt. Bei Ansiedelungsprojekten sollten deutsche Unternehmen deshalb von Beginn an einen soliden Personalentwicklungsplan erstellen, um eine hinreichende Anzahl indonesischer Mitarbeiter für die Übernahme anspruchsvoller Aufgaben nach dem „Ramp Up“ durch deutsche Experten zu qualifizieren.

Noch einfacher aus Genehmigungssicht ist die vorangehende Qualifizierung indonesischer Mitarbeiter und der Einsatz möglichst wenig deutscher „Expats“. Die Visa-Bestimmungen für ausländische Mitarbeiter sind steten Veränderungen unterworfen und werden hier deshalb nicht weiter erläutert; für Reisende empfiehlt sich zudem stets ein Blick in die Reiseinformationen und -warnungen des Auswärtigen Amts.

Insgesamt sind Investition und Personalaufbau in Indonesien also angesichts des Marktzugangs zu weiten Teilen von ASEAN sowie des riesigen indonesischen Binnenmarktes und der Verfügbarkeit von Rohstoffreserven und Arbeitskräften sehr lohnenswert – die personalseitig erforderlichen Vorbereitungen für das Recruiting sind jedoch nicht zu unterschätzen. ■



ANDREAS FRINTRUP ist Vorstand der HR Diagnostics AG in Stuttgart.

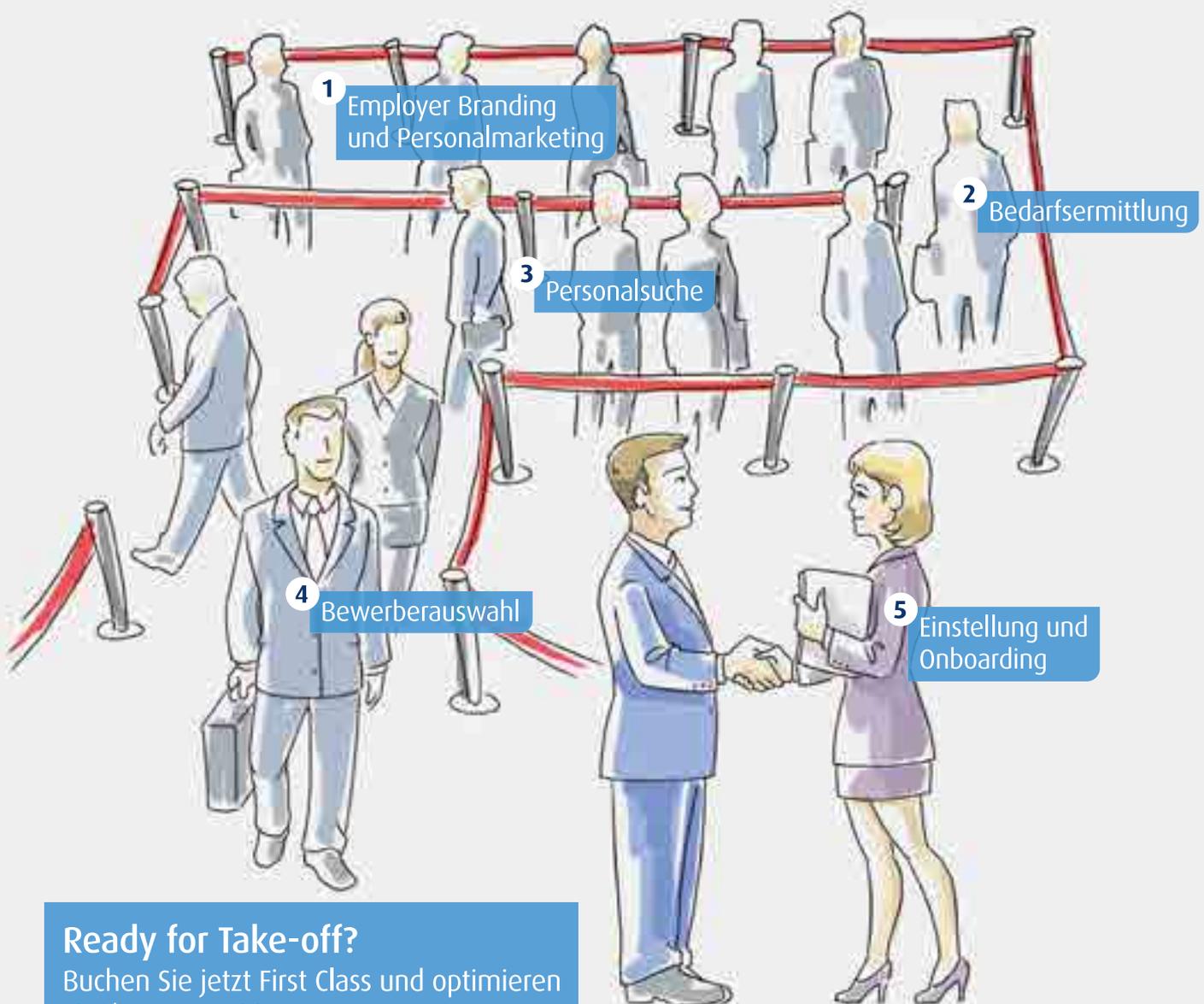


DR. BAGUS SIAPUTRA lehrt an der psychologischen Fakultät der Universität Surabaya, Indonesien.

So holen Sie sich die Besten an Bord!

Mit professionellem Recruiting von Anfang an.

Überlassen Sie nicht dem Zufall, wer in Ihr Unternehmen kommt, sondern bringen Sie System in Ihren **Recruitingprozess** – vom Employer Branding bis zum Onboarding. Die Haufe Akademie steht Ihnen bei jedem Recruitingschritt mit dem umfangreichsten Seminar- und Beratungsportfolio zur Seite. Optimieren Sie Ihren Recruitingprozess und gehen Sie gemeinsam mit uns in eine erfolgreiche Zukunft.



Ready for Take-off?

Buchen Sie jetzt First Class und optimieren Sie Ihren Recruitingprozess:

www.haufe-akademie.de/recruiting

Evidenz statt Voodoo

HINTERGRUND. Viele Personaler setzen Potenzialanalysen ein, ohne dass klar ist, wie aussagekräftig die Ergebnisse sind. Worauf es ankommt, zeigt ein praxisnahes Modell.

Von **Jens Nachtwei, Sebastian Uedelhoven, Charlotte von Bernstorff** und **Doreen Liebenow**

Zu Beginn ein wenig Selbstkritik: Forscher im HR-Bereich sehen Datenanalysen oft als das Nonplusultra zur Begründung der Wirksamkeit von Auswahl- und Entwicklungsinstrumenten. Ob eine Personalauswahlentscheidung richtig war oder ob Weiterbildungsmaßnahmen greifen, wird von Forschern also meist auf Basis von Daten beurteilt. Das Problem dabei: Diese Argumentation nutzt den HR-Managern meist wenig, wenn es darum geht, neue Ansätze, Instrumente oder Methoden einzuführen und unternehmensintern zu vermarkten. Denn die akademische Welt hat offenbar noch immer nicht verinnerlicht, was der US-amerikanische Ökonom Wayne Cascio bereits vor 35 Jahren auf den Punkt brachte: „Ob Sie es mögen oder nicht: die Sprache der Geschäftswelt ist Dollar, nicht Korrelation.“

Zusammenhänge erkennen und Risiken minimieren

Nun wäre es sicher übertrieben, wenn wir behaupten würden, dass die besagten Korrelationen in der HR-Praxis gar keine Rolle spielen. Denn Zusammenhänge zwischen verschiedenen Parametern der Personalarbeit interessieren die meisten HR-Manager durchaus. Nur sollten die statistischen Kennzahlen eben kein Selbstzweck bleiben, sondern – unmittelbar oder mittelbar – den Unternehmen dienen. Das Feld der Potenzialdiagnostik scheint hierbei besonders

vielversprechend, schließlich ist die Liste der unangenehmen und zugleich riskanten Folgen von unreflektierten Personalentscheidungen sehr lang: Es drohen mangelnde Leistung, eine erhöhte Fluktuation, Unzufriedenheit am Arbeitsplatz, ein überdurchschnittlicher

Krankenstand und letztlich erhebliche Umsatzeinbußen. So können sich die Kosten für eine einzige Fehlbesetzung etwa im Management oder Vertrieb leicht auf den Wert eines Eigenheims in guter Lage belaufen. Kurzum: Fehlbesetzungen sorgen für erhebliche wirt-

FÜNF-V-MODELL DER POTENZIALDIAGNOSTIK

Level	eins: Vertrauen in persönliche Urteile zum Instrument eines Anbieters	zwei: Vertrauen in Aussagen des Anbieters eines Instruments
Situation	Ein Anbieter stellt sein Instrument, beispielsweise einen Persönlichkeitstest, vor und der HR-Manager führt den Test selbst durch. Der Test ist anwenderfreundlich und die Unterlagen sehen „gut“ aus.	Der Anbieter wird eingeladen, Rede und Antwort zu seinem Instrument zu stehen. Die Begriffe „valide“, „geprüft“ und „wissenschaftlich fundiert“ fallen und der HR-Manager glaubt den Ausführungen des Anbieters.
Chance	Der HR-Manager kann die Handhabung des Instruments und die Darstellung von Ergebnissen einschätzen.	Der HR-Manager erhält tiefere Einblicke in die Aussagekraft des Instruments und kann kritische Fragen zur Datenqualität stellen.
Risiko	Inhalte und Aussagekraft der Ergebnisse, insbesondere die Relevanz für die spätere berufliche Bewährung der Kandidaten, sind für Praktiker schwer bis nicht beurteilbar. Von einer gefühlten Übereinstimmung der Testergebnisse mit der individuellen Einschätzung der HR-Manager wird auf die Güte des Tests für Potenzialanalysen im gesamten Unternehmen geschlossen.	Die Glaubwürdigkeit der Informationen hängt zu einem nicht unerheblichen Teil vom Auftreten des Anbieters und oft weniger von der methodischen Qualität des Instruments ab. Ein Verkaufsargument, das die Anbieter häufig bemühen, ist etwa, dass bekannte Unternehmen ihr Instrument bereits einsetzen würden.

Der Kasten stellt verschiedene Informationsquellen zur Gültigkeit eines potenzialdiagnostischen Verfahrens ansteigend nach dem Gütelevel der enthaltenen Information dar.

schaftliche Schäden und Frust bei Führungskräften, Mitarbeitern und HR.

Zu viel Bauchgefühl in deutschen Personalabteilungen

Eine zentrale Ursache für solche kostspieligen Fehlentscheidungen liegt darin, dass viele HR-Manager und Führungskräfte bei der Personalauswahl eher auf ihr Bauchgefühl anstatt auf fundierte Diagnostik vertrauen. Wenig verwunderlich also, dass zuweilen kommunikativ versierte und gut vernetzte „Blender“ zur Führungskraft werden oder sich vermeintliche High Potentials niemals zu Leistungsträgern entwickeln. An dieser Stelle ist freilich ein Aufschrei bei einigen Lesern zu er-



Wie für alles in der Geschäftswelt gilt auch für die Personaldiagnostik der Grundsatz: Es muss sich rechnen.

drei: Vertrauen in Ergebnisse von Metaanalysen zu verschiedenen, vergleichbaren Ansätzen

Zusammenfassende Studien, sogenannte Metaanalysen, werden herangezogen. Diese Untersuchungen liefern zwar keine Validitätsnachweise für das konkret vorliegende Instrument des Anbieters, sie haben jedoch ähnliche Verfahren geprüft und hinreichende Zusammenhänge mit entsprechenden (Erfolgs-)Kennzahlen gefunden.

Der HR-Manager erhält erstmals fundierte Hinweise für oder gegen die Verwendung eines Persönlichkeitstests. Damit kann er einschätzen, wie wirksam die entsprechenden Instrumente im Allgemeinen für Potenzialanalysen sind.

Die Wirksamkeit des vom Anbieter vorgestellten Tests wurde damit noch nicht nachgewiesen. Eventuell passen die konkrete Situation im Unternehmen oder die Methode des Instruments nicht zur Datengrundlage der Metaanalysen. Denn die Studien-Daten können beispielsweise ausschließlich aus den USA stammen oder vor 20 Jahren erhoben worden sein. Zudem sind wissenschaftliche Metaanalysen in der Regel nicht eben praxisnah aufbereitet, sodass sie sich selten als gut lesbare Vorstands- oder Betriebsratsvorlage eignen.

vier: Vertrauen in Ergebnisse von generischen Validierungsstudien mit dem Instrument

Der Anbieter hat eigene Studien mit seinem Instrument in verschiedenen Unternehmen und mit ausreichend vielen Personen durchgeführt. Beispielsweise wurde für jedes Persönlichkeitsmerkmal eines entsprechenden Tests nachgewiesen, wie hoch es in einem bestimmten Jobprofil ausgeprägt sein sollte, um maximale Leistung, Zufriedenheit und so weiter zu begünstigen.

Der HR-Manager erhält erstmals Nachweise über die Wirksamkeit des konkreten Instruments in konkreten Einsatzszenarien. Damit kann er einschätzen, wie sinnvoll das Instrument für Potenzialanalysen in unterschiedlichen Jobs, Unternehmensgrößen und Branchen ist.

Die Wirksamkeit des konkreten Tests für den eigenen Unternehmenskontext wurde damit noch nicht nachgewiesen, denn die eventuell sehr speziellen Rahmenbedingungen oder Zielgruppen im Unternehmen sind in den Studiendaten mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht unmittelbar berücksichtigt.

fünf: Vertrauen in Ergebnisse von lokalen Validierungsstudien mit dem Instrument

Der HR-Manager lädt den Anbieter ein, den besagten Test für die eigene Belegschaft einzusetzen und dabei zu prüfen, wie die jeweiligen Persönlichkeitsmerkmale mit den Kennzahlen im Unternehmen zusammenhängen. Hierzu lassen sich jeweils Korrelationen und schlussendlich der finanzielle Nutzen des Tests berechnen.

Der HR-Manager erhält fundierte Nachweise über die Wirksamkeit des konkreten Tests in Bezug auf den eigenen Unternehmenskontext und die eigenen Zielgruppen. Damit kann er einschätzen, wie wirksam das Instrument für Potenzialanalysen im konkreten Anwendungsfeld ist – und zwar hinsichtlich relevanter Leistungs- oder Erfolgsparameter des eigenen Unternehmens.

Eine allzu hohe Zahlengläubigkeit kann – gerade in Kombination mit Unkenntnis der statistischen Grundlagen – dazu führen, dass vorhandene Unschärfen ignoriert und methodische Details ausgeblendet werden.

warten. Denn immerhin nutzen viele Organisationen im deutschsprachigen Raum durchaus Kompetenzmodelle und Instrumente zur Potenzialanalyse in der Personalauswahl und -entwicklung. Damit dürften doch die Risiken für personelle Fehlbesetzungen minimiert sein, oder etwa nicht?

Unsere Erfahrungen der vergangenen zehn Jahre und auch die Studienlage aus unseren Forschungsprojekten sprechen leider eine andere Sprache: Nicht nur, dass viele HR-Manager noch nie von der DIN 33430 gehört haben, also von jener Norm, die die Anforderungen an die berufsbezogene Eignungsdiagnostik festlegt. Auch ein Großteil der verwendeten Kompetenzmodelle ist heute – gut zehn Jahre nach der harschen Kritik des einflussreichen Psychologen Heinz Schuler – aus methodischer Sicht noch immer auf steinzeitlichem Niveau. So

Es geht schlicht und ergreifend um den Nachweis, dass sich die Potenzialbeurteilungen mithilfe eines bestimmten Instruments später auch bewahrheiten.

zeigte eine Studie des Privat-Instituts für Qualitätssicherung in Personalauswahl und -entwicklung (IQP) jüngst, dass nur eines von zwanzig Unternehmen methodisch hohen Qualitätsmaßstäben bei der Entwicklung eines Kompetenzmodells und auch beim Kompetenzmodell selbst genügt.

Evidenzbasierte Potenzialdiagnostik: Wo bleiben die Nachweise?

Die Gretchenfrage in Sachen Methodenqualität geht über die Betrachtung

+ ADD-ON

In unserer App finden Sie einen grafischen Überblick zu einigen Ergebnissen der im Text genannten Studien.

der Qualität von Kompetenzmodellen hinaus. Sie lautet: Gibt es fundierte Nachweise dafür, dass das Ergebnis der eingesetzten Potenzialdiagnostik tatsächlich mit der beruflichen Bewährung zusammenhängt? Zwei konkrete Beispielfragen hierzu:

- Gibt es belastbare Zusammenhänge zwischen dem Ergebnis eines Assessment Centers mit der späteren beruflichen Leistung, der Zufriedenheit, Gesundheit oder anderen relevanten Faktoren?
- Ist für jedes Merkmal des eingesetzten Persönlichkeitstests überhaupt bekannt, welche Ausprägung (sehr gering bis sehr hoch) im Job förderlich oder hinderlich ist?

Arbeitet man den Kern dieser Fragen für die Potenzialdiagnostik heraus, lässt sich die Debatte um People Analytics, Predictive Analytics und Big Data auf einen zentralen Begriff herunterbrechen: Validität. Es geht schlicht und ergreifend um den datenbasierten Nachweis dazu, dass sich die Potenzialbeurteilungen mithilfe eines bestimmten Instruments später auch bewahrheiten. Damit ist diese Debatte eben keine rein akademische mehr, sondern „die Sprache der Geschäftswelt“, wie Cascio es formulierte – es geht schließlich um gute oder schlechte Investitionen.

Doch wie lassen sich die Validität und daran anschließend auch die Wirtschaftlichkeit der verschiedenen Instrumente beurteilen? Bei dieser Frage ist vor allem wichtig, welche Bewertungskriterien die HR-Manager heranziehen oder vielmehr heranziehen können. Eine Orientierungshilfe hierzu soll das „Fünf-V-Modell der Potenzialdiagnostik“ geben, das im gleichnamigen Kasten dargestellt ist.

Wir unterscheiden in diesem Modell fünf aufeinander aufbauende Vertrauensstufen (Level), nach denen die Validität eines potenzialanalytischen Instruments beurteilt werden kann: Auf jedem Level vertraut der HR-Manager – hier einmal angenommen: kein Psychologe mit Schwerpunkt Berufseignungsdiagnostik – einer bestimmten Datenquelle, wobei die Qualität der jeweiligen Datenquellen von Level eins bis fünf steigt. Diese fünf Gütelevel stellt der Kasten „Fünf-V-Modell der Potenzialdiagnostik“ am Beispiel eines Persönlichkeitstests dar.

Welcher Datengrundlage vertraut werden kann

Aus unserer Erfahrung und unserer Forschung können wir sagen, dass die meisten potenzialanalytischen Vorhaben leider nicht über Level zwei in unserem Fünf-V-Modell hinauskommen. So sind den Praktikern eher selten die einschlägigen Metaanalysen (Level 3) bekannt und noch seltener stellen die Anbieter Studienergebnisse mit einer Stichprobe von idealerweise tausenden Berufstätigen aus unterschiedlichen Unternehmen zur Verfügung (Level 4). Solche Fallzahlen wären nach wissenschaftlichen Kriterien notwendig, um zu zeigen, dass die konkreten Ergebnisse, die ein jeweiliges Instrument erzeugt, tatsächlich mit der beruflichen Bewährung zu tun haben.

Der Goldstandard aus Unternehmenssicht sollte jedoch auch nicht die von Wissenschaftlern so hoch geschätzte Metaanalyse sein. Denn diese analysiert ein Mischmasch aus Merkmalen, Instrumenten und anderen Parametern, die im Zweifel nichts mit dem vorliegenden Instrument des Anbieters und wenig bis gar nichts mit der Realität in der eigenen Organisation zu tun haben. Vielmehr sollten die Arbeit mit den Daten der eigenen Mitarbeiter und auch die eigenen Kennzahlen für Leistung, Zufriedenheit, Gesundheit und so weiter im Fokus stehen. So lassen sich konkrete Fragen unmittelbar im eigenen Unter-

PERSÖNLICHKEIT UND WIRTSCHAFTLICHKEIT

Beispiel eins: Umsatzzielerreichung bei Vertrieblern

In einer Studie des IQP mit 1.638 Vertrieblern aus mehreren hundert Unternehmen konnten wir zeigen, dass Vertriebler mit einer sehr geringen Teamorientierung eine durchschnittlich zwölf Prozent höhere jährliche Umsatzzielerreichung haben als sehr hoch teamorientierte Vertriebler – diesen Zusammenhang haben wir sowohl bei Führungskräften als auch bei Mitarbeitern im Vertrieb festgestellt. Bei einem durchschnittlichen Umsatzziel von einer Million Euro pro Kopf entspräche dies einem Unterschied von 120.000 Euro pro Jahr und Vertriebler. Hochgerechnet auf eine ganze Vertriebsabteilung und weitere Persönlichkeitsmerkmale, die mit der Umsatzzielerreichung korrespondieren, können sich bei entsprechender Personalauswahl beachtliche monetäre Effekte ergeben.

Beispiel zwei: krankheitsbedingte Fehltagel bei Fachkräften

Eine weitere IQP-Studie mit 890 Fachkräften ergab, dass Mitarbeiter mit einer sehr geringen emotionalen Belastbarkeit krankheitsbedingt durchschnittlich dreieinhalb Tage mehr pro Jahr fehlen als emotional sehr hoch belastbare Fachkräfte. Bei geschätzten Ausfallkosten von rund 300 Euro pro Tag, die die Bundesanstalt für Arbeitsschutz errechnet hat, entspräche dies einem Unterschied von 1.050 Euro pro Mitarbeiter und Jahr. Aufsummiert auf eine ganze Belegschaft wird die wirtschaftliche Bedeutung klar.

Beispiel drei: Verweildauer von Führungskräften

In einer dritten Studie mit 819 General Managern zeigte sich, dass Führungskräfte mit einer sehr geringen Leistungsmotivation durchschnittlich 3,3 Jahre länger im Unternehmen bleiben als Führungskräfte mit einer sehr hohen Ausprägung bei diesem Merkmal. Hier können Fluktuationskosten ins Gewicht fallen: Für eine Führungskraft, die das Unternehmen nach neun bis zwölf Monaten wieder verlässt, werden die Kosten in der Literatur auf das Zwei- bis Dreifache des Jahresgehalts der Führungskraft geschätzt. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass eine geringe Leistungsmotivation bei Führungskräften nicht automatisch mit gravierenden Leistungsdefiziten zusammenhängt. Denn eine geringe Leistungsmotivation korrespondiert ebenfalls mit einem nachhaltigeren Umgang mit den eigenen Ressourcen – auch das ist aus der Forschung bekannt.

Der Kasten illustriert beispielhaft verschiedene Anwendungsmöglichkeiten für die Ergebnisse sogenannter generischer Validierungsstudien zu einem Persönlichkeitstest.

nehmenskontext beantworten – zum Beispiel: Gibt es einen Unterschied in den Persönlichkeitseigenschaften von Leistungsträgern und solchen Mitarbeitern, die lediglich durchschnittliche Leistung erbringen? Oder: Gibt es Zusammenhänge zwischen bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen und der Fluktuation im Unternehmen? Falls die Ergebnisse einer entsprechenden Untersuchung positiv ausfallen, wären die gemessenen Zusammenhänge belastbar und auch wirtschaftlich hoch relevant – das wiederum gilt jedoch zunächst nur für die Realität in der eigenen Organisation, um die es den Praktikern allerdings insbesondere geht.

Die wirtschaftliche Bedeutung von Persönlichkeitsmerkmalen

Welche konkreten Erkenntnisse solche Untersuchungen zur Potenzialdia-

gnostik im eigenen Unternehmen bringen können, lässt sich an Beispielen aus verschiedenen Studien mit dem IQP-Persönlichkeitstest zeigen. Dieses Instrument zur Potenzialbeurteilung verwenden wir sowohl zu Forschungszwecken als auch in Unternehmen. Im Kasten „Persönlichkeit und Wirtschaftlichkeit“ haben wir die Studienbefunde an drei Beispielen für Gütelevel vier unseres „Fünf-V-Modells“ dargestellt.

Chancen und Grenzen der Potenzialdiagnostik

Ob sich die im Kasten beschriebenen Effekte in jedem Unternehmen und bei jeder Zielgruppe zeigen, bleibt natürlich fraglich. Der Grund: In den Studien wurde zwar jeweils empirisch geprüft, wie belastbar die Befunde sind, jedoch zählt letztlich die konkrete Organisation mit ihren ganz eigenen Rahmenbe-

dingungen. Daher bietet es sich an, unternehmensinterne Studien mit einem konkreten Instrument durchzuführen – ein solches Vorgehen entspräche dann Gütelevel fünf in unserem Modell. Im Vertriebsbereich sind solche Studien relativ leicht umsetzbar, denn hier gibt es meist klare und mehr oder minder gut messbare Kriterien für Erfolg. Für eine Fach- oder Führungslaufbahn ist ein geeignetes Studiendesign hingegen sehr viel schwieriger zu finden. Denn hier nutzen die Unternehmen in Deutschland erfahrungsgemäß nur selten solide Leistungs- und Erfolgskennzahlen, deren jeweilige Zusammenhänge mit den Ergebnissen einer Potenzialbewertung geprüft werden könnten.

Wayne Cascio, den wir eingangs zitiert haben, bleibt also bis heute im Recht: Das Business interessiert sich auch weiterhin für wirtschaftliche Kennzahlen und nicht für Korrelationen. Allerdings ist das Korrelationsmaß durch moderne Analyse-Tools und die Professionalisierung von HR inzwischen vielerorts salonfähig geworden. Damit holt HR im besten Fall das nach, was in anderen Organisationseinheiten bereits seit längerem praktiziert und akzeptiert wird. So tun die HR-Manager künftig sicher gut daran, den empirischen Zusammenhängen weiter nachzugehen und die verfügbaren Validierungsmöglichkeiten gerade im Bereich der Potenzialdiagnostik auszuschöpfen. Damit können aus Voodoo-Methoden evidenzbasierte Diagnostikverfahren und aus Kosten nachvollziehbare Investitionen werden. ■

PROF. DR. JENS NACHTWEI leitet das IQP, ein Spin-off der Humboldt-Universität in Berlin.

SEBASTIAN UEDELHOVEN leitet den Fachbereich Personaldiagnostik am IQP.

PROF. DR. CHARLOTTE VON BERNSTORFF leitet den Fachbereich Personalentwicklung am IQP.

DOREEN LIEBENOW leitet den Fachbereich Personalmanagement am IQP.

Kein Chaos bei großen Gruppen

METHODEN. Wer mit vielen Köpfen komplexe Probleme lösen will, muss Endlosdebatten und zähe Abstimmungen verhindern. So klappt das Moderieren von Großgruppen.

Von **Holger Buxel**

Unternehmen müssen heute oft komplexe Probleme bearbeiten. Um in solchen Projekten gemeinsam mit den Beteiligten gute Lösungen erarbeiten zu können, die danach auch erfolgreich umgesetzt werden, gilt es oft, viele Mitarbeiter und mehrere Abteilungen einzubinden. Eine Projektgruppe besteht dann schnell aus 15, 25 oder sogar deutlich mehr Personen. Die Arbeit mit so großen Großgruppen ist in den Unternehmen längst zum Alltag geworden.

Doch längst nicht alle Personaler und Führungskräfte sind für die Aufgabe als Moderator von Großgruppen ausgebildet: Laut einer Studie der Fachhochschule Münster hat noch nicht einmal jedes zweite Unternehmen in Deutschland Mitarbeiter parat, die eine Aus- oder Weiterbildung fürs Moderieren von Arbeitstagen oder größeren Workshops mit mehr als 15 Mitarbeitern genossen haben – und das, obwohl 86 Prozent der Unternehmen beim Moderieren von Großgruppen auch (oder sogar ausschließlich) auf die eigenen Mitarbeiter setzen. (Mehr über die Studie lesen Sie auf www.haufe.de/personal).

Doch nicht nur die mangelnde Ausbildung der Moderatoren verursacht in Unternehmen Schwierigkeiten bei der Arbeit mit Großgruppen. Auch die Gruppengröße selbst ist eine Herausforderung: Wo viele Personen gemeinsam für eine komplexe Problemstellung eine gute Lösung finden müssen, ist die Ergebniserarbeitung meist eine echte Herausforderung, ganz zu schweigen von der Umsetzung. Große Gesprächsrunden über komplexe Themen enden nur zu oft in endlosen Debatten, wenigen Ergebnissen und noch weniger Commitment. Eine Lösung für eine betriebliche Herausforderung in einer großen Gruppe gemeinschaftlich effizient zu erarbeiten und so zu diskutieren, dass die Lösungsvorschläge später von den Beteiligten auch akzeptiert und motiviert umgesetzt werden, ist fast immer schwierig.

Große Gruppen: viel Wissen, viele Meinungen

Warum es so schwierig ist, einen fruchtbaren Denk- und Lösungsprozess in einer Gruppe mit vielen Beteiligten zu organisieren, lässt sich gut an den Alltagserfahrungen aus dem Straßenverkehr nachvollziehen. In der Diskussion und Lösungserarbeitung in einem Team ist es im Grunde ähnlich wie im Straßenverkehr: Wir haben „Verkehrsteilnehmer“ in Form von Wissen, Gedanken und Meinungen einzelner Personen, die als Ziele andere beteiligte Personen erreichen und dort Denkprozesse durchlaufen müssen, damit eine Lösung entsteht. Der Moderator hat also in großen Gruppen ein großes Verkehrsaufkom-

men vor sich, das er managen muss.

In kleinen Teams ist der „Verkehrsfluss“ relativ ruhig und einfach strukturiert. Wenn zwei Personen ein Thema diskutieren, dann gibt es nur eine einzige Kommunikationsverbindung zwischen den beiden. Den Verkehrsfluss auf einer einzigen „Straße“ kann man leicht beherrschen. Besteht ein Team hingegen aus fünf Personen, gibt es aber schon zehn Kommunikationsverbindungen zwischen den Beteiligten. Mit einer wachsenden Personenzahl steigt die Anzahl der Kommunikationsverbindungen in einer Gruppe exponentiell an, und auch die Menge der Informationen, die es auszutauschen gilt, steigt um ein Vielfaches – ein Straßennetz mit vielen Verkehrsteilnehmern entsteht.

Gruppendiskussionen enden ohne Regeln im Chaos

Wenn eine größere Gruppe von 30 Personen zusammen für ein Problem eine Lösung erarbeiten muss, bestehen zwischen den 30 Personen 435 Kommunikationsverbindungen. Stellen wir uns jetzt mal ein Straßennetz aus 435 Straßen vor, die 30 Häuser verbinden. Diese 435 Straßen treffen in einem komplexen Netz mit unzähligen Kreuzungen aufeinander. Durch dieses Straßennetz müssen nun in jeder Sekunde große Mengen an Informationen wie Hunderte kleine Autos zeitgleich und blitzschnell hin- und herfließen. Dabei wird klar: Wird der Kommunikationsfluss und Denkprozess nicht effizient geregelt, kommt es wie im richtigen Straßenverkehr auch an allen Kreuzungen unweigerlich zu ei-



Mehr Tipps zum Gelingen von Großgruppenmoderationen gibt der Autor Holger Buxel hier: www.haufe.de/personal



© KUBKO / SHUTTERSTOCK.COM

nem Verkehrschaos mit Staus und zahlreichen Unfällen.

Diese Staus und Unfälle erleben große Gruppen in Projekten während ihrer Denk- und Lösungsprozesse regelmäßig, meist jedoch ohne sie bewusst als solche zu bemerken. Größere Personengruppen verlieren sich deshalb in endlosen Debatten und benötigen oft zahlreiche Sitzungen, um sich abzustimmen und Ergebnisse zu produzieren. Und trotz eines enormen Aufwands an Zeit und Ressourcen gelingt es meist trotzdem nicht, alle wichtigen Know-how-Träger mitzunehmen und ihr Wissen in das Projekt zu integrieren.

Eine große Gruppe braucht also, anders als kleine Teams, eine stringente Steuerung und Regeln, damit es nicht zu Staus und Unfällen kommt und der Denk- und Lösungsprozess gelingen kann. Je mehr Beteiligte es gibt, desto wichtiger ist eine stringente Steuerung und Regeln.

World Café und Co: Methoden für große Gruppen

Um mit großen Gruppen komplexe Probleme zu diskutieren und Lösungsansätze zu erarbeiten, wurden in den vergangenen Jahren verschiedene Methoden für Tagungen und Workshops entwickelt, die oft auch als Großgruppenmethoden bezeichnet werden. Diese

Großgruppenmethoden haben gemeinsam, dass sie jeweils auf einem klar festgelegten Arbeitsprozess basieren, nach dem die Planungs- oder Entscheidungsgruppe ein zuvor benanntes Problem bearbeiten muss. Dabei sind in diese Arbeitsprozesse weitere Steuerungs- und Regelmechanismen eingebaut. Es gibt also Verkehrsregeln, Schilder, Ampeln und eine aktive Verkehrspolizei. Sie alle helfen dabei, den Denk- und Lösungsprozess der Gruppe zu kanalisieren und zu organisieren, damit die Gruppe sich weitgehend „unfallfrei“ selbstständig eine Lösung für das Problem erarbeiten kann.

Je nach Großgruppenmethode können die Planungs- und Entscheidungsgruppen aus 20 bis 200 (zum Teil sogar bis 1.000) Teilnehmern bestehen. Zu den bekanntesten Großgruppenmethoden gehören die Zukunftskonferenz, Real Time Strategic Change (RTSC), Open Space, World Café sowie die Methoden nach Stafford Beer. Mit den verschiedenen Methoden können große Gruppen in relativ kurzer Zeit komplexe Probleme bearbeiten. Sie unterscheiden sich aber in der Praxis darin, welche Art von Problemen mit ihnen bearbeitet werden kann, wie viele Personen in den Arbeitsprozess sinnvoll eingebunden werden können und wie konkret und operativ die erar-

beiteten Lösungsansätze hinterher sind – ob die Beteiligten also beispielsweise auch konkrete und umsetzbare Maßnahmenpläne erarbeiten und vereinbaren. Wann welche Methode zu empfehlen ist, zeigt die Tabelle „Großgruppenmethoden: Überblick“.

Beispiel: in drei Stufen zu einem konkreten Ergebnis

Als Beispiel dafür, wie große Gruppen in der Unternehmenspraxis konkrete Lösungsansätze für betriebliche Probleme erarbeiten können, möchte ich im Folgenden die Methoden nach Beer näher vorstellen. Sie gehen auf Anthony Stafford Beer zurück, den Begründer der Managementkybernetik. Er hat unter anderem an der Frage gearbeitet, wie man in einer Gruppe den Kommunikations- und Denkprozess so organisieren kann, dass die Gruppe ein Problem möglichst effektiv und selbstorganisiert bearbeitet. Der Ansatz von Beer bildet das Grundgerüst diverser Methoden, mit deren Hilfe größere Gruppen in relativ kurzer Zeit konkrete Lösungsansätze erarbeiten können (beispielsweise bei der Move-Moderation oder der Syntegration).

Die typische Herangehensweise möchte ich am Beispiel der Move-Moderation illustrieren: Den Ausgangspunkt des Ar-

GROSSGRUPPENMETHODEN: ÜBERBLICK

Methode	Zukunftskonferenz (Future Search Conference)	Real Time Strategic Change (RTSC)	Open Space
Eigenschaften der Gruppe und der gewünschten Lösung	Die Zukunftskonferenz eignet sich für heterogene Gruppen, die eine Wissensbasis schaffen und darauf aufbauend gemeinsam die Zukunft planen wollen. Die Methode ist immer dann angesagt, wenn eine gemeinsame Zukunft ohne Vorgaben entwickelt werden soll.	RTCS eignet sich für Organisationen, die sich mit konkreten Vorgaben auseinandersetzen müssen und einem partizipativen Entwicklungs- oder Erklärungsprozess ein Rahmen gesetzt ist, der eingehalten werden muss. Dies gilt etwa, wenn die Unternehmensleitung ein strategisches Ziel festgelegt hat, zu dem gemeinsam eine organisationsverträgliche Umsetzung erarbeitet werden soll.	Die Open-Space-Methode eignet sich bei klaren und herausfordernden Fragen, zu denen viele Antwortmöglichkeiten gesucht werden sollen. Die künftige Weiterverfolgung des Themas (wohin, was, wie) ist bei dieser Methode noch offen.
Anwendungsfeld	VISIONSENTWICKLUNG UND ZUKUNFTSPLANUNG FÜR EINE ORGANISATION ODER EIN THEMA DER ORGANISATION	Entwicklung von groben Umsetzungsplänen für die Erreichung eines strategischen Ziels	Aktivierung einer Organisation für eine Fragestellung, Sammlung von Input
Anzahl Teilnehmer (meist)	ab 30 bis 80 (ideal 64)	ab 30 bis 1.000	ab 50 bis 2.000
Typische Dauer (meist)	zwei bis drei Tage	ein bis drei Tage	ein bis drei Tage
Detaillierungsgrad des Ergebnisses (meist)	eher gering: Visionen und grobe Schritte werden identifiziert, konkrete Maßnahmen aber in der Regel nicht mehr abgeleitet.	mittel: Umsetzungsschritte werden identifiziert, in der Regel aber nicht auf konkrete Maßnahmen runtergebrochen.	sehr gering: In der Regel werden keine konkreten Maßnahmen definiert.

beitsprozesses bildet eine klar definierte Problemstellung in Form einer Frage, auf die die Beteiligten im Laufe ihres Diskussions- und Arbeitsprozesses eine Antwort finden sollen. Das kann eine Frage sein wie: „Was müssen wir in den nächsten sechs Monaten tun, damit wir im darauffolgenden Geschäftsjahr unseren Gewinn um drei Millionen Euro erhöhen?“ oder „Was müssen wir tun, um den Anteil der mit ihrem Arbeitsplatz zufriedenen Mitarbeiter um 20 Prozent bis Ende 2028 zu erhöhen?“

Um die Lösung des Problems zu erarbeiten, findet sich eine Arbeitsgruppe aus Personen zusammen, die einen Lösungsbeitrag leisten können. Der Prozess zur Lösung des Problems besteht dann vereinfacht aus drei Arbeitsstufen: In der ersten Stufe findet eine moderierte Ideen- und Themensammlung mit den Beteiligten statt. Das Ziel dieser ersten Etappe ist es, das Know-how, die Meinungen und Problemlösungsaspekte aus Sicht der einzelnen Teilnehmer in einer Gesamtschau zusammenzutragen und zeitgleich bei den Beteiligten ein „Eindenken“ in die Gesamtstruktur des

Problems und des Lösungsraums zu erzielen.

In der zweiten Stufe verdichten dann die Beteiligten den Input und ihre Ideen auf einem speziellen Themenmarktplatz und bearbeiten diese weiter. Anschließend filtern sie die Schwerpunkte heraus, die für die Lösung des Problems relevant sind. Der dezentral und selbstgesteuert organisierte, hierarchiefreie Themenmarktplatz soll dabei helfen, Know-how zu verteilen und einen Austausch zwischen den Beteiligten zu befeuern. Die Arbeit bei dieser zweiten Stufe dient dazu, Wissen zu sammeln und eine integrierte Perspektive zu erlangen sowie einen Konsens über Prioritäten herzustellen.

Wenn die Gruppe die zentralen Themen identifiziert hat, werden in Stufe drei zu jedem der Themen jeweils drei Intensiv-Workshops durchgeführt, in denen die folgenden Fragen beantwortet werden: Was ist die genaue Ausgangssituation? Welche Maßnahmen sind sinnvoll? Wie kann ein Maßnahmenplan aussehen? Das Ziel besteht darin, am Ende der letzten Workshop-Runde

einen Maßnahmenplan zu erstellen. Um die Beteiligten gut einzubinden, gilt es, diese Intensiv-Workshops nach einem speziellen Muster durchzuführen, dem effiziente Kommunikationsregeln, Selbstregulation sowie eine Rotation der Themen, der Teilnehmer und ihrer Beiträge zugrunde liegen. Das Ausgangsproblem wird bereichsübergreifend aus allen Perspektiven beleuchtet und das Wissen und die Erfahrungen aller Beteiligten in einen ganzheitlichen Lösungsansatz überführt. Das Ergebnis besteht aus einem Set integrierter Maßnahmenpläne, die die wichtigsten Arbeitsschritte zur Lösung des Ausgangsproblems zusammenfassen.

Bislang wenig Experimentierfreude bei Großgruppenformaten

Das Beispiel zeigt: Großgruppenmethoden können in Unternehmen helfen, schnell und strukturiert konkrete Lösungen und Maßnahmen für komplexe Probleme zu erzeugen. Mit den verschiedenen Großgruppenmethoden stehen Moderatoren schon seit einigen Jahren innovative Ansätze zur Verfügung,

World Café	Methoden nach Stafford Beer
Das World-Café-Format eignet sich für ein komplexes Thema mit vielen verschiedenen Bedürfnissen, bei dem eine schnelle Fokussierung auf ein paar wenige Handlungsfelder erreicht werden soll.	Die Methoden nach Stafford Beer sind dann angebracht, wenn auf eine komplexe Fragestellung eine konkrete Lösung in Form von Maßnahmen erarbeitet werden soll, die danach auch in die Umsetzung überführt werden sollen.
Reflexion einer Fragestellung, Herausarbeiten von Kernhandlungsfeldern.	Erarbeitung einer konkreten Problemlösung. Universelle Methode mit breiter Anwendbarkeit (strategische wie operative Problemstellungen der Organisation).
ab zwölf bis 1.000	ab zwölf bis 42
ein halber bis ein Tag	zwei bis dreieinhalb Tage
mittel: Handlungsfelder werden identifiziert, in der Regel aber nicht auf konkrete Maßnahmen weiter runtergebrochen.	eher hoch: In der Regel werden nicht nur Handlungsfelder identifiziert, sondern auch konkrete Maßnahmen abgeleitet und definiert.

QUELLE: HOLGER BUXEL IN ANLEHNUNG AN HANNES HINNEN UND PAUL KRUMMENACHER

mit denen sie ihre Workshops und Tagungen je nach Zusammensetzung ihrer Gruppe und gewünschter Problemlösung verbessern können.

Diese Methoden zu kennen ist gerade heute, da sich viele Unternehmen im Wandel befinden und darauf setzen, ihre Mitarbeiter bei betrieblichen Entscheidungen mitwirken zu lassen, für Personaler, Führungskräfte und andere

Moderationen von Bedeutung. Mithilfe der Methoden können Organisationen, die auf selbstorganisierte Teams setzen, ihre Mitarbeiter besser in Entscheidungsprozesse einbinden und so dafür sorgen, dass diese die gemeinsam entwickelten Lösungen im Unternehmen auch mit Commitment vorantreiben.

Noch beweisen Moderatoren in Unternehmen aber wenig Experimentierfreu-

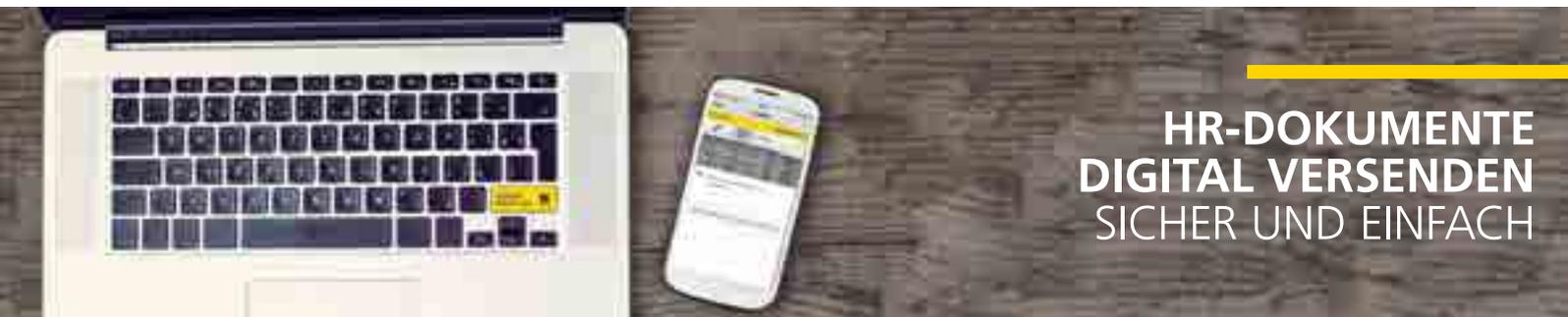
der vor der Aufgabe steht, bei einem Workshop oder einem Projekt mit einer großen Gruppe eine Problemlösung zu erarbeiten, kann aus verschiedenen Methoden wählen. Der Überblick zeigt, unter welchen Umständen dem Moderator welche Methode zu empfehlen ist.

de, wie die eingangs zitierte Befragung der Fachhochschule Münster ebenfalls gezeigt hat. Die Antwort auf die Frage, welche Großgruppenmethoden die 225 befragten Unternehmen bei Arbeitstagen und größeren Workshops mit mehr als 15 Beteiligten schon einmal eingesetzt haben, fällt ziemlich eindeutig aus: Die am häufigsten genutzte Methode ist mit Abstand die World-Café-Methode, die schon in 43 Prozent der befragten Unternehmen zum Einsatz gekommen ist. Andere Methoden – wie RTSC, die Zukunftskonferenz oder die Methoden nach Beer – fanden bisher nur in bis zu acht Prozent der befragten Unternehmen Anwendung.

Für Personaler, Führungskräfte und andere Gelegenheitsmoderatoren in Unternehmen könnte es sich aber lohnen, neue Methoden auszuprobieren, wie ein weiteres Studienergebnis nahelegt: Denn die Befragten, die neben dem beliebten World Café auch andere Großgruppenmethoden genutzt haben, haben damit überwiegend positive Erfahrungen gesammelt. ■



PROF. DR. HOLGER BUXEL
ist Professor für Marketing und Management an der Fachhochschule Münster.



**HR-DOKUMENTE
DIGITAL VERSENDEN
SICHER UND EINFACH**

Möchten Sie Ihre HR-Prozesse digitalisieren?

Mit IncaMail versenden Sie vertrauliche Dokumente wie Lohn- und Gehaltsabrechnungen per Mausklick direkt aus Ihrer HR-Software mittels E-Mail an die Mitarbeitenden. Der digitale Versand erfolgt verschlüsselt und ist jederzeit nachweisbar.

swisspost.de/incamail-hr
incamail@swisspost.com

SWISS POST

pm NACHGEDACHT
Hitliste der Ineffizienz

Zu viel Administration, so unser Kolumnist Robert Knemeyer auf unserem Portal www.haufe.de/personal, schadet der wertschöpfenden Personalarbeit. Seine Hitliste der Ineffizienz beinhaltet ausschließlich echte Fälle aus der Praxis.

Platz 8: Digitale Inhalte aus dem HR-IT-System werden ausgedruckt, gelocht, sortiert und abgelegt.

Platz 7: Personalnummern werden manuell vergeben und in Excel gepflegt.

Platz 6: Die Zeiterfassung ist nicht mit dem Abrechnungsprogramm verbunden.

Platz 5: Gehaltsabrechnungen werden von HR gedruckt, kuvertiert und verteilt.

Platz 4: Für Arbeitszeugnisse wird aus einem Buch mit Zeugnisbausteinen abgeschrieben.

Platz 3: Die Zeiterfassung wird manuell durchgeführt und anschließend im Abrechnungsprogramm eingetragen.

Platz 2: Urlaubsanträge werden manuell erstellt und dann im Programm erfasst.

Platz 1: Reports, die keiner liest, werden über Excel und Power Point wöchentlich erstellt und verschickt.



Dreifacher Lohn für Geschäftsführer

Geschäftsführer in Deutschland verdienen dreimal mehr als ihre Führungskräfte. Dank einer Steigerung um 3,3 Prozent gegenüber 2016 liegt ihr Gehalt nun im Schnitt bei 366.000 Euro. Das zeigen die aktuellen Kienbaum-Vergütungsstudien. Führungskräfte beziehen danach dieses Jahr ein durchschnittliches Jahresgehalt von 122.000 Euro, Spezialisten 68.000 Euro und Sachbearbeiter 47.000 Euro. Die Gehälter der Führungskräfte sind mit 3,2 Prozent ähnlich wie die der Geschäftsführer gestiegen, die der Fachkräfte mit 2,8 Prozent etwas geringer. Die variable Vergütung steigt mit der Verantwortung: Mit 94 Prozent erhalten so gut wie alle Geschäftsführer eine jahresbezogene variable Vergütung, die circa 30 Prozent des Gesamtgehalts ausmacht. Auch bei 85 Prozent der Führungskräfte sind im Schnitt 19 Prozent der Vergütung variabel.

www.haufe.de/personal

NEWS DES MONATS

Kaufbereit Mit einem Wachstum von über 20 Prozent ist die Nachfrage nach HR-Software dieses Jahr extrem gestiegen. Nach den Ergebnissen der 5. HR-Software-Konjunkturbefragung entwickelt sich insbesondere der Markt für Human-Resource-Management- oder Talent-Management-Software überproportional gut.

Reiselustig Lieber vor Ort als im Online-Meeting: Trotz Video-Konferenzen, Voice-Chats und anderen Errungenschaften der digitalen Kommunikation halten acht von zehn Unternehmen das persönliche Treffen für einen zentralen Erfolgsfaktor beim Abschluss von Neu- und Folgeaufträgen. Das zeigt die Studie „Chefsache Business Travel“ des DRV.

Autobegeistert Vertriebsmitarbeiter haben, so der Firmenwagenmonitor 2017, die größte Chancen unter allen Mitarbeitern, einen Firmenwagen gestellt zu bekommen. Nach der Untersuchung von Compensation Partner verfügen 22,6 Prozent der Fachkräfte in Verkauf und Vertrieb über ein vom Arbeitgeber gestelltes Fahrzeug, bei den Führungskräften im Vertrieb sind es sogar 64,8 Prozent.

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

HCM-Beratungen kooperieren

Die IT-Beratungsunternehmen Projekt 0708 GmbH und HR-Com GmbH haben Anfang Oktober ihre Kooperation im Rahmen einer strategischen Partnerschaft bekannt gegeben. Beide Unternehmen verfügen über langjährige Expertise mit insgesamt über 400 abgeschlossenen Projekten im Bereich Human Capital Management (HCM) mit SAP-Lösungen. Während sich Projekt 0708 als Spezialist für Talent Management mit den Schwerpunkten Cloud-Anwendungen und SAP-Success-Factors-Lösungen versteht, liegen die Stärken von HR-Com im klassischen SAP-System und den Kernanwendungen wie Entgeltabrechnung und Zeitmanagement. Mit der Bündelung ihrer Kompetenzen wollen die Partner die ganzheitliche Beratung und durchgehende, langfristige Betreuung ihrer Kunden auf deren Weg zum cloudbasierten HCM gewährleisten. www.projekt0708.com

Belege in die Cloud geschickt

Nutzer der Datev-Cloud-Lösung „Unternehmen online“ können nun mit dem Dokument-Upload online ihre Dokumente per Scanner digitalisieren und direkt in die Cloud übertragen oder bereits digital vorliegende Belege hochladen. Die geschützte Internetanwendung wird im Datev-Rechenzentrum gehostet und greift auf die an den Rechnern der Nutzer angeschlossenen Scanner zu, sodass Belege direkt in der Datev-Cloud gespeichert werden können. Dabei lassen sich einzeln digitalisierte Dokumentenseiten auch heften. Neben Bilddaten aus einem Scanner können auch PDF-Dateien und in Office-Anwendungen erstellte Dokumente hochgeladen werden. Zur Zuordnung eines bestimmten Belegtyps stehen verschiedene Kategorien zur Auswahl. www.datev.de



INFONIQ

Alles muss man

**SELBER
MACHEN
LASSEN**

Schaffen Sie sich Zeit für Ihre HR-Visionen:

Mit intuitiver Software für alle Bereiche der Personalarbeit und einem ganzheitlichen Lösungspartner von Abrechnungs-Outsourcing bis Zeitwirtschaft.

Personalabrechnung
 Zeitwirtschaft
 Personalsoftware
 Outsourcing

www.infoniqa.com



So läuft's mit den Experten

KONZEPTE. In vielen Unternehmen landen fachlich fitte Mitarbeiter in der Karriere-sackgasse. Wie attraktive Expertenlaufbahnen aussehen und welche Modelle es gibt.

Von **Leon Jacob** und **Frank Gierschmann**

In der Organisationsforschung wurde die Führungsrolle lange als entscheidendes Kriterium für den Unternehmenserfolg betrachtet. Aber letztlich sind gerade auch fachliche Kompetenzen ausschlaggebend, um strategische Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Deshalb spielen Experten nicht nur in entwicklungsintensiven und technologiegetriebenen Geschäftsbereichen eine wesentliche Rolle, sondern auch in den Bereichen Recht, Finanzen oder Marketing. Selbst im Vertrieb komplexer Wirtschaftsgüter ist ein Erfolg ohne großes fachliches Know-how nicht möglich. Somit existieren Expertenpositionen in jedem Unternehmen, unabhängig von Branche oder Größe und unabhängig davon, ob sie als solche erkannt, anerkannt, gefördert und vergütet sind.

Obwohl die Rolle von Experten also bedeutsam ist für den Erfolg von Unternehmen, erfährt sie in der Praxis vielfach nicht die Wertschätzung, die ihr gebührt. Für Experten fehlen – anders als für ihre Kollegen in Führungsrollen – häufig institutionell verankerte Entwicklungsstrategien und -maßnahmen. Nicht ohne Grund sind Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung von Industrieunternehmen überdurchschnittlich unzufrieden: Sie empfinden sich als überqualifiziert und sehen abseits einer Führungslaufbahn keine Entwicklungsperspektiven.

Um dem entgegenzuwirken, sollten Unternehmen ihren Experten ihre Wertschätzung zeigen. Dafür ist es zunächst unerlässlich, essenzielle Expertenpositionen und -rollen innerhalb der Organisation zu identifizieren. Dabei lassen sich Experten generell anhand der in der

Abbildung „Wer ist Experte?“ gezeigten Merkmale identifizieren.

Vorteile von Laufbahnmodellen

Die in der Abbildung gezeigten verschiedenen Definitionsmerkmale lassen erahnen, dass das, was in einem Unternehmen als Expertenrolle verstanden wird, in einer anderen Organisation ganz anders eingeordnet werden kann. Trotz aller Definitionsunterschiede folgen Unternehmen in der Praxis aber mit der Einführung von Laufbahnmodellen zunächst einem klassischen Ansatz, um fachlich fitten Mitarbeitern Entwicklungswege im Unternehmen aufzuzeigen. Diese Modelle werten die Expertenrolle auf und führen zu mehr Anerkennung, die auch sichtbar wird – sowohl intern wie extern. Gleichzeitig können sich die Mitarbeiter in fachlichen Positionen weiterentwickeln. Nicht zuletzt vereinfachen klare Laufbahnstrukturen auch das HR-Management entlang des gesamten Mitarbeiterzyklus – von der Rekrutierung bis zur Nachfolgeplanung.

Mit guten Laufbahnmodellen lassen sich zudem Fehlbesetzungen vermeiden: Denn so werden High Performer, die sich in ihrer Expertenrolle wohlfühlen, aber nicht über Führungskompetenzen verfügen, nicht in eine Führungsrolle befördert. Statt sich sowohl persönlich als auch karrieretechnisch in eine Sackgasse zu manövrieren, können diese Leistungsträger den nächsten Karriereschritt gehen, ohne disziplinarische Verantwortung übernehmen zu müssen. So wird ihr Expertenstatus gestärkt. Zudem bleibt den Experten und ihren Kollegen

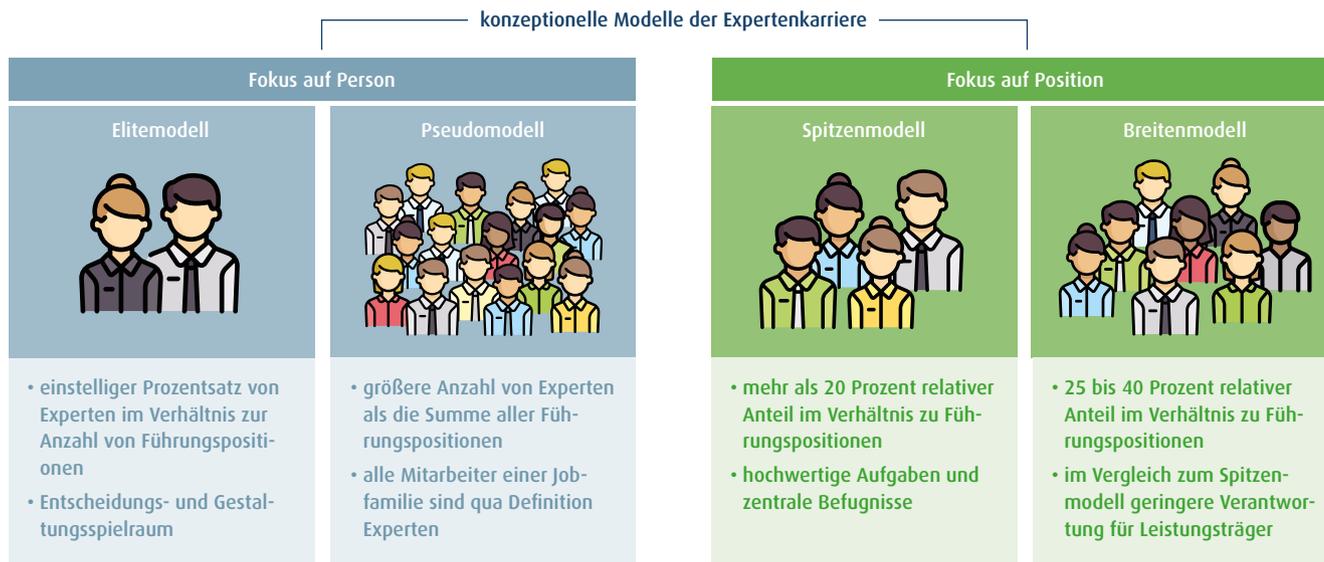
WER IST EXPERTE?

Definitionsmerkmale von Expertenrollen



Die Frage, wer als Experte gilt, beantworten Unternehmen unterschiedlich. Auf manche Experten trifft nur eines der vier dargestellten Kriterien zu, – auf andere alle vier.

KONZEPTION VON EXPERTENLAUFBAHNEN: VIER MODELLE



So unterscheiden sich Konzepte für Expertenlaufbahnen: Sie können auf Personen oder Positionen ausgerichtet sein und auf einige wenige oder sogar alle Mitarbeiter abzielen.

QUELLE: HKP

die Erfahrung erspart, dass sie als Führungskraft scheitern.

Vier Modelle der Expertenlaufbahn

Wie bei der Definition von Expertenrollen gibt es auch bei der Ausgestaltung von Expertenlaufbahnen verschiedene Möglichkeiten. Die Kategorisierung erfolgt anhand zweier Dimensionen: der Reichweite (gering oder hoch) und dem Bezugspunkt (Person oder Position). Bei der internen Reichweite orientiert sich das Laufbahnmodell an der Anzahl der Kandidaten, die im Rahmen der Expertenlaufbahn Karriere machen können. Ein Fokus auf der Person bedeutet, dass Mitarbeiter nach erbrachter Leistung und individueller Qualifikation die Expertenlaufbahn einschlagen. Ein Fokus auf der Position bedeutet, dass im Unternehmen der organisatorische Bedarf an Expertenpositionen im Vordergrund steht und die Entwicklungsmöglichkeiten für Experten innerhalb der Organisation von den Stellenvakanzan abhängen. Der Fokus auf der Position ist in großen Unternehmen mit eher starren Strukturen sehr verbreitet.

Insgesamt lassen sich vier verschiedene Modelle der Expertenlaufbahn ableiten, die wir im Folgenden darstellen

(siehe Abbildung „Konzeption von Expertenlaufbahnen: vier Modelle“): Das Elite- und Pseudomodell legen beide das Hauptaugenmerk auf die Person, während der Fokus beim Spitzen- und Breitenmodell auf der Position und somit auf dem Unternehmensbedarf liegt.

Modell eins: das Elitemodell

Eindeutiger Vorteil des Elitemodells ist, dass die Expertenlaufbahn bei diesem Modell besonders attraktiv ist – denn nur wenige ausgewählte Experten genießen dabei besondere Benefits. Folglich ist die Expertenrolle beim Elitemodell mit einer hohen Wertschätzung verknüpft. Dies kann aber auch wiederum dazu führen, dass im Unternehmen ein außerordentlich hoher Konkurrenzdruck entsteht.

Eine klassische Art der Interpretation des Elitemodells zur Aufwertung der Expertenrolle existiert bei IBM: Dort wird einem sehr exklusiven Kreis von etwa zehn Technologieexperten einmal jährlich innerhalb der Organisation der Titel „IBM Fellow“ verliehen – aus dem Kreis der insgesamt 380.000 Mitarbeiter weltweit. Mit diesem Titel geht neben internationaler Sichtbarkeit innerhalb und außerhalb des Unternehmens eine er-

weiterte Entscheidungsverantwortung in konzernweiten Gremien einher, die auch maßgeblichen Einfluss auf die Unternehmensstrategie hat. IBM Fellows nehmen zudem als Technologiebotschafter global repräsentative Rollen ein und werden auf diese Weise für ihre Verdienste ausgezeichnet.

In unkonventioneller, wegweisender Art wird das Elitemodell bei Google mit dem Prinzip „ungleicher Vergütung“ umgesetzt. Laszlo Bock, langjähriger Senior Vice President for People Operations bei Google, ist das Gesicht dieser provokanten Vorgehensweise zur Förderung von High Performern. Unabhängig von Seniorität und Arbeitserfahrung vergütet Google seine Mitarbeiter gemäß ihres individuellen Beitrags zum Unternehmenserfolg und damit auch gemäß der Wertigkeit fürs Unternehmen. So kann es in Extremfällen vorkommen, dass sich die Bezahlung zweier Experten mit ähnlichen Aufgaben und gleicher Seniorität um ein Vielfaches unterscheidet. In der variablen Vergütung sind Unterschiede von 300 bis 500 Prozent keine Seltenheit, wie Bock in seinem Buch „Work Rules“ schreibt. Auch wenn diese Vorgehensweise in Fachkreisen kontrovers diskutiert wird: Google würdigt damit den

Expertenstatus im Unternehmen und bindet mit dieser drastischen Form der Differenzierung fachlich versierte und erfolgskritische Talente.

Modell zwei: das Spitzenmodell

Im Gegensatz zum Elitemodell ist beim Spitzenmodell die Zahl der herausgehobenen Expertenpositionen sehr hoch. Dennoch bleiben dabei die Exklusivität und Wertschätzung erhalten, denn bei erfolgreicher Umsetzung erhalten die Experten klare und realistische Entwicklungsperspektiven.

Expertenlaufbahnen in Form des Spitzenmodells haben viele Organisationen implementiert, zum Beispiel Bosch, Knorr Bremse und weitere, insbesondere technologiegetriebene Unternehmen. Auch Audi hat dieses Laufbahnmodell erfolgreich eingeführt. Hier orientiert sich die Laufbahn der Mitarbeiter am Nachbesetzungsbedarf des Unternehmens: Audi hat die Expertenstellen auf maximal 15 Prozent festgelegt. Die Ex-

perten verrichten dort herausfordernde Fachmanagementaufgaben bis hin zur obersten Führungsebene, wirken in hochrangigen Entscheidungsgremien mit und übernehmen auch extern Verhandlungsverantwortung. Zusätzlich verantworten sie themenspezifische Budgets, womit die Expertenrolle ebenfalls aufgewertet wird.

Die Beispiele verdeutlichen den Unterschied zwischen dem Fokus auf die Person und dem Fokus auf die Position: Bei Google und IBM ist die Zahl der geförderten Experten sehr gering, sie hängt allein von der Leistung der Mitarbeiter ab und ist somit variabel. Audi hingegen besetzt Expertenpositionen nach dem Bedarf des Unternehmens: Die Zahl der verfügbaren Expertenpositionen ist in Anlehnung an die Anzahl von Führungspositionen festgesetzt.

Modell drei: das Breitenmodell

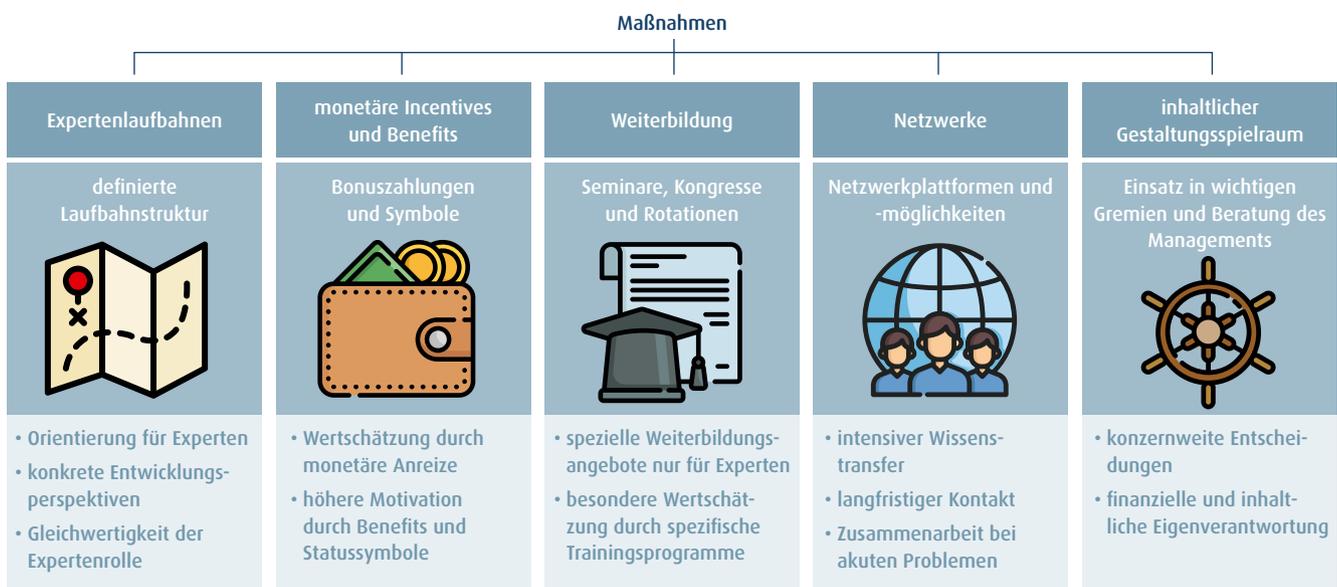
Eine weitere Konzeptionsvariante für Expertenlaufbahnen ist das Breitenmodell. Im Vergleich zum Spitzenmodell

besteht dabei das Risiko, dass Mitarbeiter die Expertenlaufbahn als nicht gleichwertig mit der Führungslaufbahn und daher als weniger attraktiv empfinden. Vor allem größere Organisationen bevorzugen das Spitzen- oder Breitenmodell aber, weil sie dieses mit den richtigen Maßnahmen (wie gute Incentivierung) praxisorientierter ausgestalten können.

Modell vier: das Pseudomodell

Das Pseudomodell beschreibt im Gegensatz zu den anderen genannten Varianten keine Expertenlaufbahn im klassischen Sinne, da es den Fokus vordergründig auf die individuelle fachliche Weiterqualifizierung legt und eine klare Laufbahnstruktur in der Regel nicht mit einschließt. Stattdessen haben Unternehmen beim Pseudomodell häufig eine Reihe von zunehmend wertigeren Jobtiteln, die die Seniorität ihrer Experten widerspiegeln, ohne de facto an mehr Entscheidungsspielraum

EXPERTENROLLE AUFWERTEN



Nicht nur eine attraktive Laufbahn mit guter Vergütung bindet Experten. Auch eine gute Weiterbildung, Netzwerkmöglichkeiten und Entscheidungsspielräume tragen dazu bei.

Wer Experten eigenverantwortlich über finanzielle Mittel entscheiden lässt, offenbart Wertschätzung und Vertrauen und wertet so die Expertenrolle auf.

oder Verantwortung geknüpft zu sein. Hierin liegt aber auch die Schwäche des Modells: Denn oft können Unternehmen die Expertenrolle damit nicht ebenso attraktiv wie eine Führungsrolle gestalten. Nicht zuletzt deswegen mögen Expertenlaufbahnen im Pseudomodell aus Unternehmenssicht auf den ersten Blick wenig sinnvoll anmuten.

Die negative Konnotation kann in der Umsetzung allerdings ins Gegenteil gekehrt werden – wie bei Netflix in den USA: Im Zuge der Entwicklung seiner Werte und Unternehmenskultur veröffentlichte der Video-Streaming-Anbieter seine Philosophie in Form eines wegweisenden Dokuments „Netflix Culture: Freedom and Responsibility“. Im Kern fordert Netflix darin von seinen Mitarbeitern hohe Eigenverantwortung im Handeln und fördert deren individuelle Weiterentwicklung auf Basis der Leistung, die sie erbringen. Zumindest theoretisch ist dieses Vorgehen also eine außerordentlich erfolgreiche Umsetzung des Pseudomodells, da das Unternehmen damit jeden Mitarbeiter als Experten mit hohem Entwicklungspotenzial betrachtet. Netflix setzt dieses Modell mit einer überdurchschnittlichen Grundvergütung in Kombination mit dem Fokus auf der individuellen Weiterentwicklung um. Das Aufsteigen auf der Karriereleiter ist beispielsweise mit nicht-monetären Incentives wie Job-Titeln verbunden.

Das Beispiel zeigt, wie stark die erfolgreiche Implementierung eines Modells von der Unternehmenskultur, -strategie und -größe abhängt. Eine Expertenlaufbahn kann bestehende Laufbahnmodelle um neue Perspektiven für Experten ergänzen – sofern sie passend für das Unternehmen umgesetzt wird.

Expertenrollen attraktiv gestalten

Doch nicht nur die genannten Expertenlaufbahnen selbst können die Expertenrolle aufwerten. Auch mit Maßnahmen rund um Incentives, Weiterbildung und die Möglichkeit zum Mitentscheiden las-

sen sich ähnliche Effekte erzielen – entweder alleine oder in Kombination mit einer bestehenden Expertenlaufbahn.

Im Bereich Incentives können Unternehmen beispielsweise Spot-Boni nutzen, um kurzfristige Zielerreichungen ihrer Experten zu belohnen. Darüber hinaus motiviert eine langfristige Entwicklungsplanung mit fachlicher Zielsetzung und einem hohen Grad an Eigenverantwortung beim Umsetzen der Expertenaufgaben. Nicht zuletzt können Statussymbole (wie Titelbezeichnungen, die mit denen von Führungspositionen vergleichbar sind) und zusätzliche Benefits (wie beispielsweise Dienstwagen), ein hohes Maß an Eigenverantwortung in der Gestaltung des Arbeitsalltags oder die Vergabe von Einzelbüros zur Aufwertung der Expertenrolle beitragen.

Ebenso eignen sich dafür auch Weiterbildungen – schließlich zeichnen sich Experten dadurch aus, dass sie ihre fachlichen Qualifikationen immer weiter ausbauen möchten. Unternehmen können ihnen Fortbildungen über eine regelmäßige Beteiligung an Seminaren und Schulungen ermöglichen. Eine geschätzte, jedoch selten angewandte Maßnahme ist die Rotation von Experten innerhalb der Organisation, aber auch zu Partnerunternehmen. Einen Positionswechsel (zumindest mit neuem Arbeitsumfeld) sehen die Experten meist als willkommene Herausforderung an. Auch die Teilnahme an Tagungen und Kongressen – als Referent oder als Teilnehmer – unterstützt den bei Experten beliebten Wissens- und Erfahrungsaustausch auf Augenhöhe.

Wertschätzung können Unternehmen ihren Experten auch zeigen, wenn sie sie inhaltlich mehr einbinden. Eine Möglich-

keit ist, sie an strategischen Entscheidungsprozessen teilhaben zu lassen. Dies kann geschehen, indem Experten Positionen in unternehmensweiten Gremien einnehmen. Je nach Karrierestufe können sie so das Management bis hin zum Vorstand beraten. Experten erhalten so entscheidenden fachlichen Einfluss in strategischen und operativen Fragen. Erweiterte inhaltliche Verantwortung kann man Experten mit frei verfügbaren Budgets für Forschung und Entwicklung geben. Wer Experten eigenverantwortlich über finanzielle Mittel entscheiden lässt, offenbart Wertschätzung und Vertrauen und wertet so die Expertenrolle deutlich auf.

Großer Wurf oder Einzelschritte?

Die genannten Maßnahmen können sowohl einzeln implementiert als auch in Verbindung mit einer bestehenden Expertenlaufbahn umgesetzt werden. Und auch hier gilt wieder: Unternehmensgröße, -kultur und -strategie spielen eine maßgebliche Rolle dabei, wie die Maßnahmen umgesetzt werden.

Bei kleinen Unternehmen und begrenzten Budgets können einzelne Maßnahmen ein erster Schritt zur Bindung von Experten sein. Aber: Die erfolgreiche Einführung einer Expertenlaufbahn setzt eine Mindestzahl an Mitarbeitern voraus. Große Unternehmen können mit den einzelnen Maßnahmen Schritt für Schritt das gesamte Portfolio umsetzen. Dabei können sie Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Ausgestaltung der Expertenlaufbahn und zusätzlich erwünschte Anreize schaffen. ■



LEON JACOB ist Manager bei der HKP Group.



FRANK GIERSCHMANN ist Partner bei der HKP Group.

Der Kampf um die Poleposition

ÜBERBLICK. Der Markt für Talent-Management-Software ist groß und unübersichtlich. Was bieten die Hersteller? Was leistet ihre Software? Eine Orientierungshilfe.

Von **Elke Singler**

Der Markt für Talent-Management-Software (TM-Software) ist im deutschsprachigen Raum hart umkämpft. Die Softwarehersteller investieren hohe Millionenbeträge, um mit zweistelligem prozentualen Wachstum erfolgreich zu sein. Innovative Technologien treiben den Markt rasant voran und immer wieder verändern Fusionen die Positionierung der Marktteilnehmer. Unternehmen benötigen Talent-Management-Software, um vor dem Hintergrund des „War for Talent“ und des immer wichtiger werdenden „Faktors Mensch“ eine der letzten Softwarelücken in der Unternehmensadministration zu schließen.

Höchste Zeit also, einen Blick auf das Marktgeschehen zu werfen. Welche Akteure gibt es? Wer bietet welches Paket? Wer kämpft um die Poleposition? Mit welchen Strategien versuchen die Verfolger das Rennen zu beeinflussen?

Kampf der Giganten im HCM-Markt: SAP, Oracle und Workday

Auf dem Markt für Human-Capital-Management-Suiten (HCM-Suiten) kämpfen vor allem die globalen Anbieter SAP, Oracle und Workday um Kunden und Marktanteile. Sie befinden sich bei den Marktuntersuchungen führender Analysten – wie Gartner, Forrester, Bersin by Deloitte oder IDC – im Topsegment, wenn es um Verbreitungsgrad und Umfang der Softwarelösung geht.

So bietet SAP seit der Akquise des amerikanischen Softwareherstellers Success Factors 2011 eine cloudbasierte TM-Suite an. Die derzeitige HCM-Lösung deckt den gesamten HR-Lebenszyklus sowie Zusatzfunktionen für Analytics, mobile Anwendungen und Social Collaboration Features und die HR-Kernfunktionen, die Lohn- und Gehaltsabrechnung, das Zeit- und Anwesenheitsmanagement sowie weitere Tools für Personalmanagement und -analyse ab. Die TM-Module können auch ohne das Employee Central Modul lizenziert und implementiert werden. Weltweit nutzen schätzungsweise mehr als 6.200 Kunden mit 45 Millionen Usern die SAP Success Factors TM-Suite. Die Software ist bei Unternehmen jeder Größenklasse in mehr als 60 Branchen im Einsatz. Ausgelegt ist sie für multinationale Großunternehmen. Aufgrund des modularen Aufbaus kann die TM-Suite auch bei mittleren Unternehmen in Einzelmodulen implementiert werden. Pluspunkt ist sicher die langjährige Erfahrung von SAP in den HR-Kernprozessen und das gute Performance Management. Auch die Messungen der Kundenzufriedenheit durch verschiedene Marktforschungsunternehmen ergaben gute Werte.

Der jahrelange SAP-Erzkonkurrent Oracle mischt im Führungskampf mit und hat 2012 für 1,9 Milliarden US-Dollar mit Taleo eine leistungsstarke, cloudbasierte Recruiting-Lösung zugekauft. Taleo ist seitdem ein Baustein der Oracle HCM-Suite, die vergleichbar mit der SAP/SF-HCM-Lösung ist. Mit mehr als 4.500 Kunden und 15 Millionen Nutzern ge-

TALENT-MANAGEMENT-SOFTWARE

Ein Begriff, viele Bedeutungen

Der Begriff Talent-Management-Software muss für vieles herhalten: Hersteller bieten unter diesem Überbegriff ganz unterschiedlich komplexe Anwendungen an.

TM-Software unterstützt Unternehmen bei der Gewinnung, Bindung und Entwicklung von Mitarbeitern. Sie beinhaltet meist eines oder mehrere der Module Recruiting und Onboarding, Performance Management, Learning Management, Karriereplanung, Nachfolgeplanung, Vergütungsmanagement sowie Personalplanung und -analyse. Die Modulbezeichnungen wie auch die Features der einzelnen Module variieren je nach Anbieter. Anders fokussierte Hersteller bieten zur Abrundung ihres Angebots selektiv einige der genannten Module an. Spezialisierte TM-Software-Hersteller dagegen bieten meist umfassende Lösungen mit vier oder mehr Modulen, wobei Recruiting, Performance Management und Nachfolgeplanung oft das Herzstück bilden. Wird eine TM-Suite durch Anwendungen für HR-Kernfunktionen wie Gehaltsabrechnung oder Zeit- und Abwesenheitsmanagement ergänzt, spricht man von einer Human-Capital-Management-Suite (HCM-Suite).

BESTANDTEILE EINER HCM-SUITE

Talent-Management-Module			
Recruiting und Onboarding	Performance Management	Learning Management	Karriereplanung
Nachfolgeplanung	Vergütungsmanagement	Personalplanung und -analyse	
Zusatzfunktionen			
Social Collaboration Features	Analyse-Tools (Analytics)	mobile Anwendungen	
HR-Kernfunktionen			
ERP-System	Lohn- und Gehaltsabrechnung	Zeit- und Abwesenheitsmanagement	digitale Personalakte

Reine Talent-Management-Suites beinhalten mindestens vier der Talent-Management-Module und Zusatzfunktionen. HCM-Suiten verfügen zusätzlich über HR- Kernfunktionen.

QUELLE: ELKE SINGLER 2017

hört Oracle zur Gruppe der führenden HCM-Suite-Anbieter, wobei es Oracle im von SAP beherrschten DACH-Markt weiterhin schwer hat, nennenswerte Marktanteile zu gewinnen. Generell eignet sich die Lösung gut für global agierende Großunternehmen sowie für Mittelständler, die eine umfassende Lösung suchen und auf ein leistungsstarkes Recruiting-Modul Wert legen.

Dritter und jüngster Anbieter im Segment der cloudbasierten HCM-Software ist Workday. Das von ehemaligen PeopleSoft-Führungskräften im Jahr 2005 gegründete Unternehmen hat den Vorteil der „späten Geburt“. Denn 2005 gab es wesentliche Grundlagentechnologien im Bereich Cloud und Web, wodurch die Software konsequent auf dieser Basis entwickelt wurde. Was auf der einen Seite für die User ein großer Vorteil ist, da die Software sehr konsistent und anwenderfreundlich ist, stellt sich auf der anderen Seite für die IT-Abteilungen in Unternehmen als Hürde dar. Denn bei Workday gilt: Ganz oder gar nicht. Die TM-Lösung kann nur mit den HR-Kernmodulen lizenziert und eingeführt werden. Wer seine bestehende HR-Softwarelandschaft nur erweitern und nicht ganz ersetzen möchte, wird Workday

eher nicht in die engere Auswahl nehmen. Trotzdem gewinnt Workday in Europa und vor allem auch im deutschsprachigen Raum immer mehr namhafte Kunden. So hat sich nicht nur Siemens, sondern auch die Deutsche Bank für die Software des US-amerikanischen Angreifers im HCM-Markt entschieden. 1.600 Kunden schätzen wohl vor allem die nahtlose Verknüpfung von Personalplanung, Recruiting und Talent Management in einer einheitlichen Lösung und die damit verbundene Transparenz und Verfügbarkeit der weltweiten Mitarbeiterdaten.

Der Mittelstand sucht unterschiedliche Anbieter für seine HR-Systeme

Die komplexen HCM-Suiten der genannten Anbieter kommen überwiegend bei global agierenden Großunternehmen ab circa 2.000 Mitarbeitern zum Einsatz. Aber nicht jedes Unternehmen, vor allem wenn man Richtung größerer Mittelstand schaut, möchte eine so umfangreiche Software. Oftmals suchen diese Kunden eher eine reine TM-Suite oder auch nur einzelne TM-Module, welche sie in ihre übrige HR-Systemlandschaft einbinden können. Selbst bei Großunternehmen kommen manchmal einzelne

Module zum Einsatz, die die hauseigene IT über Schnittstellen und Datenpools zu einer unternehmensspezifischen TM-Lösung vereint. So ist es immer noch gängige Praxis, dass sich Unternehmen beim nach außen orientierten Recruiting für einen anderen Anbieter entscheiden als beim nach innen orientierten restlichen Talent Management. Deshalb ist es nicht verwunderlich, dass die auf Kernfunktionalitäten im Talent Management fokussierten Anbieter mit ihren ganz individuellen Stärken versuchen, den bisher genannten Anbietern den Rang streitig zu machen.

Bereits durchgestartet: Cornerstone, Saba Halogen, Haufe-Umantis

Ein solcher Software-Anbieter ist die 1999 in den USA gegründete Cornerstone On Demand. Die cloudbasierte TM-Suite bietet alle relevanten Module. Hinzu kommen Analyse-Tools zur Weiterentwicklung von Big Data sowie Social Collaboration Features. Darüber hinaus bietet Cornerstone HR zentrale Mitarbeiterdaten und intuitive Self-Service-Tools. Die Cornerstone TM-Suite ist mittlerweile bei mehr als 3.000 Kunden mit mehr als 32 Millionen Usern im Einsatz. Die Software ist für alle Unternehmensgrößen, vom Mittelstand bis zu multinationalen Großunternehmen, geeignet und modular aufgebaut, was den individuellen Anforderungen vieler Kunden entgegenkommt. Wer eine Learning-Management-Lösung sucht, kommt um Cornerstone On Demand nicht herum. In diesem Themenbereich liegen die Wurzeln des Unternehmens, das über die Jahre darauf basierend die anderen TM-Module entwickelt und integriert hat.

➕ ADD-ON

Ein Schaubild des Markts für Talent-Management-Software mit den wichtigsten Anbietern finden Sie in unserer App.



Ausgewählte Hersteller mit Porträts und weitere Informationen finden Sie in unserem Anbietercheck:

www.haufe/anbietercheck

Auch Saba hat seinen Ursprung im Bereich Learning Management und ist erst seit der Übernahme von Halogen Software mit Schwerpunkt Performance Management Anbieter einer komplexen TM-Suite. Diese beinhaltet alle relevanten TM-Module sowie alle Zusatzfunktionen. Sie kann als Cloud- oder On-Premise-Lösung implementiert werden. Saba und Halogen haben gemeinsam weltweit etwa 4.000 Kunden, das Unternehmen will seine Marktposition vor allem im deutschsprachigen Raum weiter ausbauen. Sollten die bei Fusionen von Softwarefirmen oft nicht unerheblichen technischen Herausforderungen gemeistert werden, kann das gelingen.

Auch die Haufe Group (die auch das Personalmagazin herausgibt) mischt im international geprägten Rennen mit. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Freiburg übernahm im Jahr 2012 den Schweizer Recruiting- und Talent-Management-Anbieter Umantis. Mit seiner umfangreichen cloudbasierten TM-Suite zählt Haufe-Umantis zu den führenden, weltweit vertretenen Anbietern mit circa 2.000 Kunden. Haufe-Umantis ist neben SAP als einziger deutscher Anbieter im TM-Quadranten des Gartner Reports gelistet. Die Haufe TM-Suite bietet technisch gesehen ebenso wie die Konkurrenz alle relevanten Module.

Konzeptionell unterscheidet sich das Angebot von den Mitbewerbern dadurch, dass die Haufe-TM-Software die Endnutzer ins Zentrum stellt. Entsprechend werden die Userinterfaces konsequent darauf ausgerichtet. Außerdem legt Haufe Wert auf eine eigens entwickelte Implementierungsmethode - genannt „Rhythmix“. Dieser auf der Basis von Agilität und Gamification entwickelte Projektansatz geht davon aus, dass im Projekt auch Organisations- und Change-Aspekte berücksichtigt werden müssen. Unternehmen wie Daimler, Hilti oder Swisscom konnten damit als Kunden gewonnen werden. Am stärksten vertreten ist Haufe derzeit im deutschsprachigen Raum, wobei die Internationalisierung,

insbesondere Richtung USA, im Gange ist.

Talentsoft und Skillsoft: Talent-Management-Software für alle Größen

Neben Haufe und Saba Halogen zählen auch Talentsoft und Skillsoft (Sumtotal Systems) zu den führenden TM-Anbietern. Der französische Hersteller Talentsoft bietet seit 2007 weltweit eine cloudbasierte TM-Lösung, die er durch Eigenentwicklungen und Zukäufe kontinuierlich ausgebaut hat. Talentsoft hat circa 1.500 Kunden und eignet sich sowohl für multinationale Großunternehmen als auch für KMUs.

Sumtotal Systems aus der Unternehmensgruppe Skillsoft wurde 1985 in den USA gegründet. Die Ursprünge liegen im Learning Management, die Sumtotal-TM-Suite entwickelte sich durch Zukäufe. Sie beinhaltet alle relevanten Module und Zusatzfunktionen und wird vorrangig cloudbasiert angeboten. Sumtotal Systems hat mehr als 3.000 Kunden aus allen Unternehmensgrößen. Die Stärken liegen eindeutig im Learning und Performance Management. Ausbaufähig ist der Bereich Social Collaboration. Die Kundenzufriedenheit ist etwas niedriger als bei der Konkurrenz.

Klein, aber umfassend: Technomedia, Lumesse und Rexx

Noch nicht so gut Fuß fassen konnte im deutschsprachigen Raum der kanadische Softwarehersteller Technomedia. Seine ebenfalls komplexe TM-Suite inklusive Zusatzfunktionen ist im Moment bei 600 Kunden, darunter einige namhafte Großunternehmen, im Einsatz. Immer noch am Markt ist auch Lumesse. Der früher führende Anbieter offeriert eine umfangreiche cloudbasierte

TM-Suite mit Zusatzfunktionen, hatte zuletzt allerdings Schwierigkeiten, das Wachstumstempo der Konkurrenz mitzugehen.

Gute TM-Softwarelösungen, vor allem für den Mittelstand, findet man auch bei kleineren Herstellern mit Fokus auf dem deutschsprachigen Raum. Gut für den Mittelstand geeignet ist beispielsweise die TM-Suite des Hamburger Softwareherstellers Rexx, die als SaaS oder On-Premise-Modell verfügbar ist. Darüber hinaus runden viele Hersteller mit anderen Softwareschwerpunkten als dem Talent Management ihr Angebot mit einzelnen TM-Modulen ab. So zum Beispiel der kanadische Softwarehersteller Infoniqa, der neben Zeitwirtschafts- und Payroll-Software auch eine modular aufgebaute TM-Software für Recruiting, Performance und Learning Management anbietet. Auch Sage, IBM Kenexa oder Persis bieten selektive TM-Einzelmodule.

Nutzerzentrierung und Smartphones halten das Marktgeschehen spannend

Ein Urteil bezüglich der Poleposition bleibt aufgrund der unterschiedlichen Messkriterien schwierig. Trendthemen wie „Nutzerzentrierung“ und „Consumerization“ (Techniktrends werden von Privatanwendungen gesetzt, etwa bei Smartphones und Apps) zeigen jedoch eine Tendenz beim Wettlauf um die innovativsten TM-Softwarelösungen. Diese Trends setzen vor allem Workday, Haufe-Umantis und Rexx um. Doch auch diese Spitzenposition kann sich angesichts der rasanten Entwicklung schnell wieder ändern. Es bleibt also spannend - der Kampf um die Poleposition geht weiter. Hoffentlich bleiben viele Hersteller im Rennen, denn Konkurrenz belebt das Geschäft und bringt viele Vorteile für die Kunden. ■



ELKE SINGLER ist Analytistin und untersucht regelmäßig die Entwicklung des HCM-Softwaremarkts.



Wie arbeiten wir 2025?

Der menschliche Faktor: Sorgen Sie sich nicht, die „Bots“ zu schlagen

Bereits heute werden Innovation, Produktivität und Entscheidungsprozesse durch Automatisierung unterstützt. Standardisierte Aufgaben, die früher vom Menschen ausgeführt wurden, werden teilweise komplett von Maschinen übernommen. Diese Entwicklung lässt sich nicht aufhalten. Vorstellungen vom Arbeitsplatz der Zukunft sind untrennbar mit der Vision vom „Aufstieg der Roboter“ verbunden. Manche fürchten gar, dass diese Maschinen, ausgestattet mit Künstlicher Intelligenz (KI), den Menschen aus der Arbeitswelt ganz verdrängen könnten.

Das Zusammenspiel von Mensch und Maschine wird den Arbeitsplatz der Zukunft neu definieren. Doch müssen wir uns wirklich vor einer Vorherrschaft der Roboter fürchten? Roboter sind im Wesentlichen Softwaretools. Algorithmen bestimmen also, wie die Arbeit verrichtet werden soll. Produkte können mit dem Algorithmus eines Roboters synchronisiert werden. Dieser kann zudem bewerten, inwieweit Kreativität und Leistung eines Teams zum Erfolg eines neuen Produkts geführt haben. Doch auch der beste Algorithmus wird nie die Qualitäten einer guten Führungskraft haben. Algorithmen erfordern ein gutes Management, und das kann nur der Mensch leisten.

Menschen werden weiterhin die Führung übernehmen. Künstliche Intelligenz kann Ärzte dabei unterstützen, eine bessere und schnellere Diagnose zu stellen. Lehrern wird es möglich sein, personalisierte Lernmethoden für einzelne Schüler über eine Software-Schnittstelle zu erstellen, die sich auf elementare KI-Technologien stützt. Eine Versicherung wird vielleicht Augmented-Reality-Designer einstellen müssen, weil Drohnen-Technologien eine Neugestaltung des Forerungsmanagementprozesses ermöglichen. Händler werden nach Avatar-Programmierern suchen, die Kunst, Enginee-

ring und Wissenschaft miteinander kombinieren, um den Weg des Verbrauchers zum Kauf vorzuzeichnen. In den HR-Abteilungen übernehmen Software-Tools das mühsame Sichten von Bewerbungsunterlagen und Vorselektieren der Kandidaten. Aber im eigentlichen Vorstellungsgespräch wird der Bewerber immer noch einem menschlichen Personalierer gegenüber sitzen. Die Beispiele zeigen: Der Roboter fungiert als Werkzeug, welches die menschliche Arbeit verbessert, sie aber nicht ersetzt.

Der menschliche Faktor ist unersetzlich. In einem Unternehmen der Zukunft wird die Verarbeitung großer Datenmengen eine zentrale Rolle spielen. Roboter werden dann in der Lage sein, die alltäglichen Aufgaben zu übernehmen, während sich die Menschen den Details und dem Emotionalen widmen: Roboter steigern Produktivität und reduzieren Kosten. Es ist jedoch der menschliche Faktor, der eine Differenzierung ermöglichen wird.

2025 werden Mensch und Maschine ganz selbstverständlich zusammenarbeiten. So selbstverständlich, dass den meisten Arbeitnehmern wahrscheinlich gar nicht mehr bewusst sein wird, dass sie inmitten von Software arbeiten. Aber damit es gelingt, eine solche „Beziehung“ zwischen Mensch und Maschine aufzubauen und einen Nutzen daraus zu ziehen, müssen Unternehmen sich rechtzeitig darauf vorbereiten. Sorgen Sie also schon heute dafür, dass Ihre Belegschaft bereit ist, mit automatisierten Arbeitsprozessen gemeinsam zu wachsen – sonst spielt Ihr Unternehmen nach den Regeln von gestern. ■

EUAN DAVIS ist European Head, Centre for the Future of Work, Cognizant.

Über Beschäftigung diskutieren

EXPERTENRUNDE. Das Personalmagazin hat einen Personal- und zwei Dienstleister zum Gespräch über Recruiting, Digitalisierung und die AÜG-Reform eingeladen.

Von **Michael Miller** (Red.)

Nach jahrelanger Debatte ist am 1. April 2017 die Novellierung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) in Kraft getreten. Dementsprechend waren natürlich auch die Auswirkungen von Überlassungshöchstdauer oder Equal Pay ein Thema beim Personalmagazin-Expertengespräch. Jedoch haben auch andere Themen den Meinungsaustausch

geprägt. So diskutierten Jan Ole Schneider, CFO bei Randstad Deutschland, Andreas Nusko, Geschäftsführer bei Franz & Wach sowie – quasi für die Kunden- und Mitarbeiterseite – Rupert Felder, Personalleiter bei der Heidelberger Druckmaschinen AG, zum Beispiel auch über die Zeitarbeit als Recruiting-Kanal oder zu den Möglichkeiten der Digitalisierung.

Jedoch: Aus aktuellem Anlass brann- ten den Experten zunächst das Thema „AÜG-Reform“ sowie deren praktische

Auswirkungen unter den Nägeln. Bei allen Schwächen kann Rupert Felder der Novelle auch Positives für die Branche abgewinnen: „Zeitarbeit ist ein legitimes Flexibilisierungsinstrument für Unternehmen. Auch wenn der Neuigkeitswert der gesetzlichen Neuregelung für mich überschaubar ist: Sie hat den erheblichen Effekt, die politische Difizierung der Zeitarbeit zu beenden.“ Auch deshalb habe das Thema „Arbeitnehmerüberlassung“ im Wahlkampf quasi keine Rolle gespielt.

Diesen Effekt begrüßen natürlich auch die beiden Personaldienstleister am Tisch. Dennoch hat sie der Gesetzgeber in die Bredouille gebracht. „Die Reform befriedet, aber nicht, weil die Regeln so gut sind. Vielmehr ist die Regulierung, und erst recht deren Ausmaß, völlig unnötig und geht am Bedarf des Arbeitsmarkts vorbei“, erklärt Jan Ole Schneider. „Unsere Mitarbeiter wollen beispielsweise nicht nach 18 Monaten einen attraktiven Kunden verlassen, um dann bei einem neuen Einsatz mit deutlich weniger Gehalt wieder einzusteigen.“ Vielmehr wollten sie an den



© FOTOS: BERND ROSHELEB

„Direktansprache wird immer wichtiger im Recruiting. Daher müssen wir in die Netzwerke, in denen die Bewerber sind.“

Andreas Nusko ist Geschäftsführer bei Franz & Wach Personalservice GmbH

„Neue digitale Tools unterstützen unsere Disponenten, sodass sie noch mehr Zeit für persönliche Gespräche mit den Mitarbeitern und Kunden haben.“

Jan Ole Schneider ist Country CFO bei Randstad Deutschland



Branchenzuschlägen – also an einem, mit zunehmender Einsatzdauer, schrittweise steigenden Gehalt – partizipieren. „Und auch die Kundenunternehmen haben kein Interesse an diesem willkürlich festgelegten Zeitraum. Selten sind beispielsweise IT-Projekte nach 18 Monaten abgeschlossen“, kritisiert Schneider.

Andreas Nusko fügt noch weitere Aspekte an: „Die neuen Regelungen sind kompliziert und führen zu Unsicherheit. Beides möchten Kundenunternehmen verständlicherweise nicht.“ Zudem seien verlässliche Informationen kaum zu bekommen. „Selbst die Arbeitsagentur als Prüfbehörde kann bei speziellen Fragen keine Auskunft geben, weil sie selbst

nicht genau weiß, was sie prüfen soll“, zeigt Nusko das Dilemma auf, in dem die Zeitarbeitsunternehmen stecken.

Equal Pay als Herausforderung

Als Paradebeispiel gilt in diesem Zusammenhang Equal Pay, also die gleiche Bezahlung von temporären und den beim Kundenunternehmen fest angestellten Arbeitskräften. Laut Gesetz soll die finanzielle Gleichstellung spätestens nach neun Monaten Einsatzdauer

gewährleistet sein. Eine Ausnahme ist dann vorgesehen, wenn die Branchenzuschläge angewendet werden. Dann genügt es, die Equal-Pay-Vorgabe nach 15 Monaten zu erfüllen. Abgesehen von diesen Sonderfällen werden ab Januar die ersten Equal-Pay-Sachverhalte auf die Personaldienstleister zukommen. Aber auch die Kundenunternehmen müssen ihren Teil beitragen und bei Bedarf entsprechende Informationen zum Vergleichsentgelt zur Verfügung stellen.



Mit dem richtigen Team bis an die Spitze: Wir finden für Ihre offenen Stellen die passenden Kandidaten.

www.piening-personal.de

Piening
Personal

Doch es bleibt die Frage: Welchen Lohn müssen die Dienstleister genau bezahlen und wie bestimmt sich der Vergleichslohn? Weil dies keine Vorschrift genau definiert, sei Equal Pay momentan nicht zu hundert Prozent rechtssicher umzusetzen, stellt Andreas Nusko fest. Dabei hätte der CFO von Randstad, Jan Ole Schneider, einen Vorschlag, der recht einfach Abhilfe schaffen könnte: „Es würde doch schon erheblich weiterhelfen, wenn die Bundesagentur für Arbeit klar sagen würde, welche Bestandteile zu Equal Pay gehören und welche nicht. Da müsste noch nicht einmal der Gesetzgeber selbst Hand anlegen.“

Auch Rupert Felder sieht die Schwierigkeiten bei der Equal-Pay-Berechnung, meint aber auch: „Nehmen Sie den Strom an der E-Tankstelle oder die Gesundheitsmaßnahme für Mitarbeiter: Ist dies für Equal Pay zu berücksichtigen? Letztlich werden immer wieder Regelungsfragen aufgeworfen, die am Ende die Gerichte klären müssen.“ Zuletzt habe das Beispiel des gesetzlichen Mindestlohns jedoch gezeigt, wie lange es dauern kann, bis halbwegs Rechtsklarheit durch die höchstrichterliche Rechtsprechung herrsche. „Im Zweifel müssen die Unternehmen die Unsicherheit bis zur endgültigen Klärung eingehen.“

Im Ergebnis sehen beide Vertreter der Personaldienstleister in den neuen Vorgaben unnötige Fesseln. „Die Regulierungen helfen keinem weiter. Unsere Kunden wollen sie nicht und unsere Mitarbeiter, unser Betriebsrat und auch wir selbst wollen sie nicht“, stellt Jan Ole Schneider fest. Und Andreas Nusko erläutert: „Von unserer Seite und für dieses Jahr kann man das Gesetz nur mit einem Wort bezeichnen: Prozesskosten.“

Werkvertrag als offene Baustelle

Anders als die nun erneut regulierte Arbeitnehmerüberlassung bleibt ein anderer Bereich ziemlich unberührt – obwohl dort einiges unbeantwortet ist. Darauf lenkt der Personalleiter von Heidelberger Druck den Blick. „Offen ist

das ganze Thema Werkverträge, die Unternehmen ja auch nutzen. Hinweise zur Integration oder Weisung von externen Arbeitskräften sind nach wie vor unsicher – und das in einem Bereich, der in einer digitalisierten Welt an Bedeutung gewinnt“, mahnt Felder, der sogleich einen Wunsch an eine kommende Bundesregierung anschließt: „Wir brauchen hier keine gesetzliche Regelung, aber sicher Experimentierfreude und Raum für neue Beschäftigungsimpulse. Ich bin gespannt, ob die neue Regierung eine nötige Diskussion zu unterschiedlichen Beschäftigungsformen mit verschiedenen Einstiegen und Ausprägungen zulässt. Denn bislang zählt alleine die sozialversicherungspflichtige, abhängige und unbefristete Beschäftigung.“ Vielleicht trage ja die Nähe des Regierungssitzes zur Innovationskultur der Berliner Start-up-Szene zu neuen Ideen bei, hofft Felder.

Auch bei Randstad und Franz & Wach wünscht man sich eine offene Diskussion. „Gerade die jüngeren Arbeitskräfte, die zu uns kommen, wollen Abwechslung“, erläutert Jan Ole Schneider. „Sie wollen mal ein anderes Unternehmen kennenlernen, in Projekten oder in unterschiedlichen Vertragsformen arbeiten. Dies alles zeitlich begrenzt und am besten noch digital unterstützt.“ Hierzu liefere der Gesetzgeber jedoch bislang überhaupt keine Antwort. Andreas Nusko blickt auch auf andere Bereiche, in denen er Veränderungen wahrnimmt: „Wir sehen zum Beispiel bei uns intern, dass viele Mitarbeiter die alten Konventionen nicht mehr brauchen und wollen. Da braucht es keinen Firmenwagen mehr, aber eben auch keine feste Arbeitszeit.“

Zeitarbeit als Rekrutierungskanal

Eine offene Diskussion wünscht sich Rupert Felder auch auf einem ganz anderen Feld, nämlich dem Zweck der Arbeitnehmerüberlassung. „Zeitarbeit hat sich auch zu einem wichtigen Recruiting-Kanal von Unternehmen entwickelt. Ich glaube, das ist legitim, es muss aber auch in der politischen Diskussion



„Beim Thema Werkvertrag brauchen wir keine gesetzliche Regelung, aber sicherlich Experimentierfreude und Raum für neue Beschäftigungsimpulse.“

Professor Rupert Felder ist Leiter HR bei der Heidelberger Druckmaschinen AG

betont werden.“ Zeitarbeit helfe nämlich wesentlich beim Einstieg in eine nachhaltige Beschäftigung, hebt Felder hervor. Gerade, weil es Firmen zunehmend schwer fällt, geeignete Mitarbeiter zu finden, sei die Zeitarbeit attraktiv und diene als eine Art Probezeit. „Die Vorselection oder ersten Qualifizierungsschritte werden dem Unternehmen vom Personaldienstleister abgenommen, so dass lediglich die betriebliche Einarbeitung bleibt“, nennt Felder die Vorzüge.

Mit diesem Zweck der Zeitarbeit haben die Personaldienstleister auch kein Problem, obwohl im Zweifel der Auftrag endet und vermutlich ein guter Mitarbeiter das Unternehmen wechselt. „Das ist Teil des Modells und die Funktion, die Zeitarbeit leistet“, sagt Jan Ole Schneider. Zumal in einem solchen Fall auch regelmäßig eine Gebühr berechnet werde, die den Aufwand des Personaldienstleis-



ters für die Auswahl oder Qualifikation zumindest zum Teil kompensiere.

Andreas Nusko beschreibt ein weiteres Modell, gerade für kürzere Zeiträume. „Einige Kunden, die früher zum

Beispiel für das Weihnachtsgeschäft oder für drei- bis viermonatige Projekte die Zeitarbeit genutzt haben, setzen nun auf Recruiting Process Outsourcing“, so Nusko. „Bevor also HR selbst zum Beispiel 100 neue Mitarbeiter für die Zeitspanne finden und auswählen sowie die entsprechende Kapazität dafür kurzfristig zur Verfügung stellen muss, springen Personaldienstleister ein.“ In diesen Fällen werde nun immer häufiger statt Zeitarbeit in befristete Beschäftigungen beim Kunden vermittelt.

Wie Personaldienstleister rekrutieren

Bleibt die Frage, wie es den Personaldienstleistern gelingt, in einem Bewerbermarkt und in Zeiten der Digitali-

sierung die passenden Fachkräfte zu finden. „Interessanterweise spielt die Mund-zu-Mund-Propaganda immer noch eine große Rolle“, erklärt Jan Ole Schneider. „Aber klar ist auch, dass sich die Rekrutierungskanäle gewandelt haben und weiter ändern, dass soziale Medien eine große Rolle spielen und dass zum Beispiel eine schnelle und einfache Kommunikation über das Smartphone zunehmend gewünscht ist.“

Je nach Bedarf komme es zudem auf die jeweilige Zielgruppe an, sagt Andreas Nusko. „Den Mitarbeiter aus dem gewerblichen Bereich suche ich zum Beispiel nicht über Xing, sondern eher über Facebook.“ Letztlich brauche es Antworten auf die Fragen: Wo befindet sich die

„Mit der AÜG-Reform bekommen Rechtssicherheit und Fachkompetenz bei der Wahl Ihres Personaldienstleisters eine neue und entscheidende Bedeutung. Wir haben für Sie praktikable und rechtssichere Lösungen entwickelt.“

Bénédicte Autem, Vorsitzende der Geschäftsführung der Unique Personalservice GmbH



Neues AÜG

- ✓ Was hat sich geändert?
- ✓ Was ist zu beachten?
- ✓ Welche Lösungen gibt es?
- ✓ Woran erkenne ich den richtigen Dienstleister?



Alle Antworten für Sie im AÜG-Film:



www.unique-personal.de/aeug-reform



Das Personalmagazin hat eingeladen: Jan Ole Schneider, Rupert Felder, Andreas Nusko und Redakteur Michael Miller (v.l.n.r.).

Zielgruppe, und in welchem Netzwerk oder in welchen Netzwerkgruppen sind sie anzutreffen? „Eine Aussage, die ich neulich bei einem Vortrag gehört habe, beschreibt den Wandel ganz gut: Die Online- oder Print-Stellenanzeige ist ‚Sit and Pray‘: Ich hoffe und bete also, dass sich jemand auf meine Anzeige meldet. Das ist gerade heutzutage, bei geringer Arbeitslosenquote, wenig Erfolg versprechend und zu passiv“, meint der Geschäftsführer von Franz & Wach. Letztlich müsse man die künftigen Mitarbeiter dort finden, wo sie sich aufhalten – auch wenn es insgesamt gesehen auf eine Kombination aus Stellenanzeige und Direktansprache ankomme.

Die Auswirkungen der Digitalisierung

Netzwerke oder digitale Anwendungen üben natürlich – wie in anderen Bereichen – auch außerhalb des Rekrutierungsprozesses einen großen Einfluss auf die Personaldienstleisterbranche aus. „Unternehmen erwarten natürlich durch die Digitalisierung eine Vereinfachung in der Zusammenarbeit mit den Personaldienstleistern, also vor allem: schlanke und schnellere Prozesse, weniger Bürokratie“, betont Rupert Felder. Zumal Dienstleister den Vorteil hätten,

dass sie sich auf einen Kernprozess konzentrieren und in die entsprechende IT-Landschaft mehr investieren könnten.

Prozessunterstützung ist also die klare Erwartung. Für Andreas Nusko ist Einfachheit das entscheidende Wort. „Durch die Digitalisierung müssen die Prozesse einfacher werden. Denn die Prozesse sind wichtig, aber der Kunde möchte sich nicht damit beschäftigen, sondern sich um das für ihn Wesentliche kümmern können“, sagt Nusko. Das müsse der Weg sein, wobei es momentan noch wenige Lösungen gebe, die durchgängig Prozesse sehr einfach machen.

Für Randstad gilt die Devise, dass die Technik für den Menschen – nicht anstatt des Menschen – da sein soll. „Wir wollen unsere Mitarbeiter mit digitalen Tools unterstützen: um Gespräche zu führen, um zu interagieren, um für den Mitarbeiter oder Kunden da zu sein. Denn wir stellen in regelmäßigen Umfragen fest: Das persönliche Gespräch mit dem Disponenten und dessen Beratung ist regelmäßig die wichtigste Anforderung der Mitarbeiter. Und hierbei soll die Technik unterstützen, um mehr Zeit für den Mitarbeiter oder die Interaktion mit diesem zu erhalten“, erklärt Jan Ole Schneider. Zudem arbeite Randstad an

Planungstools für Onsite-Büros, um zum Beispiel das Schichtmodell von Kunden besser abzubilden und Einsätze sowie Kommunikation der Mitarbeiter über mobile Anwendungen zu ermöglichen.

Personaldienstleistung der Zukunft

Und wie wird sich die Zusammenarbeit mit den Unternehmen in den kommenden Jahren entwickeln? „Personaldienstleister werden eher zu Begleitern des Unternehmens in Form von einer längerfristigen Partnerschaft“, schätzt Jan Ole Schneider. „Der Dienstleister kann dann den Kunden passend beraten und genau den Job und die Vertragsform für ihn suchen, die gerade benötigt wird.“

Andreas Nusko sieht eine ähnliche Entwicklung. „Ich glaube, künftig wird man weniger über Zeitarbeit, sondern mehr über Dienstleistungen sprechen. Die Rolle der Personaldienstleister wird sich dann mehr und mehr zum Beratungsunternehmen verändern, das – wie bereits heute im Zuge der Gesetzesänderung geschehen – vor Ort ausführlich informiert oder mit dem Unternehmen vermehrt den Arbeitsmarkt und Rekrutierungskanäle diskutiert.“ Es bleibt abzuwarten, ob sich zuvor nicht erneut der Gesetzgeber einmischet. ■

hellwach.

Das braucht Arbeitsrecht

Hellwach und mit ganzer Leidenschaft konzentrieren wir uns auf alle arbeitsrechtlichen Themen. Es braucht diese besondere Aufmerksamkeit und den Enthusiasmus, die jeder Mandant bei der Lösung seiner arbeitsrechtlichen Problemstellungen erwarten kann. Spezialisierte juristische Expertise, langjährige Erfahrung und viel Passion gestalten unsere maßgeschneiderten arbeitsrechtlichen Lösungen.

fringspartners.
ARBEITSRECHT

Veränderter Vermittlermarkt

ÜBERBLICK. Der Markt der Vermittlung von Interim Managern verändert sich. Künftig könnten Online-Portale eine größere Rolle spielen, soweit sie einige Aspekte beachten.

Von **Uwe Sunkel**

Es ist schon einige Zeit her, als die Stellenmärkte der FAZ und der Süddeutschen Zeitung am Samstag nicht nur prall gefüllt waren, sondern auch zur Pflichtlektüre der Stellensuchenden gehörten. Zwischenzeitlich haben jedoch Online-Stellenmärkte einen erheblichen Anteil der klassischen Stellenanzeigen in Tageszeitungen übernommen. Auch auf anderen

Gebieten zeigt sich, dass etablierte Ansätze und Methoden im Wettbewerb mit neuen Leistungsanbietern stehen oder gar von diesen ersetzt werden können, wie zum Beispiel die Entwicklung bei Uber und Airbnb belegt.

Auch der Markt der Vermittlung von Interim Managern, freiberuflichen Projektmanagern und Beratern wandelt sich zusehends. Seit dem Aufkommen dieser Spezialisten liegt er zum großen Teil in den Händen sogenannter Provider. Die

Vermittlung über solche spezialisierten Dienstleister hat sich bestens etabliert. Die Anbieter profitieren auch davon, dass es keine ernst zu nehmende Alternative gibt. Zumindest war dies die Situation in den vergangenen zehn bis 15 Jahren.

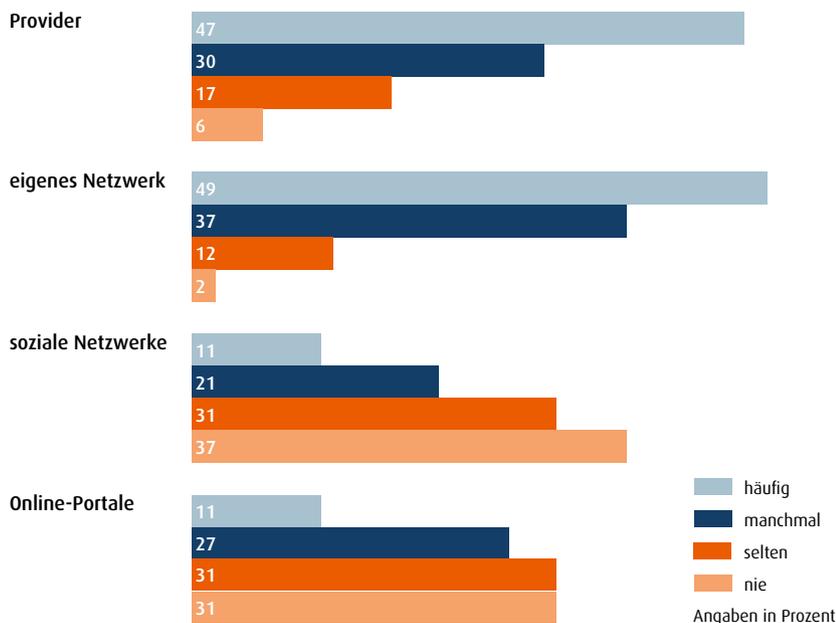
Doch die Zeiten ändern sich auch hier. Seit ungefähr zwei Jahren positionieren sich Online-Portale im Markt, die es sich zur Aufgabe gemacht haben, einen großen Teil des Research- und Matching-Prozesses bei der Suche nach Interim Managern zu automatisieren.

Marktumfrage: Was Interim Manager erwarten

Dass die Relevanz von Online-Portalen künftig gewichtiger werden wird, damit rechnen auch die etwa 500 Interim Manager, die sich an unserer Expertence-Marktumfrage beteiligt haben. Zwar stellen zurzeit noch immer Provider einen wesentlichen Vertriebskanal für Interim Manager dar. So erhalten momentan 47 Prozent der Befragten häufig, 30 Prozent manchmal Projektanfragen über Provider. Ähnlich relevant ist auch das eigene Netzwerk (49 Prozent mit häufigen Anfragen und 37 Prozent manchmal). Soziale Netzwerke und Online-Plattformen spielen dagegen eine kleinere Rolle – noch: Rund ein Drittel der Interim Manager erhalten heute häufig oder manchmal Projektanfragen über soziale Netzwerke, weitere 38 Prozent häufig oder manchmal über Online-Portale.

Beim Blick in die nahe Zukunft erwarten die Interim Manager jedoch, dass Online-Portale bei der Vermittlung eine

QUELLEN FÜR PROJEKTANFRAGEN



Die Grafik illustriert, über welche Quellen Interim Manager an Projektaufträge kommen. Dabei zeigt sich die wichtige Rolle der Provider und des eigenen Netzwerks.

ZUKUNFT DER VERMITTLUNG

These 1: Unternehmen werden künftig selbst (ohne Vermittler) nach Interim Managern suchen.



These 2: Online-Portale werden künftig bei der Vermittlung eine wesentliche Rolle spielen



These 3: Die Bedeutung traditioneller Vermittler wird künftig sinken.



■ trifft voll zu ■ trifft eher zu ■ trifft eher nicht zu ■ trifft nicht zu Angaben in Prozent

Die Grafik zeigt die Antworten auf drei Thesen zur künftigen Entwicklung des Vermittlermarkts von Interim Managern. Danach soll die Rolle der Vermittler künftig abnehmen.

QUELLE: EXPERIENCE MARKTUMFRAGE 2017

wesentliche Rolle spielen werden. Zumindest stimmten etwa drei Viertel der Befragten dieser These voll oder eher zu. Gleichzeitig sehen etwa 80 Prozent (auf die die Aussage voll und ganz oder eher zutrifft) die Bedeutung traditioneller Vermittler schwinden.

Was den Preis der Interim Manager angeht, so fluktuiert der Tagessatz im Durchschnitt – laut Marktumfrage – um die Tausend-Euro-Marke. Konkret verlangen 41 Prozent der Befragten zwischen 750 und 1.000 Euro pro Tag, 29 Prozent zwischen 1.001 und 1.250 Euro. Bei zwölf Prozent der befragten Interim Manager bewegt sich der Tagessatz unter 750 Euro, und 18 Prozent der Befragten geben an mehr als 1.250 Euro pro Tag zu verdienen.

Online-Portale: Weniger Provision, geringere Kosten?

Apropos Kosten: Vorausgesetzt, die Angebote an Online-Plattformen entwickeln sich ähnlich professionell wie dies bei den Jobportalen der Fall war, dann könnten diese durchaus für suchende Unternehmen Potenzial für Kosteneinsparungen bieten. Während die Vermittler regelmäßig Provisionen zwischen 25 und 40 Prozent auf den Tagessatz aufschlagen, können Online-Plattformen meist mit geringeren Preisen arbeiten.

Die Konzepte reichen von der kostenpflichtigen Anzeigenschaltung über das Festpreismodell bis hin zur stark reduzierten Provider-Marge. Die Einsätze von Interim Managern, Projektmanagern oder Beratern könnten sich vor dem Hintergrund dieser Angebote zu einer

Standarddienstleistung entwickeln, die künftig wie selbstverständlich eingekauft wird.

Unterscheidungskriterien: Das zeichnet gute Portale aus

Der Knackpunkt bei allen Anbietern von Online-Plattformen liegt jedoch in der Qualitätssicherung. Während die Provider ihre Kandidaten häufig persönlich kennen und dieses Wissen in den Auswahlprozess einfließen lassen, müssen Portale diesen Teil anders abbilden. In diesem Punkt liegt derzeit noch das relevanteste Unterscheidungsmerkmal.

Ebenso wie beim Preis verfolgen die Online-Anbieter nämlich ganz unterschiedliche Ansätze. Während reine Plattformen keine Qualitätssicherung durchführen, arbeiten andere Unternehmen mit sogenannten „Competence Centern“ und persönlichen Interviews. Die auf diesem Wege akkreditierten Kandidaten werden dann zum Beispiel durch ein Premiumsiegel visuell gekennzeichnet und bei Suchanfragen bevorzugt vorgeschlagen. Die Qualität akkreditierter Kandidaten soll so denen, die durch einen Provider manuell ausgewählt werden, in nichts nachstehen.

Der entscheidende Aspekt für Suchplattformen ist jedoch die Benutzerfreundlichkeit. Weder ein günstiger Preis noch die grundsätzliche Qualität der angebotenen Profile werden dazu führen, die etablierte – und grundsätzlich unkomplizierte – Vermittlung über einen Provider abzulösen. Wenn der Service eines Portals lediglich darin besteht, Managerprofile online darzu-

stellen, die Auswahl über Schieberegler, Klickboxen und Suchfelder jedoch dem Kunden zu überlassen, dann dürfte der vermeintliche Mehrwert durch eine mangelhafte Benutzerfreundlichkeit schnell aufgezehrt sein. Eine intuitiv benutzbare Benutzeroberfläche, die das Projektbriefing und das Matching der verfügbaren Kandidaten abbildet, ist daher unabdingbare Voraussetzung.

Markt-Ausblick: Zusätzliche Umsätze erwartet

Ob die Online-Portale im Vermittlungsmarkt mit den Providern tatsächlich erfolgreich konkurrieren können, entscheidet sich also nicht nur über den Preis. Auch die Qualität der angebotenen Kandidaten, die einfache Benutzerführung sowie eine möglichst nahtlose Integration in eine bestehende IT-Infrastruktur sind entscheidende Faktoren.

Dass der Markt aber interessant ist und künftig zusätzliche Umsätze – auch für Vermittler – verspricht, zeigt ebenfalls die bereits zitierte Marktumfrage. Fast alle befragten Interim Manager blicken positiv in die Zukunft und erwarten eine steigende Nachfrage ihrer Dienstleistungen. Der These, dass die Projektanfragen in den kommenden Jahren zunehmen werden, stimmten 33 Prozent der Befragten voll zu, für 56 Prozent trifft die Aussage eher zu. ■



UWE SUNKEL ist Geschäftsführer der Expertforce Interim Projects GmbH, die die Plattform Expertence.com betreibt.



© DELPIXEL / SHUTTERSTOCK.COM

Der durchschnittliche Zusatzbeitrag für die gesetzliche Krankenversicherung wird jährlich für das gesamte folgende Kalenderjahr festgelegt.

Durchschnittlicher Zusatzbeitrag wird 2018 gesenkt

Der durchschnittliche Zusatzbeitrag für die gesetzliche Krankenversicherung wird zum 1. Januar 2018 reduziert. Er beträgt derzeit 1,1 Prozent und wird auf 1,0 Prozent verringert. Das hat das Bundesministerium für Gesundheit, das jedes Jahr den durchschnittlichen Prozentsatz für das gesamte folgende Kalenderjahr festsetzt, nun festgelegt. Der Beitrag wurde 2015 in der jetzigen Form eingeführt. Seitdem zahlen Arbeitgeber und Arbeitnehmer je zur Hälfte einen festen Beitragssatz von 14,6 Prozent, den Zusatzbeitrag zahlen die Arbeitnehmer alleine. Für bestimmte Personenkreise wird diese zusätzliche „Abgabe“ nicht in Höhe des individuell von der jeweiligen Krankenkasse festgelegten Zusatzbeitragssatzes erhoben, sondern obligatorisch in Höhe des durchschnittlichen Zusatzbeitragssatzes.

pm NACHGEZÄHLT

Weihnachtsgeld – optimiert

Die Weihnachtszeit steht vor der Tür. Für jeden zweiten Beschäftigten bedeutet dies: Meist mit der November-Abrechnung ist eine zusätzliche Sonderzahlung auf dem Lohnzettel aufgelistet und macht sich hoffentlich auch auf dem Bankkonto bemerkbar. Präzise hat eine Befragung von über 17.000 Beschäftigten über das Internetportal „Lohnspiegel“ sogar ergeben, dass 55 Prozent aller Beschäftigten in Deutschland Weihnachtsgeld erhalten. Daneben hat die Erhebung noch weitere Begleitumstände der Teilnehmer abgefragt, die Einfluss auf das Weihnachtsgeld haben können. Danach zeigt sich: Wollen Mitarbeiter ihre Chancen auf eine üppige Sonderzahlung erhöhen, dann sollten sie männlich, Gewerkschaftsmitglied und in einem tarifgebundenen, westdeutschen Unternehmen des Bankgewerbes, der Süßwaren-, Chemie-, Druck- oder westfälischen Textilindustrie unbefristet und in Vollzeit beschäftigt sein. Natürlich können Sie auch dann Weihnachtsgeld bekommen, wenn Sie nicht alle der genannten Eigenschaften vorweisen können. Es könnte nur etwas weniger sein.

NEWS DES MONATS

Erlassen Vom geldwerten Vorteil für den Firmenwagen können Benzinkosten, die der Mitarbeiter selbst trägt, sowie andere individuelle Kosten abgezogen werden – neben den bisher schon möglichen pauschalen Nutzungsentgelten. Das hat der Bundesfinanzhof (BFH) in zwei Urteilen vom November 2016 zugelassen. Nun hat die Finanzverwaltung einen Erlass mit Einzelheiten zur Anwendung herausgegeben.

Verlassen Die steuerfreien Kaufkraftzuschläge für Arbeitnehmer im Auslandseinsatz wurden für einige Dienstorte neu festgesetzt. Sie bleiben unter bestimmten Voraussetzungen steuer- und damit beitragsfrei in der Sozialversicherung. Das Bundesfinanzministerium hat nun die entsprechende Tabelle aktualisiert. Vor allem Arbeitnehmer im öffentlichen Dienst und vergleichbare Personen erhalten die Zuschläge.

Belassen Die Verwaltung hat die Übergangsregelung für die (Nicht-)Bescheinigung des Großbuchstabens „M“ bei Mahlzeitengestellung auf Auswärtstätigkeiten nochmals verlängert. Dies gilt aber ausdrücklich nur für 2018, ab 1. Januar 2019 ist „M“ entsprechend einzutragen.

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

URTEIL DES MONATS

Drei Jahre Kündigungsfrist sind unangemessen

Um die Kündigungsfrist für Arbeitgeber wie Arbeitnehmer zu verlängern, ist eine Zusatzvereinbarung grundsätzlich möglich. Nach § 622 Abs. 6 BGB darf jedoch für eine Arbeitnehmerkündigung

keine längere Frist vereinbart werden als für die Kündigung durch den Arbeitgeber. Zudem gibt es Grenzen für solche zusätzlichen Vereinbarungen, zum Beispiel durch das Recht der Allgemeinen

Geschäftsbedingungen (AGB). Im Fall vor dem BAG war die Zeitspanne von drei Jahren wesentlich länger als die gesetzliche Regelfrist des § 622 Abs. 1 BGB und damit unangemessen.



Die Kündigungsfrist ist auch einvernehmlich nicht grenzenlos zu verlängern.

Eine besondere Form der Mitarbeiterbindung hatte ein Spediteur aus Sachsen umgesetzt, indem er die Kündigungsfrist einiger Arbeitnehmer per Zusatzvereinbarung auf drei Jahre verlängerte. Der Arbeitgeber erkaufte sich diese Klausel mit einem höheren Monatsgehalt. Dieser Praxis hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) nun einen Riegel vorgeschoben. Die höchsten deutschen Arbeitsrichter haben entschieden: Wird die gesetzliche Kündigungsfrist erheblich verlängert, kann dies den Mitarbeiter unangemessen benachteiligen – auch dann, wenn der Arbeitgeber sich dieselbe verlängerte Kündigungsfrist selbst auferlegt. Im konkreten Fall pochte der Arbeitgeber auf eine Zusatzvereinbarung hinsichtlich einer verlängerten Kündigungsfrist. Neben der Drei-Jahres-Frist zum Monatsende beinhaltete die Abmachung, das monatliche Bruttogehalt von 1.400 Euro auf 2.400 Euro beziehungsweise – ab einem monatlichen Reinerlös von 20.000 Euro – auf 2.800 Euro anzuheben. Zudem sollte das Entgelt drei Jahre unverändert bleiben. Das BAG kassierte nun die vereinbarte Zusatzklausel, da der Mitarbeiter durch die Verlängerung der Kündigungsfrist unangemessen benachteiligt werde. Die Zusatzvereinbarung widerspreche dem Grundsatz von Treu und Glauben und sei als AGB gemäß § 307 Abs. 1 Satz 1 BGB unwirksam. Die Zeitspanne von drei Jahren sei wesentlich länger als die gesetzliche Regelfrist des § 622 Abs. 1 BGB. Die verlängerte Frist stelle daher eine unangemessene Beschränkung der beruflichen Bewegungsfreiheit dar. Die vorgesehene Gehaltserhöhung wiege diesen Nachteil für den Arbeitnehmer nicht auf – zumal die Zusatzvereinbarung das Vergütungsniveau langfristig einfriere.

Quelle BAG, Urteil vom 26.10.2017, Az. 6 AZR 158/16

LOW PERFORMER

ZUSAMMENFASSUNG Grundsätzlich kann eine schlechte Arbeitsleistung eine verhaltensbedingte Kündigung nach vorheriger Abmahnung rechtfertigen. Das Unternehmen muss die Minderleistung aber beweisen. Damit scheiterte der Arbeitgeber eines KFZ-Mechanikers.

RELEVANZ Das Urteil zeigt die praktischen Schwierigkeiten bei Maßnahmen gegen sogenannte Low Performer. Das Gericht bemängelte, dass der Arbeitgeber weder die Leistungen des Arbeitnehmers über einen repräsentativen Zeitraum noch die Fehlerquote vergleichbarer Arbeitnehmer dargelegt habe. Das müsse jedoch geschehen, damit das Gericht feststellen kann, ob beim Arbeitnehmer eine den Durchschnitt erheblich unterschreitende Leistung vorliegt.

Quelle ArbG Siegburg, Urteil vom 25.8.2017, Az: 3 Ca 1305/17

VERSCHULDEN

ZUSAMMENFASSUNG Weil sie nicht grob fahrlässig handelte, musste die Kassiererin einer Tankstelle nicht für den Schaden von über 3.500 Euro aufkommen. Sie wurde durch sogenanntes Spoofing – den Anruf mit einer vorgetäuschten Nummer – in die Irre geleitet.

RELEVANZ Aufgrund der Täuschung scannte die Arbeitnehmerin insgesamt 124 Prepaidkarten ein und gab zudem sämtliche Prepaid-Codes telefonisch bekannt. Die Versicherung der Tankstelle nahm die Mitarbeiterin deshalb in Regress. Weil jedoch die Abschlussfrist abgelaufen war, kam nur eine Haftung bei grober Fahrlässigkeit in Frage. Ein solches Verschulden sahen die Richter jedoch nicht, weil die Mitarbeiterin die Anrufe für echt halten durfte.

Quelle LAG Düsseldorf, Urteil vom 29.8.2017, Az: 14 Sa 334/17

Baustellen der Mitbestimmung

STANDPUNKT. Gewerkschaften und Teile der Politik wollen die Mitbestimmung im Aufsichtsrat gesetzlich stärken. Geboten ist aber eine moderate Deregulierung.

Von **Jobst-Hubertus Bauer**

Die deutsche Mitbestimmung beruht auf zwei Säulen, nämlich der betrieblichen Mitbestimmung und der Mitbestimmung im Aufsichtsrat. Die im Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) geregelte paritätische Mitbestimmung gilt für Unternehmen mit mehr als 2.000 Arbeitnehmern. Für Unternehmen mit mehr als 500, aber weniger als 2.001 Arbeitnehmern gilt dagegen das Gesetz über die Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer (DrittelbG). Kein anderes Land kennt vergleichbar umfassende Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer.

Fest steht, dass die Beteiligung der Arbeitnehmer in Form der (über-)betrieblichen Mitbestimmung ein fester Bestandteil der deutschen Unternehmens- und Betriebskultur ist. Als geregelte Form der Konfliktbewältigung kann sie einen Beitrag zum sozialen Frieden leisten. Durch einen Strukturwandel bedingte Unternehmensentscheidungen können mit konstruktiver Begleitung der Arbeitnehmerseite umgesetzt werden, ohne dass dies zu übermäßigen Spannungen und unvermeidbaren Belastungen führt. Auch kann die Einbindung in Entscheidungsprozesse auf institutionalisierter Grundlage zu höherem Verantwortungsbewusstsein der Beschäftigten gegenüber ihrem Unternehmen beitragen.

So weit, so gut. Dennoch passt die Kombination von Unternehmensmitbestimmung und betrieblicher Mitbestimmung, deren gedankliche Wurzeln

über 40 Jahre zurückreichen, nicht in die heutige Zeit und in ein Umfeld, in dem globale Strukturen, internationale Zwänge und strenge Kapitalmarktvorschriften Standard sind. Das deutsche Arbeitsrecht inklusive der „doppelten“ Mitbestimmung wird deshalb im In- und Ausland nicht gerade als Standortvorteil gesehen. Anders ist die Sicht etlicher Arbeitsrechtler, die das deutsche Arbeitsrecht und dabei insbesondere die Mitbestimmung als Standortvorteil preisen. Die Frage, ob ein solches Recht ein Standortvorteil ist oder nicht, kann aber nicht subjektiv beantwortet werden. Entscheidend ist vielmehr die Sicht der Investoren.

Konsensmodell mit Fehlern

Die Kombination der Mitbestimmung durch Aufsichtsräte und Betriebsräte ist ein mit Fehlern behaftetes Konsensmodell, das zu einem ständigen „Geben und Nehmen“ führt. Kampf abstimmungen im paritätisch besetzten Aufsichtsrat, zumal unter Einsatz der Zweitstimme des Aufsichtsratsvorsitzenden, werden nach Möglichkeit vermieden und sind deshalb äußerst selten. Kritische Stimmen zur Mitbestimmung sind kaum von aktiven Vorstandsmitgliedern großer Aktiengesellschaften zu vernehmen. Warum? Weil andernfalls immer wieder offen oder versteckt negative Konsequenzen seitens der Arbeitnehmerbank drohen. Das komplette Plenum des Aufsichtsrats ist zum Beispiel für die Frage des Ob und Wie der Beschäftigung von Vorstandsmitgliedern zuständig. Das gilt auch für die Verlängerung

ihrer Anstellungsverträge nach Ablauf der jeweiligen Amtszeit. Eine Folge ist, dass solche Führungskräfte logischerweise nicht alle „Sympathien“ bei der Arbeitnehmerbank, insbesondere bei dort vertretenen Gewerkschaftsfunktionären und Betriebsratsmitgliedern, verspielen wollen. Kopplungsgeschäfte, besser gesagt faule Kompromisse, die sich nicht in erster Linie am Wohl des Unternehmens orientieren, gehören so zum Unternehmensalltag.

Ein Nachteil des deutschen Mitbestimmungsrechts ist auch seine Überbürokratisierung. Großunternehmen haben es mit einer Vielzahl von Gremien, wie Betriebsräten, Gesamt-, Konzern-, europäischen Betriebsräten, Wirtschaftsausschüssen und Aufsichtsräten, zu tun, wobei die maßgebenden Personen auf Arbeitnehmerseite meist in all diesen Gremien Hüte aufhaben. Sehr zeitaufwendige Verfahren sind die Folge.

Bisherigen Schwellenwert erhalten

Vehement wird von Gewerkschaften und ihnen nahestehenden Kreisen gefordert, den derzeitigen Schwellenwert von 2.000 Arbeitnehmern für die Geltung der paritätischen Mitbestimmung auf 1.000 zu senken. Zum Forderungskatalog gehört weiter, die Regelung zur Konzernzurechnung nach § 5 MitbestG auch im DrittelbG zu verankern. Nach jetziger Rechtslage werden Arbeitnehmer, die in Konzerngesellschaften mit mehr als 500, aber weniger als 2.001 Arbeitnehmern beschäftigt sind, der Konzernobergesellschaft nur bei Vorliegen der besonderen Zurechnungs-



**Mitbestimmung
im Unternehmen:
Welche Reformen
auf diesem Gebiet
notwendig sind.**

vorschriften nach § 2 Abs. 2 DrittelbG zugerechnet, also bei Bestehen eines Beherrschungsvertrags oder bei aktienrechtlicher Eingliederung. Damit bleibt § 2 Abs. 2 DrittelbG hinter dem weiter gefassten § 5 Abs. 1 MitbestG zurück. Eine Zurechnung in Fällen einer lediglich faktisch einheitlichen Leitung genügt für § 2 Abs. 2 DrittelbG nicht.

Eine Ausweitung dieses Anwendungsbereichs widerspräche dem Ziel des DrittelbG, das Recht der Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat zu vereinfachen. Und die Forderung, den Schwellenwert für paritätisch besetzte Aufsichtsräte auf 1.000 Arbeitnehmer zu senken, bedeutete nur noch mehr Bürokratie für größere mittelständische Unternehmen.

Geltung bei ausländischer Rechtsform

Gefordert wird weiter, Unternehmen mit ausländischen Rechtsformen oder Kombinationen zwischen nationalen und ausländischen Rechtsformen mit Verwaltungssitz in Deutschland in die Mitbestimmung nach dem DrittelbG und dem MitbestG einzubeziehen (sogenannte Mitbestimmungserstreckung). Damit wird insinuiert, die Mitbestimmung könne beliebig auf ausländische

Gesellschaftsformen übertragen werden. Nach der Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) ist jedoch auf eine in Deutschland tätige Gesellschaft, die einem ausländischen Gesellschaftsstatut (Beispiele hierfür sind die britische „public limited company“, die niederländische „B.V.“ oder die österreichische AG) unterliegt, das ausländische Unternehmensmitbestimmungsrecht nach den im Gründungsstaat der Gesellschaft geltenden Regelungen anzuwenden. Das folgt aus der europarechtlich verbürgten Freizügigkeit, auf die sich auch Unternehmen berufen können.

Das Vorher-Nachher-Prinzip der SE

Die Praxis hat von der Rechtsform der europäischen Aktiengesellschaft – die Abkürzung „SE“ steht für „Societas Europaea“ – nennenswert Gebrauch gemacht. Mehr als 150 Gesellschaften in der Rechtsform der SE haben ihren Sitz in Deutschland, darunter beispielsweise auch große Publikumsgesellschaften. SE-Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass für sie der Vorrang der Verhandlungslösung gilt. Danach soll primär eine Vereinbarung die Mitbestimmung der Arbeitnehmer regeln. Nur subsidiär kommen gesetzliche Auf-

fangregelungen zur Mitbestimmung zur Anwendung.

Fundamentaler Grundsatz und erklärtes Ziel der SE-Richtlinie ist die Sicherung erworbener Beteiligungsrechte der Arbeitnehmer. Die vor der Gründung bestehenden Rechte der Arbeitnehmer bieten den Ausgangspunkt für die Gestaltung ihrer Beteiligungsrechte (Vorher-Nachher-Prinzip). Grundsätzlich richtet sich der Umfang der Mitbestimmung in der SE dauerhaft nach dem Mitbestimmungsstatut der Gesellschaft, deren Status sich nach § 35 SE-Beteiligungsgesetz (SEBG) durchgesetzt hat.

Zurückzuführen ist dies darauf, dass die SE nicht originär mitbestimmt ist, ihr Mitbestimmungsstatut sich vielmehr aus einer der an der Gründung beteiligten Gesellschaften herleitet. So unterliegt zum Beispiel eine durch Umwandlung einer drittelparitätisch mitbestimmten Gesellschaft entstandene SE unabhängig von der Entwicklung der Zahl ihrer Arbeitnehmer ihrer drittelparitätischen Mitbestimmung mithin auch dann, wenn sie nach ihrer Entstehung die Zahl von 2.000 Arbeitnehmern über- oder die Zahl von 501 Arbeitnehmern unterschreitet. Immer wieder ist deshalb der Ruf nach einer „Klarstellung“ im SEBG

dahin gehend zu vernehmen, die Zahl der Mitglieder im SE-Aufsichtsrat sowie die Gewichtung zwischen der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite anzupassen, wenn die vorgegebenen Schwellenwerte in den jeweiligen deutschen Mitbestimmungsgesetzen überschritten werden. Eine solche Regelung wäre jedoch nach meiner Einschätzung nicht mit den europäischen Vorgaben zur SE vereinbar.

Deutsche Mitbestimmung europafest!

Der Europäische Gerichtshof (EuGH) hat Gott sei Dank im Verfahren Erzberger versus Tui am 18. Juli 2017 (Az. C-566/15) entschieden, dass die Regelung des Mitbestimmungsgesetzes, wonach nur im Inland beschäftigten Arbeitnehmern das aktive und passive Wahlrecht bei den Wahlen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat zusteht, europafest ist. Die Entscheidung ist verständlicherweise von den Sozialpartnern begrüßt worden. Konsequenterweise wird der EuGH – sollte er eingeschaltet werden – auch absegnen, dass ausländische Arbeitnehmer bei der Feststellung der inländischen Schwellenwerte nicht mitzählen.

Sechs Vorschläge für eine Reform

Nach alledem ergeben sich aus meiner Sicht sechs Punkte, deren Umsetzung zur Verbesserung des Mitbestimmungsrechts insgesamt beitragen würden:

- Eine Abschaffung der Unternehmensmitbestimmung ist weder politisch durchsetzbar noch wünschenswert. Wünschenswert wäre aber eine vereinbarungsoffene Lösung der Unternehmensmitbestimmung mit gesetzlichen „Leitplanken“. Kommt es bei einer mitbestimmungspflichtigen Kapitalgesellschaft zu keiner Vereinbarung, sollte das Gesetz eine Auffanglösung bereitstellen, die sich an einer Drittelbeteiligung orientiert, die der Beteiligung der Arbeitnehmer vieler anderer EU-Staaten mit Unternehmensmitbestimmung entspricht.
- Unternehmensmitbestimmung sollte keine Fremdbestimmung sein. Das

Unternehmensmitbestimmung sollte keine Fremdbestimmung sein. Das ist aber der Fall im deutschen System. Interessenkonflikte sind daher vorprogrammiert.

ist aber im deutschen System der Fall, weil Gewerkschaftsvertreter in den Aufsichtsrat gewählt werden müssen. Interessenkonflikte sind dadurch ebenso vorprogrammiert wie bei Doppelmitgliedschaften von Betriebsratsmitgliedern.

- Die maximale Größe des Aufsichtsrats sollte in paritätisch mitbestimmten Aktiengesellschaften auf zwölf Personen festgelegt werden, so wie es in SE-Unternehmen üblich ist. Die nicht mitbestimmte Satzungsautonomie in der SE sollte unberührt bleiben.
- Die Arbeitnehmerseite sollte bei (Wieder-)Bestellung, Abberufung vom Amt/Kündigung von Dienstverhältnissen und der Festlegung der Vertragsbedingungen im paritätisch besetzten Aufsichtsrat von der Mitbestimmung ausgenommen werden.
- Modernisierungsbedürftig ist zudem die unflexible und bürokratische betriebliche Mitbestimmung. Insbesondere bei Betriebsänderungen und einem damit verbundenen Personalabbau neigen Betriebsräte und ihre Berater dazu, die Verhandlungen über den Interessenausgleich nach § 112 BetrVG um jeden Preis zu verzögern. Dabei kommt ihnen entgegen, dass nach Ansicht des BAG ein Unternehmen, das Nachteilsausgleichsansprüche nach § 113 BetrVG vermeiden will, das für den Versuch einer Einigung über den Interessenausgleich vorgesehene Verfahren voll ausschöpfen muss. Das Unternehmen soll – falls keine Einigung mit dem Betriebsrat möglich ist und dieser nicht selbst die Initiative ergreift – gezwungen sein, die Einigungsstelle anzurufen. Das führt regelmäßig zu monatelangen

Verzögerungen, was sich nur schwerlich damit in Einklang bringen lässt, dass ein Interessenausgleich – also die Frage des Ob und Wie der Betriebsänderung – im Unterschied zum Sozialplan gerade nicht erzwungen werden kann. Deshalb hatte der Gesetzgeber mit dem arbeitsrechtlichen Beschäftigungsförderungsgesetz vom 1. Oktober 1996 in § 113 Abs. 2 und Abs. 3 BetrVG festgelegt, wann ein Unternehmer den Versuch eines Interessenausgleichs unternommen hat. Leider ist diese Fristenregelung (zwei beziehungsweise drei Monate) ab 1999 ersatzlos gestrichen worden. Dem Gesetzgeber ist dringend zu raten, die Fristenregelung zu reaktivieren.

- Last but not least bedarf es einer Reform der §§ 37, 78 BetrVG. Danach führen die Mitglieder des Betriebsrats ihr Amt unentgeltlich als – privates – Ehrenamt aus. Daraus folgt, dass Betriebsratsmitgliedern weder unmittelbar noch mittelbar Vergünstigungen gewährt werden dürfen. Bei der Bemessung ihrer Vergütung ist die betriebsübliche Entwicklung vergleichbarer Arbeitnehmer zu berücksichtigen. Eine gesetzliche Abkehr vom Ehrenamtsprinzip ist für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) nicht wünschenswert, weil deren Betriebsratsmitglieder – vor allem Betriebsratsvorsitzende – auf den Gedanken kommen könnten, nach Gehaltserhöhungen zu rufen.

Nicht mehr zeitgemäß ist jedoch das Ehrenamtsprinzip für freigestellte Betriebsratsvorsitzende von Großunternehmen. Hier bedarf es zusätzlicher gesetzlicher Spielräume für ihre „professionelle“ Bezahlung. Auch wenn ich mich scheue, solche Personen als „Co-Manager“ der Geschäftsführung zu bezeichnen, ist doch nicht zu verkennen, dass sie große Verantwortung tragen. ■



PROF. DR. JOBST-HUBERTUS BAUER ist Rechtsanwalt und Of Counsel bei Gleiss Lutz in Stuttgart.

ZUKUNFTSSTRATEGIEN FÜR IHRE PERSONALARBEIT

NEU



ISBN 978-3-648-10583-2 | Bestell-Nr. E14048
Buch: € 99,- [D] | eBook: € 89,99 [D]



ISBN 978-3-648-10158-2
Bestell-Nr. E11427
Buch: € 29,95 [D]
eBook: € 25,99 [D]



ISBN 978-3-648-09599-7
Bestell-Nr. E14108
Buch: € 39,95 [D]
eBook: € 35,99 [D]

BENCHMARKS & BEST PRACTICES

Industrie 4.0, Digitale Transformation, Strategic Workforce Management, Big Data, agiles Arbeiten und mobiles Lernen: Vielfältige Veränderungen erfordern eine Neuausrichtung der Personalarbeit – neue Strategien, Strukturen und Prozesse.

In 39 Beiträgen erörtern Vordenker aus Wissenschaft und Unternehmen aktuelle Trends, Methoden und Konzepte. Sie präsentieren bewährte Best-Practice-Beispiele aus 31 Unternehmen: u. a. Allianz, Axel Springer, Deutsche Telekom, Festo, Freudenberg, IBM, MAN, Mast-Jägermeister, McDonald's, Targobank, TUI, Otto.

**Jetzt versandkostenfrei
bestellen:**

**www.haufe.de/fachbuch
0800 5050445 (Anruf kostenlos)
oder in Ihrer Buchhandlung**

Kehrtwende beim Weisungsrecht

URTEIL. Das BAG hat die Rechtsprechung zum Weisungsrecht grundlegend geändert. Welche Folgen dies nach sich zieht und was Unternehmen nun beachten müssen.



Von **Silvia Lang**

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat seine arbeitgeberfreundliche Rechtsprechung zum Weisungsrecht des Arbeitgebers geändert. Die Initiative ging dabei vom zehnten Senat aus. Dieser hatte bei den Kollegen des fünften Senats angefragt, ob sie an ihrer Rechtsauffassung zur Befolgung sogenannter unbilliger Weisungen festhalten möchten (Beschluss vom 14. Juni 2017, Az. 10 AZR 330/16 (A)). Bislang hatten die Richter des fünften Senats die Auffassung vertreten, dass Arbeitnehmer jeder Weisung folgen müssen, die nicht offensichtlich unwirksam ist. Die Unverbindlichkeit der arbeitgeberseitigen Vorgabe konnte nur durch eine gerichtliche Entscheidung festgestellt werden und galt erst ab diesem Zeitpunkt (Urteil vom 22. Februar 2012, Az. 5 AZR 249/11).

Der fünfte Senat des BAG hat nun geantwortet, dass er nicht an seiner arbeitgeberfreundlichen Rechtsprechung festhalten möchte (Beschluss vom 14. September 2017, Az. 5 AS 7/17). Damit steht fest: Ein Arbeitnehmer muss eine unbillige Weisung von Anfang an nicht befolgen.

Dos and Don'ts beim Weisungsrecht

Inhaltlich geht es um das Weisungsrecht des Arbeitgebers. Durch den Arbeitsvertrag sind Arbeitnehmer nur zur Leistung der dort festgelegten Tätigkeiten verpflichtet. Die weitere Ausgestaltung obliegt dem Arbeitgeber, der diese durch Weisungen konkretisiert. Sinn-



Ob Pausenzeit oder Rauchverbot: Das Weisungsrecht des Arbeitgebers gestaltet das Arbeitsverhältnis konkret aus – und präzisiert so die Vereinbarungen des Arbeitsvertrags.

CHECKLISTE

Das prüfen Sie bei Weisungen

Mit einer Weisung konkretisiert der Arbeitgeber die im Arbeitsvertrag lediglich rahmenmäßig geregelten Inhalte. Für eine wirksame Weisung ist Folgendes zu prüfen.

Gegenstand:

- Inhalt
- Ort
- Zeit
- Ordnung und Verhalten im Betrieb

Grenzen:

- Arbeitsvertrag
- Gesetz
- Betriebsvereinbarungen
- Tarifverträge
- keine Sanktionierung, Maßregelung oder Diskriminierung
- Rücksichtnahme auf Behinderungen, § 106 Satz 3 GewO

Billiges Ermessen:

- schutzwürdige Interessen im Einzelfall
- betriebliche und unternehmerische Interessen (Kosten, Arbeitsablauf, Schadensabwehr, Sicherheit, Betriebsfrieden)
- Familie, Unterhaltspflichten, Gesundheit, Fortsetzung langjähriger Tätigkeit

voll ist dies beispielsweise in folgenden Fallgruppen:

- feste Pausenzeiten
- Kernarbeitszeiten
- Kleidungsvorschriften
- Alkohol- oder Rauchverbot
- private Internetnutzung

Das Weisungsrecht des Arbeitgebers hat also für das Arbeitsverhältnis immense Bedeutung: Arbeitgeber dürfen ohne Zustimmung der Arbeitnehmer wesentliche Punkte für die Ausübung der Arbeitsleistung bestimmen, sofern diese nicht in dem Arbeitsvertrag abschließend festgelegt sind. Im Gegenzug heißt dies jedoch auch, dass in folgenden Fällen von Weisungen abzuraten ist:

- Versetzung an einen weit entfernten Ort trotz familiärer Bindung
- Erhöhung oder Verringerung der Arbeitsstunden
- Kürzung der Vergütung

Vorgaben für wirksame Weisungen

Üblicherweise vereinbaren Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Arbeitsvertrag eine Funktion oder Aufgaben und verweisen auf eine Stellenbeschreibung. Das Arbeitsverhältnis wird erst durch die Weisungen der Arbeitgeber in der täglichen Arbeit mit Leben gefüllt. Der Vorteil davon ist die Flexibilität der Arbeitgeber. Denn üblicherweise wird das Weisungsrecht von oben nach unten delegiert. Das bedeutet, dass die unmittelbaren Führungskräfte konkrete Weisungen an die ihnen unterstellten Arbeitnehmer geben.

Auch wenn es auf die Zustimmung der Arbeitnehmer nicht ankommt, müssen Weisungen einige Voraussetzungen erfüllen, um wirksam zu sein (siehe Kasten „Checkliste“). So können Arbeitgeber alle Inhalte des Arbeitsvertrags, die dort nur rahmenmäßig geregelt sind, zum Gegenstand von Weisungen machen. Sie dürfen Inhalt, Ort und Zeitraum der Arbeitsleistung grundsätzlich einseitig festlegen. Dagegen können grundlegende Bestimmungen des Arbeitsverhältnisses nicht Gegenstand ei-

Das ist bei Weisungen noch zu beachten

In Sonderfällen, zum Beispiel in Matrixstrukturen oder im Umgang mit Low Performern, haben Arbeitgeber bei Weisungen an Arbeitnehmer auf Eigenheiten zu achten.

Vorgehen bei „Low Performance“: Um Komplikationen bei der Kündigung von Low Performern zu vermeiden, bietet sich die Einführung eines Weisungs- und Berichtssystems an, anhand dessen Arbeitnehmern die Nichterfüllung ihrer Arbeitsleistung nachgewiesen wird. Durch tägliche Berichte über die Erledigung der Aufgaben kann auf den Arbeitnehmer Druck ausgeübt werden, seine Arbeitsleistung ordnungsgemäß zu erfüllen. Arbeitgeber müssen darauf achten, dass Weisungen billigem Ermessen entsprechen. Besteht hinsichtlich der Weisung keine Befolgungspflicht, ist das Weisungs- und Berichtssystem wertlos.

Mit „schwierigen“ Arbeitnehmern umgehen: In der Praxis stellt der Änderungsvertrag die sicherere Vorgehensweise dar, vor allem in bislang ungestörten Arbeitsverhältnissen. Sollte das Arbeitsverhältnis bereits gestört sein und ist kein einvernehmlicher Änderungsvertrag zu erwarten, ist die Weisung die bessere Herangehensweise, da sich Arbeitnehmer ihr nur bei tatsächlicher Unbilligkeit verweigern dürfen. Auch die hilfsweise Änderungskündigung verbunden mit einer schriftlichen Weisung oder die umgekehrte Konstellation sind Optionen.

Spezialfragen bei Matrixstrukturen: Das fachliche Weisungsrecht umfasst nicht das „disziplinarische“ Weisungsrecht. Letzteres ist vielmehr eine Personalbefugnis, die rein organisatorische Verhaltensvorschriften umfasst. Es knüpft nicht an die wechselseitigen Vorgaben des Arbeitsvertrags an, sondern an den allgemein festgeschriebenen Verhaltenskodex.

In einer Matrixstruktur kann das fachliche Weisungsrecht hinsichtlich Zeit, Ort und Art der Ausführung der Arbeitsleistung ohne Zustimmung des Arbeitnehmers auf einen betriebs- oder unternehmensfremden Matrixmanager übertragen werden. Disziplinarische Personalbefugnisse wie Leistungsbeurteilungen, Urlaubsgewährung, Abmahnung und Kündigung müssen auch in einer Matrixstruktur weiterhin vom Vertragsarbeitgeber ausgeübt werden, sofern der Arbeitnehmer nicht mit der Übertragung auf einen Matrixmanager einverstanden ist.

ner Weisung sein. Andernfalls könnten Arbeitgeber ohne die Zustimmung der Arbeitnehmer den Inhalt des Arbeitsverhältnisses maßgeblich verändern. Selbstverständlich dürfen sie jedoch nicht die Vergütung oder die Stundenzahl per Weisungsrecht umgestalten.

Arbeitgeber können allerdings Ordnung und Verhalten der Arbeitnehmer durch Weisungen bestimmen (§ 106 Satz 2 Gewerbeordnung (GewO)). Das kann eine betrieblich notwendige Kleiderordnung sein – zum Beispiel das Tragen von Sicherheitsschuhen und Helmen auf Baustellen – oder ein Rauchverbot in Betriebsgebäuden. Auf die private Lebensführung der Arbeitnehmer dürfen Arbeitgeber durch Weisungen keinen Einfluss nehmen. So können sie zum Beispiel nicht vorschreiben, mit dem Rauchen aufzuhören. Sie dürfen jedoch den Arbeitnehmern während der Arbeitszeit den Besuch von Facebook und anderen Internetseiten untersagen, nicht aber die Nutzung nach der Arbeit im Privaten. Allerdings können sie Arbeitnehmern verbieten, hierfür Betriebsmittel, wie etwa einen betrieblichen Laptop, zu nutzen. Es ist auch möglich, Kernarbeitszeiten und Pausen festzulegen oder Arbeitnehmern weitere Tätigkeiten zu übertragen.

Grenzen des Weisungsrechts

Da Arbeitgeber mit Weisungen das Arbeitsverhältnis konkretisieren, ist die erste Grenze der Arbeitsvertrag selbst. Nur was Arbeitgeber und Arbeitnehmer hier nicht oder nicht eindeutig geregelt haben, kann durch Weisung festgelegt werden. Daher gilt: Je detaillierter Inhalt, Ort und Zeit im Arbeitsvertrag geregelt sind, umso eingeschränkter ist die Möglichkeit, Weisungen zu nutzen.

Das Weisungsrecht wird außerdem durch Gesetz, Tarifvertrag und Betriebsvereinbarungen beschränkt (§ 106 Satz 1 GewO). Weisungen, die zum Beispiel gegen das Strafrecht oder das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) verstoßen, sind rechtswidrig. Sieht beispielsweise das Gesetz eine Zustimmung

RECHTSPRECHUNG

Keine zwei Meinungen

Möchte ein Senat am BAG eine Rechtsfrage abweichend von der Auffassung eines anderen Senats beantworten, so sieht das Gesetz hierfür ein bestimmtes Verfahren vor.

- Will ein Senat des BAG von der Rechtsauffassung eines anderen Senats oder des Großen Senats abweichen, so ist dafür eine Entscheidung des Großen Senats erforderlich (§ 45 Abs. 2 Arbeitsgerichtsgesetz (ArbGG)).
- Bevor der Große Senat angerufen wird, muss der Senat, der abweichen möchte, bei dem anderen Senat fragen, ob dieser an seiner Rechtsansicht festhalten möchte (§ 45 Abs. 2 Satz 1 ArbGG).
- Will der Senat an seiner Rechtsauffassung festhalten, muss der Große Senat angerufen werden und entscheiden.
- So wird sichergestellt, dass die Senate des BAG ein und dieselbe Rechtsfrage nicht unterschiedlich beantworten.

Fünf Kernaussagen des neuen Urteils

Das BAG hat seine ehemals arbeitgeberfreundliche Rechtsprechung zu unbilligen Weisungen geändert. Das aktuelle Urteil enthält folgende wichtige Kernpunkte:

- Unbillige Weisungen sind von Anfang an unwirksam.
- Es bedarf keiner gerichtlichen Entscheidung über die Unbilligkeit einer Weisung für ihre Unwirksamkeit.
- Arbeitgeber müssen die Billigkeit der Weisung im Prozess beweisen.
- Das Risiko der Unbilligkeit liegt von Anfang an bei den Arbeitgebern.
- Abmahnungen und Kündigungen wegen Leistungsverweigerung sind bei unbilligen Weisungen unwirksam.
- Arbeitnehmer haben bei unbilligen Weisungen ein Leistungsverweigerungsrecht und behalten ihren Vergütungsanspruch.

PRAXISTIPP

Versetzungen sorgfältig angehen

Häufig kommt es gerade bei Versetzungen zu Streitigkeiten zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Dabei ist auch zu prüfen, ob die Versetzung per Weisung überhaupt möglich ist und welche Voraussetzungen zu beachten sind.

Idealerweise enthalten Arbeitsverträge eine Versetzungsklausel. Sonst können Arbeitnehmer nur durch Änderungskündigungen oder Änderungsverträge versetzt werden. In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass Versetzungsvorbehalte für die Sozialauswahl bei einer betriebsbedingten Kündigung zur Erweiterung des Kreises der zu berücksichtigenden Arbeitnehmer führen. Die Stellenbeschreibung ist das Grundgerüst, anhand dessen Weisungsrecht und Versetzungsklauseln zu beurteilen sind. Detaillierte Aufgabenbeschreibungen schränken dabei das Weisungsrecht ein. Eine Versetzungsklausel im Arbeitsvertrag lockert die konkretisierte Vereinbarung wieder auf und gibt Arbeitgebern die Möglichkeit, Arbeitnehmer auch ohne Änderungskündigung anderweitig einzusetzen. Tipp: Arbeitgeber sollten bei Versetzungen zunächst eine einvernehmliche Lösung zusammen mit dem Arbeitnehmer suchen und schriftlich dokumentieren. Ist dies nicht möglich, sind andere Mitarbeiter als Alternative in Betracht zu ziehen. Erst dann sollte an eine Versetzung mit all ihren Konsequenzen gedacht werden.

des Betriebsrats – etwa bei der Einführung oder Verlängerung von Kurzarbeit (§ 87 Abs. 1 Nr. 3 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)) – vor, kann ohne diese Zustimmung auch keine wirksame Weisung erfolgen.

Arbeitgeber haben zudem auf das Maßregelverbot zu achten (§ 612a BGB). Es gilt für alle Maßnahmen und Unterlassungen und besagt, dass aus der zulässigen Rechtsausübung für Arbeitnehmer keine Schlechterstellung resultieren darf. Die ultimative Maßregel stellt die Kündigung dar, aber auch eine Weisung kann zur Sanktionierung eingesetzt werden. Eine Versetzung ist etwa dann unzulässig, wenn sie hauptsächlich wegen der Teilnahme von Arbeitnehmern an einem Streik angeordnet wird.

Billiges Ermessen bei Weisungen

Der Gesetzgeber verlangt von Arbeitgebern, dass Weisungen billigem Ermessen (§ 315 BGB) entsprechen. Arbeitgeber müssen Interessen und Belange der Arbeitnehmer in angemessener Weise berücksichtigen. Ein Beispiel: Bezieht sich eine Weisung auf den Arbeitsort, so muss der Arbeitgeber auch private Lebensumstände berücksichtigen. Eine Versetzung an einen mehr als 200 Kilometer entfernten Ort wäre daher bei familiärer Bindung aufgrund schulpflichtiger Kinder unwirksam.

Bei der notwendigen Interessenabwägung sind die wesentlichen Umstände des Einzelfalls zu berücksichtigen – nicht nur die Interessen der Arbeitgeber, sondern auch die der Arbeitnehmer. Je einschneidender Weisungen für die Arbeitnehmer sind, desto sorgfältiger müssen die Interessen beider Parteien abgewogen werden.

Arbeitgeber können alle betrieblichen und unternehmerischen Interessen, wie zum Beispiel Kostenminimierung, den ungestörten und geordneten Arbeitsablauf, Betriebssicherheit und Betriebsfrieden ins Spiel bringen. Arbeitnehmer wiederum haben ein Interesse am Schutz ihrer Gesundheit, ihren familiären Ver-

pflichtungen, generell grundrechtlich geschützten Belangen und an der Fortsetzung ihrer Tätigkeit.

Weisung: Auswirkung auf Kündigung

Befolgt ein Arbeitnehmer eine Weisung nicht, stellt sich die Frage nach den arbeitsrechtlichen Konsequenzen. Liegt dann eine Arbeitsverweigerung vor, die eine Abmahnung und – je nach Schwere und Wiederholung – sogar eine außerordentliche Kündigung rechtfertigen kann? Für die Antwort hierauf ist entscheidend, ob die Weisung wirksam ist. Ist sie unbillig, dürfen Arbeitnehmer die Arbeit verweigern und Arbeitgeber müssen trotzdem Lohn zahlen (Annahmeverzug). Eine Abmahnung oder Kündigung ist in diesem Fall unwirksam.

Die endgültige Beurteilung der Billigkeit einer Weisung obliegt im Streitfall dem Gericht. Sie ist im Zweifel komplex und nicht eindeutig. Präventiv ist Arbeitgebern daher zu empfehlen, die Weisung im Vorfeld auf Billigkeit zu untersuchen und die Prüfung ausführlich zu dokumentieren. Diese klare Dokumentation kann die ordnungsgemäße Ermessensprüfung belegen und gegebenenfalls einen Gerichtsprozess vermeiden.

Folgen der neuen Rechtsprechung

Bisher ließ sich aus der BAG-Rechtsprechung folgern, dass auch unbillige Weisungen wegen der Weisungsgebundenheit für Arbeitnehmer bis zu einer Gerichtsentscheidung bindend waren. Erst danach konnten Arbeitnehmer die Ausführung der Weisung verweigern, ohne den Anspruch auf Lohnfortzahlung zu verlieren.

Kamen Arbeitnehmer unbilligen Weisungen schon vorher nicht nach, stellte dies eine Arbeitsverweigerung dar, die auch nicht durch die gerichtlich festgestellte Unbilligkeit geheilt werden konnte. Ein Anspruch auf Lohn bestand nicht, eine Kündigung oder Abmahnung wegen Arbeitsverweigerung war rechtmäßig.

Durch die neue Rechtsprechung können Arbeitnehmer nun eine unbillige

Weisung von Anfang an ignorieren. Das Risiko der Unbilligkeit liegt jetzt bei den Arbeitgebern: Sie müssen die Wirksamkeit der Weisung von vornherein richtig einschätzen. Sonst kann es ihnen passieren, dass Arbeitnehmer Weisungen nicht nachkommen, aber trotzdem entlohnt werden müssen, sollten die Gerichte die Unbilligkeit feststellen. Abmahnungen und Kündigungen sind dann auch unwirksam, weil sich Arbeitnehmer, die eine unbillige Weisung nicht befolgen, nicht vertragswidrig verhalten.

Stellt sich im Nachhinein heraus, dass eine Weisung doch rechtmäßig war, können Arbeitgeber von Arbeitnehmern Lohn zurückfordern und ihnen gegebenenfalls wegen unzulässiger Arbeitsverweigerung kündigen. Damit trägt der Arbeitnehmer ebenfalls ein nicht unerhebliches Risiko. Daher werden Arbeitnehmer künftig wohl vor allem bei Weisungen mit Ankündigungsfrist Verfahren im einstweiligen Rechtsschutz anstreben. Dabei steht die schnelle Klärung der Frage im Vordergrund und es kommt zu keiner Arbeitsverweigerung.

Bei sofort ausführbaren Weisungen wird der Arbeitnehmer abwägen müssen. Da das Risiko vor allem für Arbeitgeber gestiegen ist, werden sie in aller Regel bereits im Vorfeld eine umfassende Billigkeitsprüfung durchführen. Offensichtlich unbillige Weisungen werden damit eher selten vorliegen. In dieser Konstellation ist für Arbeitnehmer ebenfalls der einstweilige Rechtsschutz die kostengünstigste und am wenigsten beeinträchtigende Maßnahme. Arbeitnehmer werden generell einstweiligen Rechtsschutz anstreben, in der Zwischenzeit aber, um auf Nummer sicher zu gehen, der Weisung vorläufig und ohne Anerkennung einer Rechtspflicht Folge leisten. ■



DR. SILVIA LANG ist Fachanwältin für Arbeitsrecht und Senior Associate bei Hogan Lovells in München.

Mehr Daten, mehr Sicherheit

KOLUMNE. Personaler müssen die Datensicherheit garantieren. Andernfalls drohen Strafen und Mehraufwand. Die Antworten auf Leitfragen zeigen, was zu beachten ist.

Von **Manteo Eisenlohr**

Daten sind eine Quelle der Arbeit der Zukunft: Sie werden schon heute in der Personalverwaltung und für Personalentscheidungen genutzt – etwa für Einstellungen, Bonusverteilung oder das berufliche Fortkommen. Damit werden die Daten immer mehr zur Grundlage personalbezogenen Handelns und Entscheidens. Dies gilt insbesondere, wenn große Datenbestände zu „Big Data“ zusammengefasst und unter Anwendung von Algorithmen und künstlicher Intelligenz zu Leitplanken für Personalmaßnahmen verdichtet werden. Dass Daten dabei auch in falsche Hände geraten können, ist evident. Daher hat der Gesetzgeber mit dem gesetzlichen Datenschutz Rahmenbedingungen erlassen, um die Datensicherheit bei den Unternehmen einzufordern. Die Einhaltung der Datensicherheit ist folglich eine wichtige Pflicht der Unternehmen. Sie hat gerade für Personalabteilungen große Bedeutung, da diese mit ihren vielfältigen Querschnittsaufgaben tagtäglich sensible Informationen bearbeiten.

Aus rechtlicher Sicht bestehen bei Verletzung dieser Pflicht viele Risiken: Individualarbeitsrechtlich können bei Verletzung der Pflicht zur Datensicherheit Schadenersatzansprüche der Arbeitnehmer entstehen. Dies gilt insbesondere, wenn Bankdaten oder sozialversicherungsrechtliche Informationen von Dritten abgefangen und zum Nachteil oder Schaden der Arbeitnehmer verwendet werden. Hierfür gab es in den vergangenen Jahren viele Beispielfälle. Betriebsverfassungsrechtlich ist zwar weniger ein materieller Schaden zu befürchten, dennoch wird bei ungenügender Datensicherheit das Verhältnis von HR zum Betriebsrat leiden und der Betriebsrat kann mit erhöhten Datenschutz-Forderungen aufwarten. Existenzbedrohend können wiederum die Folgen einer Verletzung der Datensicherheit sein: Hohe Strafen und Geldbußen drohen, wenn ein Unternehmen gegen die Datensicherheitsnormen verstößt. Die neue

Datenschutzgrundverordnung, die zum 25. Mai 2018 in Kraft treten wird, sowie das zum selben Tag in Kraft tretende neue Bundesdatenschutzgesetz sehen massive Strafen vor.

Folglich müssen Unternehmen und besonders Personalabteilungen der Datensicherheit besondere Aufmerksamkeit schenken und technische Sicherungsmaßnahmen schaffen, die juristisch (etwa durch eine Betriebsvereinbarung) untermauert sind. Die folgenden Fragen dienen als Leitlinie zur Erarbeitung der Grundlagen eines Systems der Datensicherheit:

- Wer hat Zugriff auf die Daten? In welchem Umfang und zu welchem Zweck?
- Wie sind Zugriffsberechtigte in einer Schnittstelle definiert, lassen sie sich reduzieren?
- Wie ist die Rechtmäßigkeit des Datengebrauchs und des Datenzugriffs sichergestellt?
- Wie soll die Archivierung, die Löschung oder Sperrung der Daten bestimmt sein?

Die technische Umsetzung hängt von der jeweiligen betrieblichen Situation ab. In jüngster Zeit wird jedoch die Schaffung einer „Blockchain“ für Personalabteilungen diskutiert. Bei dieser datenschutzrechtlich weitgehend sicheren Technologie werden Daten nicht zentral abgelegt, sondern auf vielen verschiedenen Computern gespeichert. Die „Blockchain“ ist wie eine Kette von Datenblöcken, die miteinander verknüpft sind. Die enthaltenen Informationen können automatisiert ausgetauscht werden, ohne dass Inhalte manipuliert werden können. Ob diese Lösung geeignet ist, wird sich erweisen. Die Betriebe beginnen bereits heute, darüber nachzudenken und auch die rechtlichen Aspekte abzuwägen. ■



DR. MANTEO EISENLOHR, Rechtsanwalt und Partner bei K&L Gates LLP, äußert sich regelmäßig an dieser Stelle zu den aktuellen Entwicklungen in der digitalen Arbeitswelt.



IFBG – Ihre Spezialisten für:

- ✓ Psychische Gefährdungsbeurteilung
- ✓ Gesundheitskommunikation
- ✓ Kennzahlenmanagement
- ✓ Schlaf und Erholung
- ✓ Digitale BGF

www.ifbg.eu/whatsnextbgm

Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung (IFBG) – eine Ausgründung von Gesundheitsexperten der Universitäten Konstanz, München (TU) und Karlsruhe (KIT).

Blarerstraße 56, 78462 Konstanz, (+49) 0179/90 42 987, info@ifbg.eu

www.ifbg.eu

Grenzwertige Prognosen

ÜBERBLICK. Welche Fehler bei der Ermittlung des Jahresarbeitsentgelts und der Einstufung der Versicherungsfreiheit zu vermeiden sind und welche Folgen drohen.

Von **Thomas Muschiol**

Das macht mein Lohnprogramm automatisch.“ Diese Aussage mag mittlerweile auf zahlreiche Routinen in der täglichen Arbeit der Entgeltabrechnung zutreffen. Die Entscheidung, Mitarbeiter als krankenversicherungspflichtig oder krankenversicherungsfrei einzustufen, kann jedoch ein noch so komfortables Abrechnungsprogramm nicht ersetzen, sondern allenfalls nur unterstützen.

Die Feststellung der Frage, ob Krankenversicherungsfreiheit vorliegt, ist insoweit keine Rechenoperation, sondern entweder die Folge der Umsetzung eines speziellen Befreiungstatbestands oder eine Prognoseentscheidung, bei der vom Arbeitgeber, anhand der individuellen arbeitsvertraglichen Umstände, ein voraussichtliches Entgelt geschätzt wird. Wenn bei einer späteren Betriebsprüfung die Entscheidung des Arbeitgebers als „falsch“ beurteilt wird, kann dies sowohl auf einer unrichtigen Rechtsanwendung als auch auf einem Prognoseirrtum beruhen.

Rechtsirrtum des Arbeitgebers über regelmäßiges Arbeitsentgelt

Rechtsirrtümer können im Falle einer Betriebsprüfung zunächst zutage treten, wenn atypische Sachverhalte vorliegen. Das gilt insbesondere bei Mitarbeitern, die aufgrund ihres Einkommens zunächst unstreitig versicherungsfrei waren, sodann aber das Beschäftigungsverhältnis unterbrechen und später wieder aufnehmen. So sind beispielsweise nach

Wiederaufnahme einer Beschäftigung nach der Elternzeit Differenzierungen vorzunehmen (siehe Kasten zum Risiko durch Elternzeitvarianten), die als Sonderfälle von der allgemeinen Prüfungspflicht der Versicherungsfreiheit bei Neueinstellungen und der jährlichen Überprüfung des Versichertenstatus zu beachten sind.

Rechtsirrtümer bei der Bewertung der Versicherungspflicht können aber auch dann vorliegen, wenn der Arbeitgeber bei der Prognose, was ein Mitarbeiter voraussichtlich verdienen wird, Lohnbestandteile einbezogen hat, die nach Auffassung

des Betriebsprüfers nicht als „regelmäßiges zu erwartendes Arbeitsentgelt“ zu bewerten gewesen wären. Der Vorwurf lautet also, einen für die Prognose des Jahresarbeitsentgelts „verbotenen“ Lohnbestandteil verwendet zu haben.

Wie aber kann der Entscheider hier Rechtsirrtümer vermeiden, wie erkennen, welche Lohnbestandteile er für seine Prognose verwenden darf und welche nicht? Die Spitzenverbände der Sozialversicherungsträger haben dies in einem kürzlich aktualisierten Rundschreiben (siehe Kasten „Arbeitshilfe“) dargelegt und den Begriff der Regelmäßigkeit wie

Zum Jahreswechsel werden regelmäßig die neuen Jahresentgeltgrenzen bekannt gegeben.



folgt definiert: „Alle Einnahmen, die nach § 14 Abs. 1 SGB IV Arbeitsentgelt im Sinne der Sozialversicherung darstellen und mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit mindestens einmal jährlich gezahlt werden“. Dass man mit dem unbestimmten Begriff der „Wahrscheinlichkeit“ Abgrenzungsprobleme bekommt, ist offensichtlich. Auch der Versuch der Verwaltung, dies mit dem Begriff „hinreichende Sicherheit“ nachzujustieren, hilft nicht wirklich weiter. Dies verlagert vielmehr das Problem auf die Frage, was denn jetzt unter „hinreichender Sicherheit“ zu verstehen ist.

Hier geben die Richtlinien – außer für den Fall, dass Einkünfte dann als hinreichend sicher gelten, wenn ein allgemein verbindlicher Tarifvertrag anzuwenden ist – keine wirkliche Hilfestellung. Auch der Hinweis, dass vertragliche Entgeltansprüche nicht einzurechnen seien, wenn sie mündlich vereinbart wurden, ist kein brauchbarer Ansatz für eine rechtssichere Beurteilung einer „hinreichenden Wahrscheinlichkeit“. Denn

der Umkehrschluss – dass nämlich schriftlich vereinbarte Zusagen stets als Zahlungen zu behandeln sind, die mit hinreichender Sicherheit anfallen werden – wollen die Sozialversicherungsträger daraus nicht ziehen, sondern verweisen schlussendlich stets auf das Primat der Einzelfallbewertung. Das wiederum trägt die Gefahr in sich, einem Rechtsirrtum zu unterliegen.

Rechtsirrtum vermeiden: Hilft Rundschreiben des GKV weiter?

Die Gretchenfrage für die Praxis lautet demnach: Können Rechtsirrtümer durch das Studium des genannten Rundschreibens vermieden werden? Die Antwort lautet leider: Nein. Denn Rechtsirrtümer im Sinne unterschiedlicher Auslegungen von unbestimmten Rechtsbegriffen und auslegungsbedürftigen Befreiungsvorschriften sind nicht zu vermeiden. Dies wird im Rundschreiben der Verwaltung selbst eingeräumt. Dort wird nämlich auf den bloß „empfehlenden Charakter“ der Ausführung



ARBEITSHILFE

Richtlinie GKV-Spitzenverband, Besprechungsergebnis vom 22.3.17 (HI10597151)

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

www.haufe.de/hi10597151

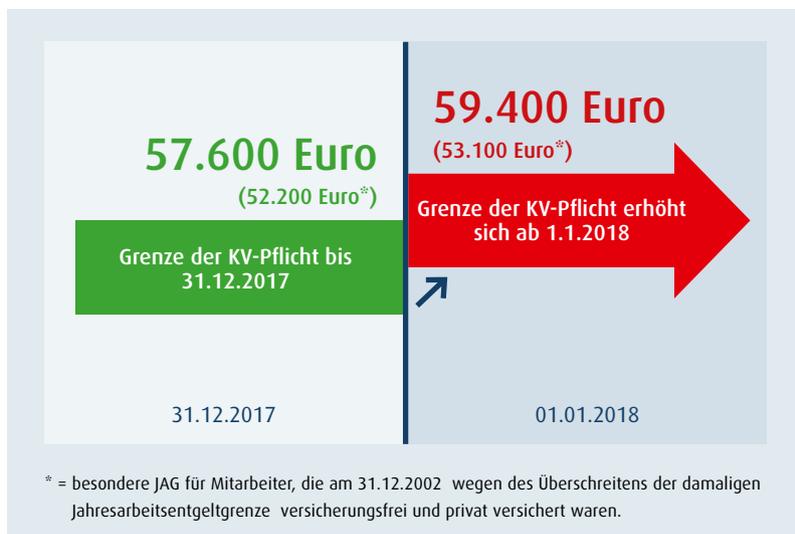
verwiesen, die die Voraussetzungen der Versicherungsfreiheit „näher beschreibt und insbesondere die Folgen des Überbeziehungsweise Unterschreitens darstellt“. Beurteilt ein Betriebsprüfer die Voraussetzungen einer Überschreitung der Jahresarbeitsentgeltgrenze, so wird er die Richtigkeit der Richtlinien zwar nicht in Abrede stellen, in der fallbezogenen Umsetzung unbestimmter Rechtsbegriffe oder der Auslegung von Befreiungstatbeständen wird der Prüfer jedoch weiterhin auf seine Einzelfallbeurteilung abstellen.

Die Folge eines vom Betriebsprüfer aufgedeckten Rechtsirrtums ist zwangsläufig eine rückwirkende Korrektur des Versicherungsstatus von „frei“ auf „pflichtig“ – ab dem Zeitpunkt in der Vergangenheit, zu dem der Arbeitgeber die Schlüsselung ausgeführt hat.

Prognose-Irrtum des Arbeitgebers: Geplante Zahlungen fallen aus

Hat der Arbeitgeber bei der Einbeziehung von Entgeltbestandteilen dagegen alles richtig gemacht und stellt sich zu einem späteren Zeitpunkt „nur“ heraus, dass es zu den geschätzten Zahlungen nicht gekommen ist, handelt es sich nicht um einen Rechtsirrtum. Vielmehr liegt eine Abweichung einer Prognose von der später festgestellten Wirklichkeit vor. Anders als beim Rechtsirrtum führt dies nicht zwangsläufig dazu, dass die Entscheidung des Arbeitgebers rückwirkend korrigiert werden muss. Ob und wann eine rückwirkende Korrekturpflicht besteht, hängt vielmehr davon ab, wann dem Arbeitgeber be-

JAHRESARBEITSENTGELTENZEN 2018



Die Grafik zeigt, dass sich die Jahresarbeitsentgeltgrenze – und damit auch die Grenze der Freiheit von der Krankenversicherungspflicht – zum neuen Jahr 2018 erhöht.

QUELLE: HAUFE AKADEMIE

kannt wurde, dass sich die Eckdaten seiner ursprünglichen Prognose verändert haben, er also eine neue Prognose hätte erstellen müssen.

Beispiel Tätigkeitswechsel: Versicherungspflicht mangels Zulage

Mit folgendem Beispiel lässt sich der genannte Prognose-Irrtum darstellen: Ein Arbeitnehmer ist aufgrund seiner vertraglichen Verdienstdaten für das Jahr 2017 als versicherungsfrei eingestuft worden. Er versichert sich daraufhin in einer privaten Krankenversicherung. Im November 2017 wechselt er aufgrund einer internen Umverteilung seine Tätigkeit mit der Folge, dass bisher regelmäßig anfallende Bereitschaftszulagen wegfallen. In der Rückschau stellt sich am Jahresende heraus, dass die Jahresarbeitsentgeltgrenze knapp unterschritten worden ist. Der Betriebsprüfer greift

In allen Zweifelsfällen sollte eine Anfrage an die Einzugsstelle erfolgen, sofern die Mitarbeiter in eine private Krankenversicherung wechseln oder darin verbleiben wollen.

den Fall auf, stellt Versicherungspflicht ab dem 1. Januar 2018 fest und erlässt einen rückwirkenden Beitragsbescheid.

Bei der Betrachtung dieses kleinen Beispiels lässt sich in einem ersten Schritt feststellen, dass der Arbeitgeber die Einstufung des Mitarbeiters als versicherungsfrei zunächst richtig durchgeführt hat. Seine Prognose zum Zeitpunkt der Einstufung war richtig. Allerdings hätte er – sobald er Kenntnis von der arbeitsvertraglichen Änderung bekommen

hatte – für die Zukunft eine neue Prognose erstellen müssen.

Kann der Arbeitgeber nun in ausreichendem Maße darlegen, dass die Änderung durch einvernehmliche Vertragsänderung quasi „über Nacht“ eingetreten ist, so wäre die Versicherungspflicht erst ab dem Monat Dezember 2018 eingetreten. Dann könnten auch erst ab diesem Zeitpunkt die Beiträge rückwirkend nachgefordert werden.

Praxisgerechte Antwort: Nach Risikogruppen filtern

Auch wenn zu konstatieren ist, dass sich sowohl Rechts-, als auch Prognosefehler nicht vermeiden lassen: In der Praxis muss dies nicht dazu führen, unterschiedslos jegliche Fälle einer versicherungsfreien Einstufung penibel zu überprüfen. Nicht in allen Zweifelsfällen muss also zur Absicherung eine Entscheidung der Einzugsstelle (siehe Hinweiskasten) einzuholen sein.

Vielmehr sollte der mögliche Handlungsbedarf anhand der nachfolgenden Risikogruppen festgelegt werden. Dafür sind die möglichen Konsequenzen ausschlaggebend, wenn bei einer späteren Betriebsprüfung die Meinung des einstuftenden Arbeitgebers nicht akzeptiert werden sollte.

Geringes Risiko: Besserverdienende und Freiwillige

Liegt schon das Grundgehalt eindeutig oberhalb der jeweiligen Obergrenzen und hängt die Überschreitung nicht von der Einstufung spezieller Entgeltbestandteile im Sinne einer „Regelmäßigkeit“ ab, so ist ein genaues Hinsehen nur erforderlich, wenn es zu Vertragsänderungen oder Unterbrechungen kommt. Ansonsten ist diese Kategorie sowohl bei der Aufnahme einer Erstbeschäftigung als auch bei der jährlich zum Jahresende vorzunehmenden Neubeurteilung unproblematisch. Allerdings zeigt sich an dieser Stelle auch die Notwendigkeit einer laufenden Kommunikation zwischen den Entscheidungsträgern,

die arbeitsrechtliche Veränderungen vorbereiten und vereinbaren und den Verantwortlichen für die Entgeltabrechnung. So wird einem Betriebsprüfer nicht ernsthaft entgegengehalten werden können, dass eine Veränderung der Vertragsbedingungen erst später in der Lohnbuchhaltung angekommen sei, sodass man nicht rechtzeitig eine neue Prognose habe erstellen können.

Insbesondere wenn es um Mitarbeiter mit schwankendem Einkommen und flexiblen Lohnbestandteilen geht, kommt es häufig zu Rechts- oder Prognoseirrtümern. Diese können grundsätzlich dazu führen, dass aufgrund einer Betriebsprüfung eine rückwirkende Umschlüsselung von „frei“ zu „pflichtig“ erfolgen muss. Bei den Mitarbeitern, die nach ihrer vermeintlich richtigen Umschlüsselung in der gesetzlichen Krankenversicherung als freiwillige Mitglieder verblieben sind, besteht jedoch kein Risiko, rückwirkend Beiträge nachzahlen zu müssen. Denn im Ergebnis unterscheiden sich die Beitragsvolumina von pflicht- und freiwilliger Krankenversicherung nicht.

Hohes Risiko: Die Gruppe der privat Versicherten

Wenn es um Mitarbeiter geht, die sich für eine private Krankenversicherung entschieden haben, sollten Arbeitgeber aber äußerst penibel vorgehen. Hier kann ein Rechts- oder Prognose-Irrtum erhebliche finanzielle Konsequenzen haben. Stellt ein Betriebsprüfer entgegen der Einstufung des Arbeitgebers fest, dass eine Versicherungspflicht vorliegt, kommt es bei privat versicherten Mitarbeitern regelmäßig zu Beitragsnachforderungen. Schuldner des nachträglich festgestellten Pflichtversicherungsbeitrags ist allein der Arbeitgeber. Ein nachträglicher Abzug des Arbeitnehmeranteils ist insoweit allenfalls für drei Monate und nur durch Lohnabzug möglich (§ 28 g SGB IV).

Die Rückforderung des Arbeitgeberzuschusses zur privaten Versicherung ist zwar grundsätzlich möglich, da die-

SONDERFÄLLE

Risiko durch Elternzeitvarianten

Für Arbeitnehmer, die vor ihrer Elternzeit krankenversicherungsfrei waren, bestehen Sonderregelungen. Diese weichen von den üblichen Routinen ab. In der folgenden Tabelle finden Sie Anmerkungen zu den unterschiedlichen Konstellationen.

Für Arbeitnehmer, die vor Inanspruchnahme der Elternzeit aufgrund der Höhe ihres regelmäßigen Jahresarbeitsentgelts krankenversicherungsfrei waren, stellt sich bei (Wieder-)Aufnahme der Beschäftigung nach der Elternzeit die Frage des Beginns der Krankenversicherungsfreiheit – wenn dann das regelmäßige Jahresarbeitsentgelt wieder die Jahresarbeitsentgeltgrenze überschreitet. In diesen Fällen bestehen Sonderregelungen. Die nachfolgende Tabelle zeigt anhand eines Beispiels mögliche unterschiedliche Konstellationen sowie den jeweiligen Zeitpunkt, ab dem die Versicherungsfreiheit neu festzustellen ist.

Beispiel: Ein(e) Mitarbeiter(in) war vor der Elternzeit krankenversicherungsfrei. Die Elternzeit endete am 31. Oktober 2017, die Wiederaufnahme der Beschäftigung erfolgte am 1. November 2017.

Ereignis während der Elternzeit	Neufeststellung einer Versicherungsfreiheit
Keine Teilzeitbeschäftigung während der Elternzeit	Versicherungsfreiheit ab 1. November 2017
Zulässige Teilzeitbeschäftigung – mit Befreiung von der Versicherungspflicht	Versicherungsfreiheit ab 1. November 2017
Zulässige Teilzeitbeschäftigung – ohne Befreiung von der Versicherungspflicht	Versicherungsfreiheit erst wieder ab 1. Januar 2018

In diesen Fällen sollte jedoch im Zweifel eine Anfrage bei der Einzugsstelle erfolgen.

HINWEIS

Rückforderungsrisiko ausschließen

Revidiert der Betriebsprüfer die Einordnung des Arbeitgebers zur Krankenversicherungsfreiheit, kann dies einen rückwirkenden Beitragsbescheid zur Folge haben. Das Risiko lässt sich aber auch minimieren beziehungsweise ausschalten.

Das Risiko, dass eine Einstufung als „krankenversicherungsfrei“ in einer Betriebsprüfung zu einer rückwirkenden Verbeitragung führt, kann ausgeschlossen werden – und zwar durch eine Anfrage bei der Einzugsstelle (siehe § 28 h Abs. 2 SGB IV). Zwar ist der Betriebsprüfer an die Entscheidung der Einzugsstelle nicht gebunden, sie löst jedoch im Regelfall Vertrauensschutz aus (nach § 45 SGB X). Dadurch können Unternehmen eine rückwirkende Verbeitragung verhindern. Aus Beweisgründen sollten sie jedoch in jedem Fall auf eine schriftliche Antwort bestehen.

se ohne Rechtsgrund erfolgte. Sie kann aber unter Umständen an den Finessen des sogenannten „Bereicherungsrechts“ scheitern.

Beispiel zu früheren Zeiträumen: Aktuell richtige Meldung schützt nicht

Nachträgliche Pflichtbeiträge können unter Umständen noch für frühere Zeiträume nachgefordert werden, selbst wenn der Mitarbeiter zwischenzeitlich wieder korrekt in der gesetzlichen Krankenversicherung angemeldet wurde.

Ein Beispiel dazu: Ein Mitarbeiter wird zum Januar 2015 neu eingestellt. Wegen prognostizierter Provisionen stellt ihn der Arbeitgeber versicherungsfrei, der Mitarbeiter versichert sich privat. Als sich Ende 2015 zeigt, dass die Jahresarbeitsentgeltgrenze für 2016 wohl nicht überschritten wird, schlüsselt der Arbeitgeber auf versicherungspflichtig um. Im Oktober 2017 stellt der Betriebsprüfer die Versicherungspflicht für 2015 fest. Er erlässt einen Beitragsbescheid über 10.000 Euro plus Säumniszuschläge.

Lösung: Der Einstufung als versicherungsfrei lag ein Rechtsirrtum zugrunde, da Provisionen – laut Verwaltung – als variable Entgeltbestandteile nicht zum regelmäßigen Arbeitsentgelt gehören. Die rückwirkende Statusfeststellung und Beitragserhebung sind daher grundsätzlich berechtigt. Dass der Mitarbeiter während der vermeintlichen Versicherungsfreiheit keine Leistungen der gesetzlichen Krankenversicherung in Anspruch nehmen konnte, ist dabei irrelevant.

Arbeitgeber sollten daher bei Zweifel zur Richtigkeit einer Erst- oder Folgebeurteilung bei der Einzugsstelle anfragen (siehe Hinweis Kasten), sofern Mitarbeiter in die private Krankenversicherung wechseln oder darin verbleiben wollen. ■



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

HAUFE.Stellenmarkt

für Fach- und Führungskräfte



Foto: Jirsak/shutterstock.com



Buchungsschluss
für die nächste Ausgabe
ist am **08.12.2017**.

Zielgruppe **Personal**

Personalleiter (m/w)

über Jobware Personalberatung
Raum Mannheim/Ludwigshafen
Job-ID 006525542

Leiter/-in Prüfbereiche Kapital- anlagen- und Risikomanagement

VBL. Versorgungsanstalt des Bundes
und der Länder
Karlsruhe
Job-ID 006523046

Teamleiter (m/w) im Außendienst

Fortuna Medien Gruppe
verschiedene Verkaufsregionen
Job-ID 006521827

Fachverantwortlicher (m/w) Weiterbildung

dm-drogerie markt GmbH + Co. KG
Waghäusel bei Heidelberg
Job-ID 006519478

Teamleiter (m/w)

Arbeitsvorbereitung
Frischpack GmbH
Mailling bei Schönau
Job-ID 006519266

Mitarbeiter (m/w) HR im Bereich Administration

Daimler AG
Berlin
Job-ID 006373797

Manager Labour Relations (m/w)

Sky Deutschland GmbH
Unterföhring bei München
Job-ID 005903852

Specialist (m/w) Organizational & HR Development

Daimler AG
Stuttgart
Job-ID 006482572

Personalsachbearbeiter/in

MBtech Group GmbH & Co. KGaA
München
Job-ID 006313152

Mitarbeiter (m/w) Entgeltabrechnung

Frischpack GmbH
Mailling bei Schönau
Job-ID 006308773

Personalsachbearbeiter/-in

persona service Sinsheim
Sinsheim
Job-ID 006306828

Führungskräfte/Quereinsteiger (m/w) für internationale Personalberatung

EO über ABD Media GmbH
Berlin, Hamburg, Frankfurt am Main,
Stuttgart, München
Job-ID 006427980

Job-ID eingeben und bewerben!

Einfach auf www.stellenmarkt.haufe.de
die gewünschte Job-ID eintippen und Sie gelangen
direkt zu Ihrem gewünschten Stellenangebot.



Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben?

Ihr Ansprechpartner: Michaela Freund
Tel. 0931 2791-777
stellenmarkt@haufe.de

Finden Sie aktuelle Stellenangebote unter www.stellenmarkt.haufe.de

Frankfurter Allgemeine

ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Hinter unserer Zeitung steckt bekanntlich immer ein kluger Kopf. Hinter unseren Kulissen auch, insbesondere in Zeiten des digitalen und kulturellen Wandels. Sie suchen eine außergewöhnliche Herausforderung, spannend und abwechslungsreich? Dann verstärken Sie unsere Personalabteilung und bewerben sich als

Payroll Manager/-in

- ▶ Sie führen selbständig und termingerecht die monatliche Entgeltabrechnung für einen festen Mitarbeiterkreis durch
- ▶ Sie erfassen und pflegen Mitarbeiterdaten sowie abrechnungsrelevante Änderungen im Abrechnungssystem
- ▶ Sie betreuen und beraten die Arbeitnehmer/-innen, Studenten/-innen, geringfügig Beschäftigten und Praktikanten/-innen in allen Fragen der Entgeltabrechnung sowie steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Abrechnungsfragen und bei Fragen der betrieblichen Altersversorgung
- ▶ Sie korrespondieren mit den Sozialversicherungsträgern, Krankenkassen und Behörden
- ▶ Sie pflegen die digitalen Personalakten und wickeln das Bescheinigungs- und Meldewesen ab
- ▶ Sie erstellen personalwirtschaftliche Berechnungen und Statistiken
- ▶ Sie unterstützen bei der Weiterentwicklung von Prozessen und Systemen und übernehmen zusätzliche Sonderaufgaben

Sie punkten mit folgenden fachlichen und persönlichen Stärken:

- ▶ einer erfolgreich abgeschlossenen kaufmännischen Ausbildung
- ▶ mehrjähriger sowie einschlägiger und qualifizierter Erfahrung im oben genannten Aufgabengebiet
- ▶ fundierten, aktuellen Kenntnissen im Lohnsteuer- und Sozialversicherungsrecht sowie Grundkenntnissen im Arbeitsrecht
- ▶ guten buchhalterischen Kenntnissen
- ▶ ausgezeichneten praxiserprobten SAP/HCM-Kenntnissen einschließlich der Anlage und Pflege digitaler Personalakten
- ▶ fundierten Kenntnissen der Prozesse in der Entgeltabrechnung
- ▶ sehr guten Kenntnissen der MS-Office-Anwendungen, insbesondere Word und Excel
- ▶ einer ausgeprägten Souveränität im Umgang mit der deutschen Sprache in Wort und Schrift
- ▶ einer zuverlässigen und strukturierten Arbeitsweise, einem freundlichen, kompetenten und sicheren Auftreten sowie einer ausgeprägten Serviceorientierung

Kommen Sie auf den Punkt, überzeugen Sie uns von Ihrer Begeisterung und Eignung für diese anspruchsvolle Aufgabe.

Ihre Bewerbung reichen Sie unter Angabe der Kennziffer 138/17 bitte über die entsprechende Onlineausschreibung auf www.faz.net/bewerber ein.

Auf Ihre Fragen freut sich Bianca Merk unter bewerbungen@faz.de.



SEMINARE

5. Dezember, Berlin **Workshop agile Prozess-optimierung**
Tel. 0211 887-2850
www.fachmedien-veranstaltungen.de
11. bis 12. Dezember, Stuttgart **Candidate Experience im Recruiting: Jeder Bewerberkontakt zählt!**
Tel. 0761 898-4433
www.haufe-akademie.de
9. bis 10. Januar, Wuppertal **Grundlagenseminar Arbeitsrecht für Nicht-Juristen**
Tel. 09187 931-211
www.taw.de
1. bis 2. Februar, Pfäffikon (CH) **Professionell verhandeln nach dem Harvard-Konzept**
Tel. +41 44 7228500
www.zfu.ch
12. bis 13. Februar, Hamburg **Psychologie für Personaler**
Tel. 0761 898-4433
www.haufe-akademie.de

ONLINE-SEMINARE

12. Dezember **Life is movement – wie digitale Lösungen Mitarbeiter bewegen können**
13. Dezember, 8. Januar **Der Jahreswechsel in der Entgeltabrechnung**
16. Januar **Neues zum Jahreswechsel im öffentlichen Dienst – Tarif- und Arbeitsrecht**

Weitere Informationen zu den Online-Seminaren erhalten Sie unter **Tel. 0180 5050-340** und **www.haufe-online-training.de**.



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

HR und PR müssen zusammenpassen, damit das Personalmarketing wirkt.

© CHOMBOSAN / SHUTTERSTOCK.COM

Weiterbildungen für Personaler

DIGITALE ARBEIT. Der viersemestrige Masterstudiengang „Digitale Arbeit“ an der Technischen Universität Chemnitz will eine fundierte Ausbildung mit Blick auf die Analyse, die Planung und das Management digitaler Prozesse bieten. Das Studium, das mit dem Master of Arts abschließt, richtet sich an Fach- und Führungskräfte in digitalen und internetbasierten Jobs. Die Teilnehmer sollen lernen, Arbeitsprozesse, die zentral über Onlinemedien realisiert werden oder von digital vernetzter Technik geprägt sind, zu planen, zu begleiten, zu evaluieren und zu reflektieren. Das Studium vermittelt zentrale arbeits-, organisations- und technikoziologische Grundlagen, Methoden der Arbeits- und Internet-Forschung und beinhaltet ein dreisemestriges Forschungsprojekt. Einschreibungen sind zum nächsten Sommersemester möglich.

www.tu-chemnitz.de

ALTERSVERSORGUNG. Das berufs begleitende Studium „Betriebswirt/-in bAV (FH)“ basiert auf einer Kooperation zwischen der Hochschule Koblenz und dem Campus Institut und enthält sieben fünftägige Präsenzphasen. Inhaltlicher Schwerpunkt im ersten Semester ist der Erwerb detaillierter Kenntnisse in den mittelbaren Durchführungswegen Direktversicherung, Pensionskasse und Pensionsfonds. Im zweiten Semester stehen die GGF-Versorgung und Pensionszusage, ihre Finanzierung und Auslagerung sowie die Funktionsweisen von Unterstützungskassen im Fokus. Im dritten Semester beschäftigen sich die Studierenden mit einem selbstgewählten Thema aus der betrieblichen Altersversorgung, bei dessen Bearbeitung ein Fachdozent zur Seite steht. Nächster Studienstart ist im Frühjahr 2018. Der Bewerbungsschluss ist am 19. Januar 2018.

www.campus-institut.de

Kommunikation für die Arbeitgebermarke

HR und PR im Schulterschluss für eine erfolgreiche Arbeitgeberkommunikation – dieser Gedanke liegt der Weiterbildung zum HR Communication Manager der Deutschen Akademie für Public Relations (DAPR) zugrunde. Die Teilnehmer beschäftigen sich mit Tools und Strategien, um über kommunikative Maßnahmen neue Mitarbeiter zu gewinnen und Talente im Unternehmen zu halten. Es geht um den Aufbau einer Arbeitgebermarke, Kampagnenplanung, Instrumente und Kanäle im Personalmarketing sowie Change Management und Agility in HR. Die Seminarreihe, die auf das Zusammenspiel von interner und externer Arbeitgeberkommunikation fokussiert, setzt sich aus drei dreitägigen Modulen zusammen. Sie schließt mit der Prüfung zum „HR Communication Manager (DAPR)“ ab. Die Module finden in Frankfurt am Main und in Düsseldorf statt. Beginn ist am 14. Februar (Frankfurt) oder am 16. Mai (Düsseldorf). www.dapr.de

Das verdient ein Syndikus

Im „Vergütungs-Check“ stellt das Personalmagazin in Zusammenarbeit mit dem Gehaltsexperten Compensation Partner die Gehälter zentraler Tätigkeitsfelder im Personalwesen vor. Das Durchschnittsgehalt eines Syndikus reicht je nach Firmengröße von 50.221 Euro (Q1) bis 106.499 Euro (Q3) inklusive Zusatzleistungen. Überstunden werden im Mittel mit 2.759 Euro pro Jahr vergütet. Rund 40 Prozent der Berufsgruppe erhalten Prämien und 30 Prozent eine betriebliche Altersvorsorge. Einen Firmenwagen gibt es für sechs Prozent.

VERGÜTUNGS-CHECK

Firmengröße (in Mitarbeitern)	Q1	Median	Q3
< 21	50.221 Euro	60.679 Euro	73.093 Euro
21-50	50.350 Euro	62.498 Euro	88.646 Euro
51-100	58.506 Euro	65.022 Euro	88.789 Euro
100-1.000	55.010 Euro	69.265 Euro	82.863 Euro
> 1.000	65.444 Euro	86.340 Euro	106.499 Euro

ÜBERSICHT

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

Q3: oberes Quartil (25 Prozent aller Personen mit dieser Funktion verdienen mehr)
Q1: unteres Quartil (25 Prozent unterschritten diesen Betrag). Veränderungen gegenüber dem Vorjahr (über alle Firmengrößen): plus 0,2 Prozent.

QUELLE: COMPENSATION PARTNER, 2017

„Focusing attention“



Um die Aufmerksamkeit auf bestimmte Inhalte Ihrer Präsentation zu lenken („focusing attention“), können Sie folgende Formulierungen verwenden: „I'd like to draw your attention to...“ (Ich würde gern Ihre Aufmerksamkeit auf ... lenken). „One of the most important aspects of this is...“ (Dies ist einer der wichtigsten Aspekte von...). „At first glance it seems ... but ...“ (Oberflächlich betrachtet scheint es ... zu sein, aber ...).

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

ANZEIGE



Personalreferent/-in (IHK)
online ab 01.03.2018

Personalbetriebswirt/-in (IHK)
online ab 02.03.2018

Personalassistent/-in (IHK)
online ab 08.03.2018

Lohn- und Gehaltsbuchhalter/in (IHK) online ab 25.04.2018

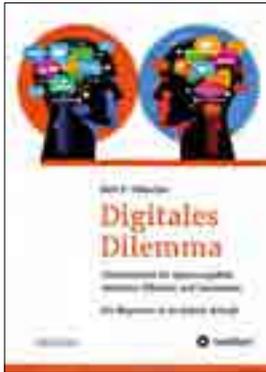
IHK-Akademie Koblenz e.V.
Sarah Rube, 0261 30471-71,
rube@ihk-akademie-koblenz.de

www.ihk-akademie-koblenz.de

IHK Akademie Koblenz

IHK. DIE WEITERBILDUNG

Etablierte Unternehmen durch den digitalen Wandel führen



DIGITALISIERUNG. Die größte Herausforderung der digitalen Transformation liegt nicht in der technologischen Umsetzung, sondern im inneren Wandlungsprozess: Alte Denkmuster, Hierarchiedenken und starre Prozessabläufe sollen umgewandelt werden in flache Hierarchien, schnelle Kommunikations- und Entscheidungsprozesse sowie bereichsübergreifendes, vernetztes

Arbeiten. Eine besondere Bedeutung kommt dabei dem mittleren Management zu, dessen Arbeitsweisen und Entscheidungskompetenzen sich grundlegend ändern müssen und das gleichzeitig den Dreh- und Angelpunkt für das Gelingen des Transformationsprozesses darstellt. Der Autor richtet

sich mit seinen Ausführungen insbesondere an die etablierten Unternehmen und zeigt ihnen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im Transformationsprozess auf. Er liefert kein Patentrezept, sondern stellt vielmehr Wege, Instrumente und Möglichkeiten vor, wie Unternehmen der Wandel gelingt. Seine Hauptaussage lautet: Nur wenn das Unternehmen die Transformation als ganzheitlichen, evolutionären Prozess versteht, kann diese erfolgreich sein. Der Prozess wird über Jahre gehen und bedarf einer umfassenden Kulturveränderung.

BEWERTUNG: Der Autor beschreibt ein Modell, das durch die einzelnen Phasen des Transformationsprozesses führt und so schrittweise eine ganzheitliche Transformationsstrategie ergibt. Wünschenswert wären eine bessere Druckqualität und größere Schrift bei den Abbildungen, die selbst für Normalsichtige nicht immer gut lesbar sind. (dfu)

Bert F. Hölischer: *Digitales Dilemma*. 327 Seiten, Tredition, Hamburg, 2017. 24,95 Euro.

www.tredition.de

Sechs Punkte für das Recruiting von IT-Experten



RECRUITING. Wie können IT-Unternehmen ein Arbeitgeberprofil entwickeln, mit dem sie sich von anderen Firmen abgrenzen? Wie können sie die besten Mitarbeiter finden, ohne die gängigen Klischees von Arbeitgebermarken oder kostspielige Personalberater zu bemühen? Diese Fragen stehen im Mittelpunkt des Buchs von Frank Rechsteiner, Inhaber eines Recruiting- und Strategieberatungsunternehmens und ehemals selbst bei IT-Unternehmen in Führungspositionen tätig.

Für sein Buch hat er mehrere Interviews mit Geschäftsführern und HR-Verantwortlichen von IT- und Unternehmensberatungen geführt und anhand der Ergebnisse sowie eigener Praxiserfahrungen einen Sechs-Punkte-Plan entwickelt. Diese sogenannte „Hype-Strategie“ sieht unter anderem die Übertragung hoher Eigenverantwortung an die Mitarbeiter vor, eine ehrliche und direkte Kommunikation sowie den Abbau von Bürokratie und Hierarchien im Unternehmen.

BEWERTUNG: Der Autor gibt zahlreiche Einblicke in die Praxis und leitet daraus Handlungsempfehlungen ab. (dfu)

Frank Rechsteiner: *Kulturbasiertes IT-Recruiting*, 103 Seiten, Springer Gabler, Wiesbaden, 2017. 24,99 Euro.

www.springer.com

Personalmanager als Gestalter von Zusammenarbeit



AUS UNSEREM VERLAG. Im HR-Bereich dominiert das Bild des Prozess- und Standardisierungsexperten. Der kommunikationsstarke Personaler ist dagegen wenig präsent. Dabei ist Kommunikation nicht nur wichtig für Employer Branding und Personalmarketing, sondern auch für die Zusammenarbeit in Projekten, für Führung und Organisationsentwicklung. Jan C. Weilbacher entwirft ein neues Bild des HR-Managements: Personalmanager werden zu Förderern von Collaboration und Autonomie, zu Coachs und Begleitern und sie gestalten Communities. Der Autor beschreibt ausführlich, in welche Richtung die Entwicklung geht und welche Anforderungen an das Personalmanagement daraus entstehen und er gibt konkrete Anregungen für die Ausgestaltung der neuen Rolle. Abschließend liefert er „Zehn Thesen zur Zukunft des Personalmanagements“.

Drei davon lauten: Personalmanager müssen Kulturgestalter und Vernetzer sein. Personalmanager müssen sich auch als Organisationsentwickler sehen. Personalmanager sollten Lust haben, Probleme zu lösen und das Business verstehen. (dfu)

Jan C. Weilbacher: *Human Collaboration Management*. 241 Seiten, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2017. 39,95 Euro. www.schaeffer-poeschel.de

Beschäftigungsformen im internationalen Vergleich



BESCHÄFTIGUNG. Zeitarbeit und Befristungen, Outsourcing und freie Mitarbeit: Wo in der Vergangenheit weitgehend einheitliche Belegschaften tätig waren, finden sich heute immer häufiger Menschen mit unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnissen. Festangestellte arbeiten Seite an Seite mit Zeitarbeitnehmern, Dienstleistern, Zulieferern oder Solo-Selbstständigen.

In diesem Sammelband stellen Wissenschaftler die Situation in verschiedenen Ländern – vornehmlich im Industrie- und Dienstleistungssektor – vor.

BEWERTUNG: Die Autoren beschreiben mit wissenschaftlicher Genauigkeit die Beschäftigungssituation und den Arbeitsalltag in unterschiedlichen Ländern und erläutern die Gründe für und Folgen von fragmentierten Belegschaften. (dfu)

Hajo Holst (Hrsg.): *Fragmentierte Belegschaften*. 308 Seiten, Campus Verlag, Frankfurt/Main, 2017. 34,95 Euro.

www.campus.de

Die Intelligenz der Vielen im Unternehmen nutzen



FÜHRUNG. Die Ameise (Ant) schafft in ihren Kolonien beeindruckende kollektive Leistungen. An diese Schwarmintelligenz wollen die Autoren mit dem Kunstwort „ManagemANT“ anknüpfen. In ihrem Buch beschreiben sie, wie der Weg vom klassischen Management zum kollektiven „ManagemANT“ funktionieren kann, sie gehen auf das Vorbild aus der Natur ein und erläutern die Auswirkungen auf Unternehmens-

kultur und die Zusammenarbeit in Teams. Aber sie zeigen auch die Grenzen von Schwarmintelligenz auf und erläutern Faktoren, die Konformismus und Gruppendenken fördern können.

BEWERTUNG: Die Ausführungen werden durch die Praxisbeispiele greifbar. In einem Glossar erläutern die Autoren zudem zentrale Begriffe aus der Biologie und der Ökonomie. (dfu)

Ernst Kurzmann, Johannes-Paul Fladerer: *ManagemANT*. 175 Seiten, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt/Main, 2017. 19,90 Euro.

www.fazbuch.de

IMPRESSUM

VERLAGSLEITUNG / HERAUSGEBER

Reiner Straub

ERSCHEINUNGSWEISE

Monatlich, in der Regel am letzten Freitag eines Monats, 19. Jahrgang

REDAKTION

Reiner Straub (str) (v.i.S.d.P.)

E-Mail: reiner.straub@personalmagazin.de

Daniela Furkel (dfu) (Chefredakteurin)

E-Mail: daniela.furkel@personalmagazin.de

Katharina Schmitt (ks)

E-Mail: katharina.schmitt@personalmagazin.de

Melanie Rößler (mer)

E-Mail: melanie.roessler@personalmagazin.de

Kristina Enderle da Silva (end)

E-Mail: kristina.enderle@personalmagazin.de

Michael Miller (mim)

E-Mail: michael.miller@personalmagazin.de

Andrea Sattler (ak)

E-Mail: andrea.sattler@personalmagazin.de

Benjamin Jeub (bej)

E-Mail: benjamin.jeub@personalmagazin.de

REDAKTIONSASSISTENZ

Brigitte Pelka, Tel.: 07 61/8 98-3921,

Telefax 07 61/8 98-99-3921,

E-Mail: redaktion@personalmagazin.de

GRAFIK / LAYOUT

Ruth Großer

ANZEIGEN

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.7.2016

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung

Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales,

Im Kreuz 9, D-97076 Würzburg

ANZEIGENLEITUNG

(verantwortlich für Anzeigen)

Bernd Junker, Tel. 09 31 / 27 91-556

E-Mail: bernd.junker@haufe-lexware.com

MEDIA SALES

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

E-Mail: dominik.castillo@haufe.de

Annette Förster, Tel.: 09 31/27 91-544, Fax -477

E-Mail: annette.foerster@haufe.de

Oliver Cekys (Stellenmarkt),

Tel.: 0931/27 91-731, Fax -477

E-Mail: stellenmarkt@haufe.de

Thomas Horejsi, Tel.: 09 31/27 91-451, Fax -477

E-Mail: thomas.horejsi@haufe.de

ANZEIGENDISPOSITION

Yvonne Göbel, Tel.: 09 31/27 91-470, Fax -477

E-Mail: yvonne.goebel@haufe-lexware.com

VERLAG

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

Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg

Registergericht Freiburg, HRA 4408

Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungen GmbH, Sitz Freiburg, Register-

gericht Freiburg, HRB 5557, Martin Laqua

Geschäftsführung: Isabel Blank, Sandra Dittert, Jörg Frey, Birte Hackenjos,

Dominik Hartmann, Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies

Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe

Steuernummer: 06392/11008

Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

ABONENTENSERVICE UND VERTIEB

Tel.: 0800 / 7234 253 (kostenlos)

Fax: 0800 / 5050 446 (kostenlos)

E-Mail: Zeitschriften@haufe.de

ABONNEMENTPREISE

Jahresabonnement (12 Ausgaben) 146 Euro inkl.

MwSt., Porto- und Versandkosten; Bestell-Nummer: 04062-0001, ISSN:

1438-4558. Bezieher des Loseblattwerks „Das Personalbüro in Recht und

Praxis“ und der CD-ROM „Haufe Personal Office“ sowie „Haufe Steuer Office

Premium“ erhalten das Personalmagazin im Rahmen ihres Abonnements.

DRUCK

Senefelder Misset, Doetinchem

URHEBER- UND VERLAGSRECHTE

Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen

einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Das gilt

auch für Entscheidungen und deren Leitsätze, wenn und soweit sie redaktion-

nell bearbeitet oder redigiert worden sind. Soweit die Rechte an Bildern bei

Dritten liegen, ist dies gekennzeichnet. Ansonsten liegen die Nutzungsrechte

beim Verlag.

NACHDRUCK

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne

schriftliche Genehmigung des Verlags vervielfältigt oder verbreitet werden.

Unter dieses Verbot fällt insbesondere die gewerbliche Vervielfältigung per

Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung

auf CD-ROM. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Bildmaterialien

übernimmt der Verlag keine Haftung.

LESERBRIEFE

Wir behalten uns vor, Leserbriefe zu kürzen. Aktuelle Informa-

tionen zu den Zeitschriften- und Online-Angeboten der Haufe-Gruppe finden

Sie unter: www.haufe.de/mediacenter.

Ganz persönlich

Welche berufliche Entscheidung war die schwierigste für Sie?

Der Wechsel zwischen Projekt- und Linienrollen ist immer wieder eine Herausforderung. Ich habe den Unterschied schon mehrfach kennengelernt, zunächst bei meinem Wechsel aus der Beratung zu Merck und nun beim erneuten Wechsel aus der HR-Funktion in eine Projektorganisation innerhalb von Merck Finance. Die Herausforderung lohnt sich aber jedes Mal, weil man lernt, eigene Verhaltensmuster zu prüfen und anzupassen.

Wie kamen Sie zur HR-Laufbahn?

Das war weniger die Entscheidung für oder gegen eine HR-Laufbahn. Ich habe in HR wie auch vorher in der Beratung und jetzt bei Merck Finance immer die Chance wahrgenommen, zukunftsorientierte Themen zu betreuen und große Veränderungsprojekte umzusetzen.

Eine wichtige Tugend für einen Personalmanager ist ...?

... sich an messbare Fakten zu halten und Entscheidungen mit Daten zu belegen.

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

Wenn ich die HR-Transformation weiterdenke, dann ist der nächste Schritt eine Neudefinition der altbewährten HR-Rollen. Wenn Agilität und Digital HR im Vordergrund stehen sollen, müssen die Rollen hybrider werden. HR muss integrierter denken – in Rollen wie in Lösungen. Diesen nächsten Schritt zu gehen, mit allen Organisations- und Prozessanpassungen, die dazu notwendig sind, halte ich für wichtig und sehr spannend.

Was sind Ihre aktuellen Herausforderungen in HR?

Mit der Transformation der HR-Funktion hat Merck ein solides Fundament in Bezug auf Strukturen, Prozesse, Daten und Technologien geschaffen. Die Herausforderung besteht jetzt in der Nutzung dieses Fundaments als Basis für die geschäftsspezifische (Weiter-)Entwicklung von HR-Lösungen. So sollen mehr Flexibilität und Agilität in die Organisation kommen, ohne dabei das Fundament infrage zu stellen: „Stability and Flexibility generate Agility“ – aber wie setzt man das am besten um?



MIRIAM TOLKSDORF war vor ihrem Wechsel zu Merck im Jahr 2009 als Senior Consultant in der Human-Capital-Sparte von Watson Wyatt tätig. Bei Merck HR leitete sie zuletzt die Strategie-Einheit der globalen HR-Funktion, in der sie die seit 2012 andauernde Transformation der HR-Funktion begleitete. Im April 2017 übernahm Miriam Tolksdorf die Leitung der Einheit für strategische Transformationsprojekte für Merck Finance Operations.

Was war Ihr bislang schönstes Projekt?

Die Ablösung des traditionellen Grading-Systems bei Merck und die Einführung einer flexibleren, rollenbasierter Infrastruktur unter dem Titel „Expanding Horizons“. Ein schönes Beispiel dafür, wie sich in HR und in der Organisation Horizonte erweitern und Perspektiven verändern können und müssen, wenn man integrierte und agile Formen des People Management leben will.

Wie haben Sie sich zuletzt weitergebildet?

Ich bilde mich täglich – im Gespräch und im Austausch mit Kollegen aus anderen Funktionen oder externen Kontakten. Wichtig ist, den eigenen Horizont kontinuierlich zu erweitern. Dann ergeben sich neue Perspektiven von ganz allein.

VORSCHAU AUSGABE 01/18



TITEL	Datenschutz
MANAGEMENT	Mitarbeiterbefragungen
ORGANISATION	HR Analytics
RECHT	Gesundheitsmanagement und Arbeitsrecht
PERSONLICH	Vereinbarkeit individuell gestalten

Das nächste Personalmagazin erscheint am 19. Dezember 2017

„Alles Wichtige
mache ich selbst!“



Lohn- und Gehaltsabrechnung leicht gemacht.

Sie möchten sich vom Selbstständigen zum professionellen Arbeitgeber entwickeln? Oder Sie haben bereits Angestellte und in Sachen Lohn- und Gehaltsabrechnung allerdings bisher auf einen teuren Dienstleister gesetzt? Mit dem Einsteiger-Paket „lohn + gehalt“ von Lexware arbeiten Sie sich sehr schnell in die Themen der Lohn- und Gehaltsabrechnung ein.

Das Trainingsbuch und die Online-Schulungen unterstützen Sie bei jedem Schritt. Das Online Portal „Lexware lohn + gehalt wissen“ liefert Ihnen alle wichtigen Informationen rund um die Gehaltsabrechnung. Zusätzlich steht Ihnen eine kostenlose Experten-Hotline für alle Fragen rund um die Lohnabrechnung zur Verfügung.

Jederzeit selber alles im Griff haben

Mit diesem umfassenden Einsteigerpaket können Sie in Ihrem Unternehmen die Lohn- und Gehaltsabrechnungen selbst erledigen. Und dabei auch noch Geld sparen! Denn egal wie viele Mitarbeiter Sie abrechnen – der Preis bleibt gleich.

Lexware lohn + gehalt ist übersichtlich in der Handhabung und lässt sich einfach bedienen. Die Software führt Sie Schritt für Schritt durch die gesamte Abrechnung. So erstellen Sie Ihre monatlichen Lohn- und Gehaltsabrechnungen selbst, inkl. aller Unterlagen und Meldungen für Ihren Betrieb, Ihre Mitarbeiter, das Finanzamt und die Krankenkassen.

Einfach auf der sicheren Seite

Egal, welche Anforderungen Sie haben: Die Software löst diese einfach & schnell – ob Austausch der Steuerdaten mit dem Finanzamt oder die Übermittlung aller wichtigen Meldungen an die Sozialversicherungsträger. Ihre Lohnabrechnung wird immer korrekt und sicher erledigt.

5 gute Gründe für das Einsteigerpaket

- ✓ Prämierte Software vom Marktführer – einfach & benutzerfreundlich
- ✓ Gratis: Zusätzliches Trainingsbuch zu lohn + gehalt
- ✓ Gratis: Zugang zum Online-Portal „Lexware lohn + gehalt wissen“
- ✓ Gratis: 1 Jahr lang Experten-Hotline
- ✓ Gratis: eBook „Mitarbeiter einstellen“

Jetzt Vorteilsangebot
bis 31.01.2018 sichern und
225€ im ersten Jahr sparen



Jetzt
4 Wochen
kostenlos &
unverbindlich
testen!

Schnell & bequem bestellen:

www.lexware.de/lohn-einsteigerpaket

LexWARE

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