

# Personalwirtschaft

Das Magazin für den Job HR

INKLUSIVE  
SONDERHEFT:  
HR-Software



## Die Zukunft der Zeit

WIRTSCHAFT UND POLITIK MÜSSEN DAS EUGH-URTEIL NUTZEN,  
UM MODELLE FÜR DIE ARBEIT VON MORGEN ZU GESTALTEN



+++ **Special:** Ausbildung +++ **Praxistransfer:** Ethische Fragen für Unternehmen +++  
+++ **Case Study:** Wertewandel bei SAP +++ **Studie:** Social Media Recruiting +++

# Das konzentrierte Job-Angebot für Personaler.



Auf unserer  
Plattform direkt  
fündig werden.

Der Online-Stellenmarkt der **Personalwirtschaft** ist wie für Sie gemacht:  
Als HR-Talent finden Sie hier in einem exklusiven Umfeld schnell den richtigen Job.  
Nutzen Sie Ihre Chance auf eine Personaler-Karriere mit Zukunft.

**Jetzt mit der Suche beginnen!**

Personalwirtschaft ist Teil des **W&V** JOB-NETWORK

[stellen.personalwirtschaft.de](https://stellen.personalwirtschaft.de)

**STELLEN** **MARKT**  
Personalwirtschaft

## Urteil und Erkenntnis



Als am 14. Mai das EuGH-Urteil zur Arbeitszeiterfassung gesprochen war, gerieten Wirtschaft, Politik und Arbeitsrechtler in Wallung. Binnen weniger Stunden waren über die Social-Media-Kanäle die Fronten geklärt: Die einen bejubelten die konsequente Arbeitnehmerorientierung der Richter, die anderen (t)witterten bereits das Ende der flexiblen, mobilen Arbeitswelt, in der wir soeben erst angekommen sind. Ein schönes Beispiel für die Erregungsökonomie unserer Zeit: viel schnelle, laute Meinung; jede Menge frühzeitige Bewertung. Kaum reflektierte Einordnung.

Als wir kurz nach dem Urteil in der Redaktion darüber diskutierten, war klar, dass wir diese Reflexion leisten wollen – fokussiert auf die Bedürfnisse von HR. Also recherchierten wir los. Und je mehr Gespräche wir mit Personalmanagern, Arbeitsrechtlern, Wissenschaftlern, Politikern, Beratern und Arbeitnehmervertretern führten, umso deutlicher wurde: Das Urteil selbst wird, nüchtern besehen, zunächst einmal weit weniger umwälzen als der mediale Buzz nahelegt. Doch es hat die Tür zu einer Diskussion aufgestoßen, die nun zugleich engagierter und fokussierter geführt wird als zuvor: Das im Kern sinnvolle Arbeitszeitgesetz braucht ein 4.0-Upgrade. Es basiert auf der Vorstellung eines Lebens voller klar geregelter, gut planbarer Arbeitstage, während die Realität für viele Mitarbeiter längst – räumlich, zeitlich, technologisch – deutlich fragmentierter daherkommt. Die Frage, was Arbeit und Arbeitszeit überhaupt ist, gehört neu gestellt.

Was bleibt, ist eine Erkenntnis, die auch in einem überarbeiteten Gesetz Bestand hätte: Während in der Timeline, im Messenger und in der Inbox immer neue Themen hochkochen, lohnt es, sich für manche Fragestellungen etwas mehr Zeit zu nehmen und genauer hinzusehen. Wir hoffen, das ist uns gelungen, und widmen uns also ab Seite 24 beidem – der Analyse des EuGH-Urteils und der Debatte um das Arbeitszeitgesetz.

Cliff Lehnen  
Chefredakteur



## Businesstraining für Fach- und Führungskräfte

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

SAVE THE DATE:



**17. – 19. September  
2019**

Messe Köln  
Halle 2.2  
Stand N.17

### KERN AG Training

Leipziger Straße 51 · 60487 Frankfurt/M.

**(0 69) 75 60 73 - 90**  
info@kerntraining.com

Über 60 KERN AG Training Schulungszentren weltweit, unter anderem in

Amsterdam · Berlin · Düsseldorf · Eindhoven · Frankfurt am Main  
Graz · Hamburg · Hongkong · Innsbruck · Köln · Linz · London  
Lyon · Marseille · München · New York · Paris · Rotterdam  
Salzburg · San Francisco · Stuttgart · Utrecht · Warschau · Wien

PERSONALWIRTSCHAFT 07\_2019

3	EDITORIAL	Urteil und Erkenntnis
6	STILKRITIK	Kann die Wirtschaft von der Kunst lernen? Leider kaum
7	ZAHLEN, BITTE	Zum Wert von Kunst und Kreativität
8	EINBLICK	Pendeln: Im Sommer mit dem Fahrrad zur Arbeit
<b>HR &amp; ICH</b>		
10	ZOOM	Warum Zeitarbeit für viele IT-Freelancer keine Lösung ist
12	PRAXISTRANSFER	Ethische Standards müssen Teil der Unternehmens-DNA sein
14	CASE STUDY	Kulturarbeit gelingt auch mit digitalen Tools – jedenfalls bei SAP
18	LEBENS LAUF	Julia Bangerth über den Stellenwert der Diversität
20	PRO & CONTRA	Ist Employer Branding nur etwas für HR-Agenturen?
<b>TITEL: EUGH-URTEIL ZEITERFASSUNG</b>		
24	ÜBERBLICK	Was nach der Aufregung um das Urteil bleibt
26	ANALYSE	So sieht die Rechtslage wirklich aus
28	INTERVIEW	Der Arbeitszeitexperte Andreas Hoff kritisiert die Kritiker
30	FOKUS	Systemanbieter haben allen Grund zu Gelassenheit
32	ÜBERBLICK	Welche Zeitwirtschaftslösungen derzeit auf dem Markt sind
<b>RECHT &amp; POLITIK</b>		
34	FACHBEITRAG	In der Praxis hat die DSGVO viel von ihrem Schrecken verloren
36	STANDPUNKT	Agile Arbeit benötigt einen angemessenen rechtlichen Rahmen
38	SKURRILER FALL	Nicht jeder Hörsturz ist ein Arbeitsunfall
<b>SPECIAL: AUSBILDUNG</b>		
40	ROUND TABLE	Recruiting aus der Perspektive der Nachwuchskräfte
46	STUDIE	Wie Azubi-Bewerber über ihre Jobzukunft denken
48	FOKUS	Herausforderungen des dualen Studiums
52	INTERVIEW	Mit einem Podcast Azubis erreichen
<b>TECHNIK &amp; TOOLS</b>		
54	ANALYSE	Feedbackkultur – wann sind digitale Tools nützlich?
57	UPDATE	Software und Dienstleister für den Job HR
<b>FORSCHUNG &amp; LEHRE</b>		
58	STUDIE	Social-Media-Recruiting ist ausbaufähig
61	ANALYSE	Warum psychologische Sicherheit im Job wichtig ist
<b>EVENT &amp; SZENE</b>		
66	SESSELWECHSEL	HR-Personalien und die Geschichten dahinter
68	BÜCHER	Wie Positive Psychologie die Arbeit verbessern kann
70	STELLENMARKT	Aktuelle Jobs für Personalmanager
72	RÜCKSCHAU	Wenn sich Mitarbeiter am Zeitmodell aufhängen
73	VORSCHAU	Was Sie in der August-Ausgabe erwartet
73	IMPRESSUM	
74	BLICK VON AUSSEN	Geflüchtete in Unternehmen integrieren

18



Foto: Dateve eg

66

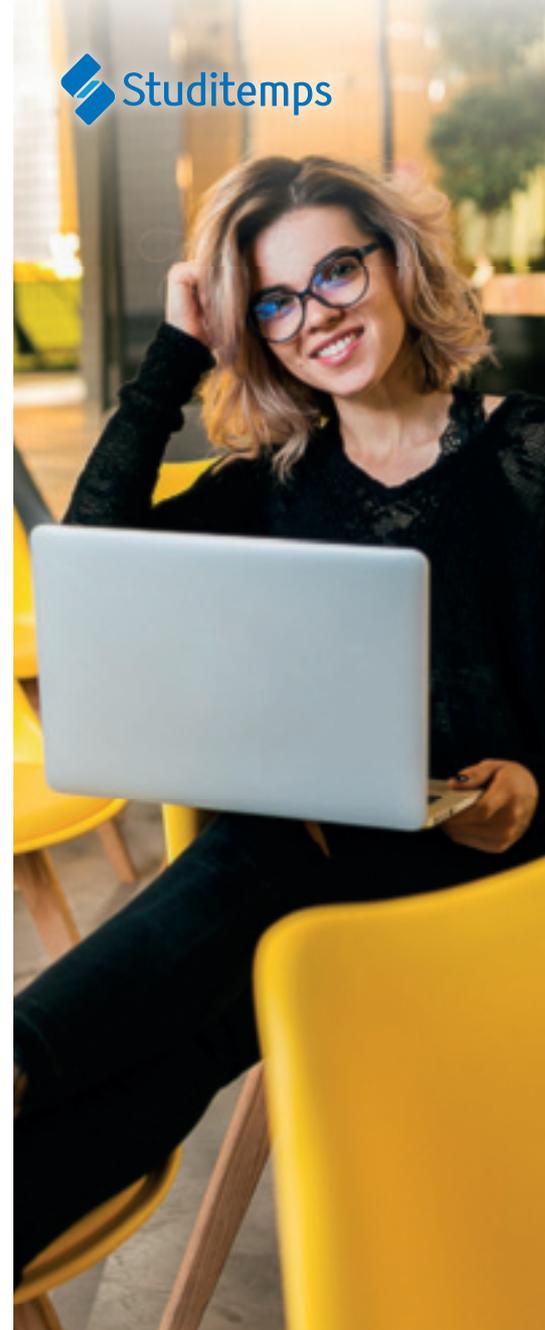


Foto: privat

74



Foto: Parham Farajollahi



## Studenten: Ihre Personallösung

Mit über 8.000 beschäftigten Studenten pro Monat ist Studitemps Ihr Experte für die Überlassung von Personal sowohl für langfristige und regelmäßige als auch für kurzfristige Einsätze. Profitieren Sie von unserem großen Bewerberpool und unserem persönlichen Service an 22 Standorten bundesweit!

# Perlen vor die Säue

Nun sollen Unternehmen von Künstlern lernen, wie das geht mit der Kreativität, der Authentizität und dem disruptiven Denken. Leider spricht Vieles dagegen, dass das fruchtet.

VON CLIFF LEHNEN

► Zahlreiche Wissenschaftler, Berater und ehemalige Spitzensportler versuchen sich daran, Metaphern und Erkenntnisse aus dem Sport auf Führung, Teamarbeit und Organisation zu übertragen. Das mag für den Augenblick inspirierende Wirkung haben, hält aber leider dem Abgleich mit der Realität oft nicht stand: Kommt man aufgepeitscht aus dem Motivationstraining zurück auf den Büroflur, arbeiten dort in aller Regel immer noch keine austrainierten Vollprofis, die sich seit dem sechsten Lebensjahr entbehrensreich auf eine optimale Performance im Beruf ausrichten. Nein, es sind Kollegen wie du und ich. Und die am Morgen auf den Arbeitstag einzuschwören wie einen Boxprofi auf den Kampf, wirkt eher deplatziert.



Der neueste Trend auf den Konferenzpodien ist nun, die Muster, Motive und Methoden der künstlerischen Arbeit auf die Business-Welt zu übertragen: Was können Unternehmen, so die immer öfter gestellte Frage, im Rahmen ihrer verzweifelten Suche nach möglichst disruptiver Innovation vom Denken und Arbeiten in Kunst und Kultur lernen? Die Frage ist verständlich; doch auch hier ist der Kontext nicht vergleichbar: Künstler sind ihrem Wesen nach Freigeister, die sich der Enge und Zahlengetriebenheit der Wirtschaft bewusst entzogen haben und in einem eigenen Wertekorsett wirken. Künstlerische Kreativität in einem unternehmerischen Rahmen mit vertraglich fixierter Arbeitszeit, jährlichem Umsatz-Forecast und strengem Controlling? Schwer vorstellbar. Denn Künstler arbeiten nicht zweckgebunden. Ihr Werk ist nicht an Markt, Umsatz oder Zielgruppe orientiert.

Kunst und Wirtschaft sind Welten, die sich zueinander verhalten wie zwei Pluspole: Führt man sie aufeinander zu, wirken sie durchaus einträchtig, gefügig. Sie scheinen sich willkommen zu heißen. Doch wenn es ernst wird – wenn sie sich treffen sollen –, streben sie mit Macht auseinander. Ein Beispiel hierfür bot das Recruiting-„Festival“ RC19 im Mai, das sich mit Jan Delay als programmatischen „Headliner“ einen Musiker eingekauft hatte – jedoch nicht zum Singen, sondern zum Reden.

Da fragte ihn also Gero Hesse, immerhin einer der Grandseigneurs des deutschen Employer Brandings, wie man das hinbekomme, authentisch zu sein, als Mensch und Arbeitgeber, und überhaupt. Darauf Jan Delay einigermaßen verdutzt: Am authentischsten sei es doch wohl, sich über so etwas wie Authentizität keinen Kopf zu machen. „Authentizität bedeutet, einfach aus dem Bauch heraus zu machen, was von innen kommt. Darüber zu reflektieren, ist

schon der Anfang vom Ende von Authentizität.“ Keine Scheiße bauen, keinen Quatsch machen, sich selbst gegenüber ehrlich sein – so einfach sei das.

Ein kurzer Blick in die Wirtschaftspresse genügt, um festzustellen, dass viele Unternehmen aber mit diesen einfachen Tugenden Probleme haben. Wenn der CEO wegen Betrugs hinter Gitter muss, die Steuerfahndung medienwirksam zur Durchsuchung anrückt oder bei Kununu ständig schlechte Bewertungen wegen miserabler Führung eingehen, muss man sich etwas überlegen. Das dann oft schnell zusammengeschusterte Ergebnis hat logischerweise mehr mit einer schönen Fassade zu tun als mit einem authentischen Kern.

Kunst ist unmittelbar und roh, Kunst ist angstfrei und ehrlich, Kunst ist verletzlich und zart. Kunst hat keinen doppelten Boden. Auf einen Jan Delay kommen Tausende und Abertausende Künstler und Kreative am Rande der Mittellosigkeit. Arm, aber authentisch: Diesen Preis würde – und dürfte – ein Unternehmen niemals zahlen. Das ist der Kern des Widerspruchs. Während sich die Wirtschaft am Außen orientiert, wirkt die Kunst am stärksten, je weniger sie optimiert, auf Spur gebracht und kontrolliert wird. Sie lebt vom Genialischen, Individuellen und Einzigartigen.

Natürlich kann diese Haltung auch inspirierende Wirkung für die Wirtschaft haben, sie kann belebend wirken und Augen öffnen. Doch sie dringt nicht ein. Wie bei den Sport-Analogien bleibt es beim gefälligen Impuls; der Transfer in den Alltag bleibt aus. Viel interessanter ist also die Frage, wie es gelingt, den Mut zur Individualität, zur Kreativität, zur Unmittelbarkeit in unseren Kindern zu wecken, unseren Lehrern zu vermitteln, in unseren Institutionen und in der Gesellschaft zu verankern. Wie können wir Menschen Vertrauen geben, „ihr Ding zu machen“ – jenseits ökonomischer Anforderungen und allgegenwärtiger Zweckmäßigkeitserwägungen?

Was wir, gerade in einer von Umbruch und Unsicherheit geprägten Zeit, viel mehr brauchen als weitere vermeintlich „authentische“ Unternehmen, Marken und Kampagnen, sind wahrhaft authentische Menschen. Denn wenn in einer digitalisierten Welt zwei Kompetenzen immer wichtiger werden, dann sind es persönliche Kreativität und individuelle Zuwendung. Je mehr um uns herum digitalisiert wird, desto wichtiger wird das Wirken des Einzelnen im Moment. Und das genau ist, was wir von der Kunst lernen können – als Individuen und als Gesellschaft. ■

# Der Wert von Kreativität

Kreativität zahlt sich aus. Leider weniger für die meisten Künstler, aber, darauf deuten Studien hin, für Gesellschaft und Wirtschaft. Trotzdem ist noch Luft nach oben.

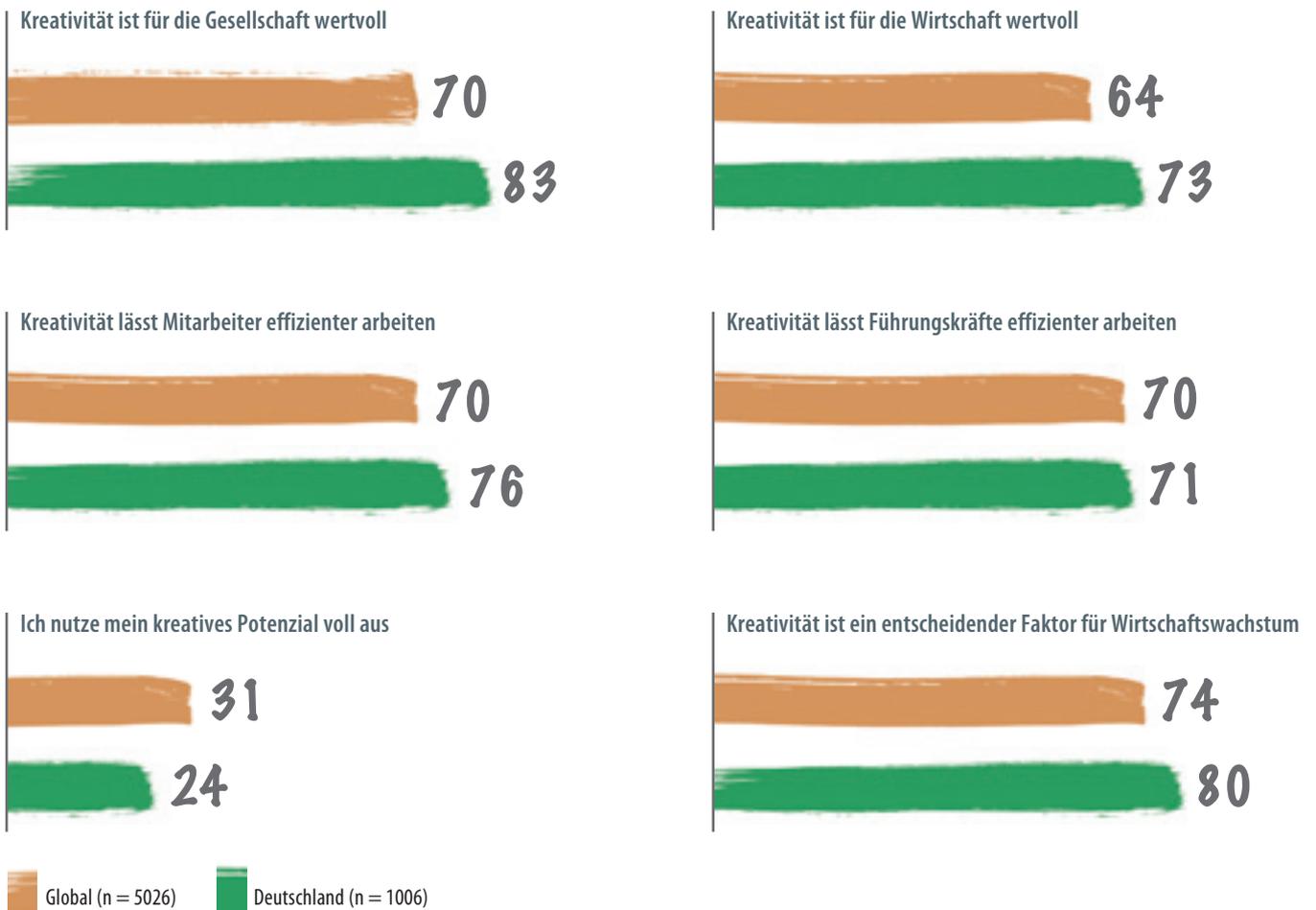
20 000 €

Durchschnittliches Jahreseinkommen von Künstlern in Berlin 2017

46 000 €

Durchschnittliches Jahreseinkommen von Vollzeitbeschäftigten in Deutschland 2017

## Wie wir zur Kreativität stehen: Prozentuale Zustimmung zu den folgenden Aussagen



Quelle: Studie „Studio Berlin III“, Institut für Strategieentwicklung, 2018

Quelle: Studie „State of Creator 2016“, Adobe, 2016



# Ja, mir san mit'm Radl da

Wir pendeln öfter, weiter und länger als je zuvor: morgens hin und abends her, stundenlang, millionenfach, vor allem per Auto und Bahn. Pünktlich zum Sommer würden zwei von drei Pendlern gern mit dem Rad zum Job fahren – angeblich.

► Über 18 Millionen Deutsche pendeln täglich zum Arbeitsplatz – Tendenz im vielfachen Sinne steigend: Nicht nur die Anzahl der Pendler nimmt zu. Auch legen sie immer weitere Wege zur Arbeit zurück und ihre Fahrten dauern länger. Jeder vierte Erwerbstätige (26,8 Prozent) benötigt heute mehr als eine halbe Stunde zur Arbeitsstelle – das entspricht rund elf Millionen Menschen.

Folgen und Risiken des Pendelns wurden in den letzten Jahren in diversen Studien beschrieben. Das Stressempfinden steigt ebenso wie das Risiko für körperliche Beschwerden wie Nacken- und Rückenschmerzen. Das Familienleben wird negativ beeinträchtigt, das Wohlbefinden und die Regenerationszeit nehmen ab. Zusammenhänge zu psychosomatischen Beschwerden wie Erschöpfungszuständen, Schlafstörungen und Depressionen wurden beschrieben.

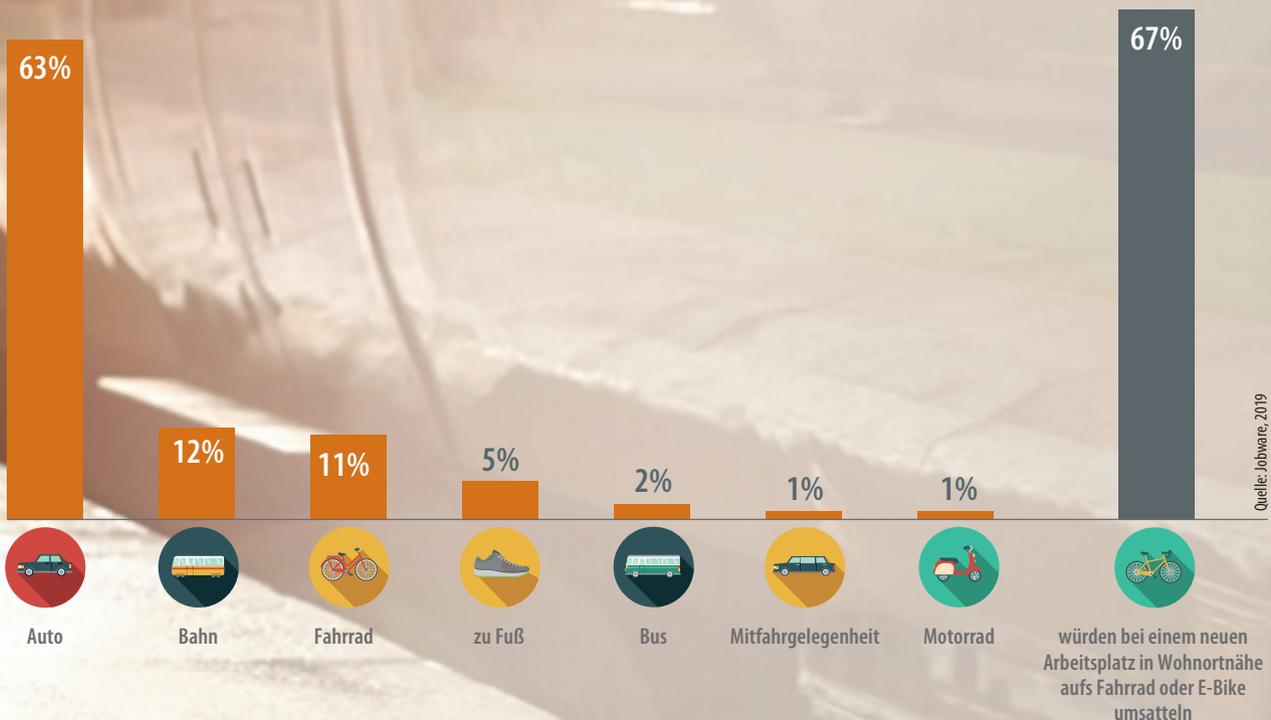
Eine nun im Auftrag der Jobbörse Jobware durchgeführte Forsa-Umfrage zeigt: 63 Prozent der Arbeitnehmer nutzen das Auto für den Arbeitsweg, 12 Prozent die Bahn und 2 Prozent den Bus. **Bewegung kommt oft zu kurz: Nur jeder zwanzigste Arbeitnehmer geht zu Fuß (fünf Prozent), nur jeder zehnte nutzt Fahrrad oder Pedelec (elf Prozent).** Als Grund dafür wird häufig die Distanz zum Arbeitsplatz genannt. So geben laut Jobware zwei von drei (67 Prozent) Angestellten an, sie würden direkt auf das Rad umsatteln, wenn nur der Wohnort näher am Arbeitsort läge.

Nun genügt es, wie schon Goethe wusste, nicht zu wollen – man muss auch tun. Und ob da angesichts einer durchschnittlichen Pendelstrecke von inzwischen mehr als 10 Kilometern eher der Wunsch Vater des ambitionierten Gedankens ist, zeigt sich manchmal ganz unvermittelt. Zum Beispiel an einem schmutzigen Herbstmorgen bei Nieselregen und vier Grad Celsius. (cl) ■



Weitere Zahlen und Daten zum Thema unter [www.bbsr.bund.de](http://www.bbsr.bund.de), [www.bib.bund.de](http://www.bib.bund.de), [www.iab.de](http://www.iab.de) sowie [www.jobware.de](http://www.jobware.de)

## So kommen die Deutschen zur Arbeit





# Warum ein **Brain Drain** von IT-Experten droht

Sie beherrschen agile Methoden, schirmen Netze vor Attacken ab und behalten den Überblick im endlosen Datenmeer. Wirtschaft und Verwaltung kämen bei der Digitalisierung ohne ihr Know-how keinen Schritt weiter. Jetzt haben IT-Freelancer die Nase voll.

VON WINFRIED GERTZ

► „Zeitarbeit? Mit mir nicht.“ Diese Haltung nehmen viele IT-Experten ein, die bisher auf selbstständiger Basis ihr Tagwerk verrichtet haben. Damit nicht genug: Umfragen zufolge beabsichtigt ein beträchtlicher Teil der Fachkräfte, seine Geschäftstätigkeit ins Ausland zu verlagern. Eine für die Wirtschaft bedrohliche Entwicklung – ein „Brain Drain“ droht Deutschland bei der Digitalisierung noch weiter zurückzuwerfen.

Wer glaubt, dieses Szenario entbehre jeglicher Grundlage, muss sich eines Besseren belehren lassen. Wie die Randstad-Tochter Gulp, eine führende Plattform für IT-Freelancer, gemeinsam mit dem Verband der Gründer und Selbstständigen VGSD jüngst in einer Befragung von knapp 2000 IT-Experten ermittelte, erwägt etwa jeder zweite von ihnen, Deutschland den Rücken zu kehren.

Schätzungen zufolge bieten rund 100 000 auf Bits und Bytes spezialisierte Freiberufler ihre Dienste im Markt an. Seit Jahren treffen sie auf große Nachfrage in Wirtschaft und Verwaltung. Fachkräfte für IT-Aufgaben werden händierend gesucht, Arbeitgeber rollen ihnen die Teppiche aus, oft ohne Erfolg. Etwa 60 000 Positionen für IT-Experten sind laut Branchenverband Bitkom derzeit unbesetzt. Viele der Begehrten arbeiten lieber als Freiberufler, die ihr Know-how zu Stundensätzen von bis zu 100 Euro und mehr vermarkten – und zwar ohne ihre oft geliebte formale Freiheit aufgeben zu müssen.

Doch die seit Jahren recht gut funktionierende Kooperation zwischen Auftraggebern und externen Spezialisten kommt zunehmend zum Erliegen. Dazu trägt ein ganzes Bündel von Ursachen bei. So beabsichtigt die Politik mit der im April 2017 in Kraft getretenen Reform des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG), sogenannte Scheinwerkverträge aufzudecken und in sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse umzuwandeln. Folglich widmen Auftraggeber von IT-Freiberuflern ihre Projekte vermehrt in Zeitarbeit um, womit sie sich dem Verdacht entziehen wollen, der Scheinselbstständigkeit Vorschub zu leisten (Personalwirtschaft 5/2019, Seite 38/39).

Denn was eigentlich zum Schutz von Beschäftigten vorgesehen ist, die beispielsweise für Akkordarbeit in eher handfesten Gefilden wie Schlachthöfen oder landwirtschaftlichen Betrieben mit Dumpinglöhnen abgeseigt werden, betrifft auch Wissensarbeiter. Darunter nicht zuletzt IT-Experten, die im Rahmen von Dienstverträgen Software entwickeln, Systemlandschaften neu organisieren oder Weichen in strategischen Digitalisierungsprojekten stellen. Rund 60 Prozent der von Gulp und VGSD Befragten geben an, bereits Aufträge verloren und Projekte vorzeitig beendet zu haben, weil ihre Auftraggeber sukzessive von Dienstverträgen Abstand nahmen.

Tatsächlich verschärfen die Auftraggeber ihre Compliance-Richtlinien: aus Sorge, wegen nicht sauber definierter Vertragsgestaltung ins Visier der ermittelnden Behörden wie der Deutschen Rentenversicherung (DRV) und des Zolls zu geraten. Überall dort, wo externe Beschäftigte zum Einsatz kommen, muss gewährleistet sein, dass sie weder Weisungen unterliegen noch in betriebliche Abläufe wie etwa interne Abstimmungen eingebunden werden (siehe Seite 36/37). Nach diesen Kriterien beurteilt die DRV, ob etwa ein IT-Experte selbstständig ist oder faktisch wie ein Angestellter agiert. In diesem Fall muss der Auftraggeber für die Zeit, in der scheinselfständige Externe tätig waren, Sozialversicherungsbeiträge nachzahlen und sich vor Gericht verantworten.

Doch eben diese intensive Zusammenarbeit von gemischten Teams aus internen und externen Fachkräften ist in der IT und insbesondere in der Softwareentwicklung essenziell – wie man etwa bei der Telekom und vielen anderen Großunternehmen argumentiert (siehe Seite 37). Agile Projekte etwa, die in kleine Arbeitsschritte – sogenannte „Sprints“ – aufgliedert werden, sind ohne enge Abstimmung aller Beteiligten überhaupt nicht möglich. Dennoch entscheiden sich immer mehr Auftraggeber, die fruchtbare Kooperation mit Freiberuflern auslaufen zu lassen und durch Zeitarbeit zu ersetzen. Ob sie damit auf die richtige Karte setzen, steht freilich auf einem anderen Blatt. ■



### Worum geht es?

#### Zeitarbeit ist für die meisten freiberuflichen IT-Experten keine Option

Mit der AÜG-Reform beabsichtigt der Gesetzgeber, vorgetäuschte Werkverträge aufzudecken und Zeitarbeit zurückzudrängen. „Prekäre“ Arbeit, unsicher und schlecht bezahlt, soll aus dem Arbeitsmarkt verschwinden. Die Politik will die Zahl der dauerhaft sozialversicherungspflichtigen Vollzeitjobs erhöhen und die finanziellen Rücklagen der Rentenversicherung stärken. Ferner beabsichtigt Bundesarbeitsminister Hubertus Heil, Selbstständige zu Rentenzahlungen zu verpflichten.

Aus Arbeitgebersicht rücken solche Initiativen langjährige Kooperationsmodelle mit Lieferanten ins Zwielicht. Die Zeitarbeit profitiert: Temporär werden beim Dienstleister angestellte Arbeitskräfte an Unternehmen ausgeliehen, bei denen sie in betriebliche Abläufe integriert werden und Weisungen des Entleihers unterliegen. Ihr Entgelt liegt deutlich unter dem vergleichbar beschäftigter Angestellter. Für die allermeisten IT-Experten ist Zeitarbeit deshalb keine Alternative. Und nicht alle ITler sind so gesucht wie etwa Sicherheitsexperten, deren Chancen auf direkte Festanstellung perspektivisch noch wachsen könnten.



### Woran hakt es?

#### Zunehmende Regulierung verunsichert die Akteure im Markt

Dass die neuerliche Regulierung im Kreise der IT-Freiberufler zu großem Unmut beiträgt, weshalb viele sogar ans Abwandern denken, kann Hartmut Lüerßen gut nachvollziehen. Der einstige Partner des Marktforschers Lünendonk kritisiert die Politik. Künftige Herausforderungen eines flexiblen Arbeitsmarkts wolle sie mit Regelungen aus der frühen Phase der Industrialisierung bewältigen. „Dabei nimmt sie Kollateralschäden in Kauf.“

Ebenso hat Lüerßen Verständnis für Auftraggeber von IT-Freiberuflern, die ihre Compliance-Regeln verschärfen und für bestimmte Projekte die Arbeitnehmerüberlassung bevorzugen. Freilich: An Festanstellungen und dem Statuswechsel zur Zeitarbeitskraft „haben die meisten IT-Freelancer kein Interesse“. Wenn sich die Rahmenbedingungen so verschlechterten, dürfe sich niemand wundern, so Lüerßen, „wenn hoch qualifizierte Experten abwandern“.

Auch darf man gespannt sein, wie die Veränderung international ausstrahlt. Denn laut einer frischen Studie von Boston Consulting Group, Stepstone und der Jobbörsen-Plattform The Network ist Deutschland 2018 der zweitbeliebteste Arbeitsmarkt für Digital-experten – nicht mit ITlern identisch, aber verwandt – aller Welt: hinter den USA, vor Kanada. Und überhaupt ist die Sache nicht so einfach. Denn auch in den USA und sogar in Kalifornien gibt

es eine Diskussion um sinkende IT-Gehälter, auch da geht es um gesetzliche Beschränkungen und Scheinselbstständigkeit. Deutsche IT-Auswanderer könnten in die Traufe statt ins gelobte Land kommen.



### Worauf kommt es an?

#### HR muss sich stärker um flexible Arbeitskräfte kümmern

Auftraggeber wollen Projekte so einfach und flexibel wie möglich realisieren. Damit die Vergabe nicht an der Vertragsform oder der Verfügbarkeit von Experten scheitert, sollten zumindest große Unternehmen laut Lüerßen „in eine flexible Projektplanung investieren, um bei Expertenknappheit schneller reagieren zu können“.

Bisher ernennt üblicherweise der IT-Fachbereich einen Projektleiter, der die Ressourcen organisiert. Nun greift nicht nur der Einkauf in diesen Prozess ein. Auch die Rechtsabteilung redet mit, wenn sich Auftraggeber und Lieferant in Compliance-Vorgaben abstimmen. Nachdem der Gesetzgeber die Dokumentations- und Prüfungsaufgaben für Projektvergabe und -umsetzung verschärft hat, ist dieser Prozess wesentlich komplexer geworden.

Je mehr Unternehmen Projekte mit internen und externen Kräften aufsetzen, desto schneller wächst der Steuerungs- und Koordinationsbedarf. Eine Aufgabe, die Projektmanagement, Personalplanung und Recruiting fordert. Anders als vermutet, ist diese Kompetenz jedoch nicht im HR-Bereich angesiedelt, der sich allein auf die mitbestimmungspflichtige Zeitarbeit fokussiert. Sollten IT-Freelancer zunehmend das Weite suchen, tragen Personaler dazu bei. ■



Foto: privat

„An Festanstellungen haben die meisten IT-Experten kein Interesse“

Hartmut Lüerßen  
Zeitarbeitsberater, Marktforscher und Initiator  
des Business Monitors Zeitarbeit

# Moralisches Verhalten **mangelhaft**

Die Mehrheit der Beschäftigten sieht Nachholbedarf in Sachen Integrität, das zeigt eine aktuelle Gallup-Studie. Damit Beschäftigte den eigenen moralischen Kompass anwenden, ist es wichtig, dass Führungskräfte eine Vertrauenskultur schaffen.

► „Vertrauen ist wie die Luft, die wir atmen – solange sie vorhanden ist, nehmen wir sie eigentlich gar nicht wahr. Aber wenn sie weg ist, merken wir das sofort.“ Dieser Ausspruch stammt von Warren Buffet, dem weltbekannten US-Großinvestor, Unternehmer und Mäzen. Gerade in Zeiten, in denen geschäftliche Transaktionen zunehmend unpersönlicher ablaufen, ist die Einhaltung anerkannter ethischer Standards – unabhängig von Kulturkreisen und institutionellen Rahmenbedingungen – eine Grundvoraussetzung für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg. Das gilt sowohl für Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen als auch für das Verhältnis von Firmen zu Mitarbeitern und Bewerbern. Vertrauen ist eine wichtige Währung, wenn es um die weltweit vernetzte Wirtschaft geht. Um ethisch korrektes Handeln und die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen und geltender Normen sicherzustellen, haben Unternehmen in den vergangenen Jahren viel getan, aber waren es auch die richtigen Maßnahmen? Denn aktuell stellen Arbeitnehmer Unternehmen in Sachen Ethik und Moral kein gutes Zeugnis aus.

## ① Geringes Vertrauen in ethisches Handeln

**Fakt:** Die meisten Arbeitnehmer sind sich nicht sicher, ob ihr Unternehmen Kunden immer ethisch korrekt behandelt: Nur 22 Prozent der Beschäftigten hierzulande vertrauen ohne Wenn und Aber darauf, dass ihr Unternehmen sich immer dafür entscheidet, das Richtige zu tun, statt nur Profit und den eigenen Vorteil im Blick zu haben. Lediglich 37 Prozent glauben unein-

geschränkt, dass ihr Unternehmen seine Kunden niemals belügen oder ihnen Informationen vorenthalten würde, die für sie relevant sind. Noch geringer ist das Vertrauen in die eigenen Kollegen: Ganze 17 Prozent sind überzeugt, dass ihre Kollegen immer das Richtige für die Kunden tun.

**Transfer:** Die Anforderungen an ethisches Verhalten steigen einerseits, da die wachsende Informationstransparenz durch Internet und soziale Medien den Druck der Öffentlichkeit auf Unternehmen erhöht. Andererseits wird ethisches Verhalten immer komplizierter, da Geschäftsbeziehungen infolge von Digitalisierung und globaler Vernetzung anonymer ablaufen, was das Entstehen vertrauensvoller persönlicher Kontakte erschwert. Zudem hängt unternehmerischer Erfolg zunehmend von Innovationen und datengetriebenen Lösungen ab. Diese erfordern häufig schwierige ethische Entscheidungen, etwa wenn es darum geht, das Potenzial von Algorithmen und künstlicher Intelligenz zu nutzen sowie Experimentierfreude und Risikobereitschaft zu fördern oder Datenschutzregelungen und strenge Compliance-Vorgaben einzuhalten. Unternehmen müssen hier neue Wege gehen, um Beschäftigte zu überzeugen, dass sich Arbeitgeber ethisch korrekt verhalten.

## ② Compliance-Schulungen allein sind zu wenig

**Fakt:** Die Gallup-Studie zeigt, dass Compliance-Schulungen allein keine Lösung sind. Denn bei der Aussage „Ich glaube, dass mein Unternehmen unsere Kunden niemals belügen oder ihnen relevante Informationen vorenthalten würde“ ergibt sich kein signifikanter Unterschied zwischen Befragten, die an Compliance-Schulungen teilgenommen hatten, und Nicht-Teilnehmern (35 Prozent gegenüber 38 Prozent Zustimmung). Anders sieht es aus, wenn ethische Fragen regelmäßig im Team besprochen werden. Dann vertreten 43 Prozent der Studienteilnehmer die Ansicht, dass ihr Unternehmen seine Kunden niemals täuschen würde. Dass solche

## Die Studie

Für die Untersuchung hat Gallup jeweils 1000 zufällig ausgewählte Beschäftigte ab 18 Jahren in den vier größten europäischen Volkswirtschaften **Deutschland, Frankreich, Großbritannien und Spanien** befragt. Die Ergebnisse sind repräsentativ für die Arbeitnehmerschaft in den untersuchten Ländern. Die Studie ist Teil der europäischen Studienreihe „The Real Future of Work“. Weitere Informationen: <https://bit.ly/2W0ugvy>



Diskussionen in ihrem Unternehmen geführt werden, bestätigen allerdings nur 30 Prozent der Befragten.

**X** **Transfer:** Um ethisches Handeln in Unternehmen durchzusetzen, sind vor allem Führungskräfte gefordert. Die Mehrheit der Mitarbeiter, die mit ihrer Führungskraft sehr zufrieden sind, vertrauen darauf, dass ihr Arbeitgeber das Richtige tut, statt nur Profit und den eigenen Vorteil im Blick zu haben (52 Prozent).

### ③ Integrität – eine Frage der Unternehmenskultur

**Fakt:** Die Gallup-Studie zeigt, dass die Unsicherheit vieler Mitarbeiter hinsichtlich der Integrität ihres Arbeitgebers und ihrer Kollegen eine Folge fehlender Auseinandersetzung mit ethischen Fragen im Unternehmen ist. Der Aussage „Wenn ich Bedenken in Bezug auf Ethik und Integrität äußere, kann ich sicher sein, dass mein Arbeitgeber das Richtige unternimmt“ stimmt nur jeder Dritte ohne Wenn und Aber zu (32 Prozent).

**X** **Transfer:** Vertrauen ist das Resultat einer gelebten Kultur ethischen Handelns und vorbildlichen Führungsverhaltens. Eine solche Kultur ist vor allem durch folgende Elemente geprägt: Das Management ist dafür verantwortlich, dass Unternehmensziele, -kultur und Markenidentität an ethischen Standards ausgerichtet sind. Eine konsequente Kundenorientierung muss dabei Dreh- und Angelpunkt der Strategie sein. Integrität muss ein zentraler Wert des Unternehmens sein, der alle Prozesse durchdringt. Alle Mitarbeiter müssen erkennen, dass ethisches Verhalten und Unternehmenserfolg einander nicht widersprechen.

Längst kommen die größten Ethik- und Compliance-Risiken nicht mehr von einer kleinen Gruppe von Mitarbeitern, die Zugriff zu den Finanzmitteln des Unternehmens haben oder börsenrelevante Entscheidungen treffen. Vielmehr beruht ethisches Verhalten heutzutage auf dem Handeln von Datenwissenschaftlern, Ingenieuren und Programmierern sowie allen Mitarbeitern, die direkten Kontakt zum Kunden und Zugang zu Kundendaten haben.

Agile Unternehmen stehen hier vor besonderen Herausforderungen. Denn größere Experimentierfreudigkeit und Risikobereitschaft in der Produktentwicklung stehen im Gegensatz zu strengen Compliance-Regeln. Gerade in diesem Umfeld sollten Gespräche über die

ethischen Konsequenzen von Geschäftsentscheidungen Bestandteil der täglichen Arbeit sein. Zudem müssen Führungskräfte sicherstellen, dass Zielvereinbarungen und Anreizsysteme keine Ellbogen-Mentalität fördern.

### ④ Erlebte Führung im Arbeitsalltag prägt

**Fakt:** Ferner zeigen die Daten, dass die im Arbeitsalltag erlebte Qualität der Führung – angefangen bei regelmäßigem konstruktiven Feedback über Mitarbeitern, zuhören und in Entscheidungen einbeziehen bis zur Möglichkeit der persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung – erheblichen Einfluss darauf hat, wie integer das Unternehmen wahrgenommen wird. 65 Prozent der Mitarbeiter mit guten Führungskräften stimmen der Aussage „Ich glaube, dass mein Unternehmen

unsere Kunden niemals belügen oder ihnen Informationen vorenthalten würde, die für sie relevant sind“ ohne Wenn und Aber zu. Bei Beschäftigten mit einer schlechten Führungskraft sind dies nur 21 Prozent. Ähnlich verhält es sich bei der Zustimmung zur Aussage „Ich vertraue darauf, dass mein Unternehmen

sich immer dafür entscheiden wird, das Richtige zu tun, statt nur Profit und den eigenen Vorteil im Blick zu haben.“

**Transfer:** Führungskräfte müssen dafür sorgen, dass ethische Standards Teil der Unternehmens-DNA werden, und eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens schaffen. Ihre Aufgabe ist es, Mitarbeiter zu befähigen und zu motivieren, den eigenen moralischen Kompass anzuwenden. Dazu gehört insbesondere, dass ethische Probleme offen und ohne Bedenken angesprochen werden können.

**Fazit:** Gerade angesichts von Digitalisierung und Globalisierung müssen Unternehmen die Art und Weise überdenken, wie sie mit Ethik und Moral umgehen. Integrität und Compliance sind dabei nicht nur Sache der Beauftragten im Unternehmen. Ethische Fragen müssen bei der Entscheidungsfindung auf allen Ebenen berücksichtigt werden. Aufgabe der Führungskräfte ist es, im Arbeitsalltag eine Kultur des Vertrauens, offene Kommunikation und Vorbilder zu fördern. Denn jeder Mitarbeiter ist heute für den Ruf seines Unternehmens verantwortlich und damit Teil der Compliance-Abteilung.

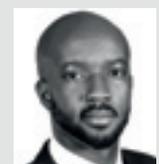
„Ethische Fragen müssen bei der Entscheidungsfindung auf allen Ebenen berücksichtigt werden.“

**X**

AUTOREN



Marco Nink, Regional Lead, Research and Analytics EMEA, Gallup Deutschland, Berlin, marco\_nink@gallup.de



Pa Sinyan, Country Manager Germany, Gallup Deutschland, Berlin, pa\_sinyan@gallup.de



# Wertewandel im digitalen Raum

Bei allem Workload und Strategieschliff die Entwicklung der eigenen Kultur im Blick zu behalten, ist für Unternehmen langfristig entscheidend. Weil Präsenz-Workshops aufwendig sind, empfiehlt sich dafür der Einsatz einer Webanwendung – gerade bei Konzernen wie SAP.

## 1. Der Hintergrund

► Längst hat die Botschaft die Arbeitswelt erreicht: Unternehmen können auf Dauer keinen Erfolg haben, wenn sie nur Strukturen und Prozesse überarbeiten. Sie müssen auch ihre Werte, Arbeitsweisen und die Zusammenarbeit globaler Teams hinterfragen. Beim Softwarehersteller SAP etwa, Ende letzten Jahres zum wiederholten Male als Deutschlands bester Arbeitgeber ausgezeichnet, ist Veränderung Bestandteil der täglichen Arbeit, für Mitarbeiter und Teams auf allen Ebenen selbstverständlich. Aber diesen Gedanken, dieses Wissen auf den Aspekt der Kultur anzuwenden, sie regelmäßig zu reflektieren und gezielt zu entwickeln, bleibt auch in dem Konzern aus Walldorf eine Herausforderung.

Um ihr gerecht zu werden, setzt SAP virtuelle Workshops für global verteilte Teams ein. Dieses Verfahren begrenzt den logistischen und finanziellen Aufwand. Denn Präsenz-Workshops bringen neben den anfallenden Reisekosten häufig Begleiterscheinungen wie Zeitverschiebung und „verlorene“ Arbeitstage mit sich. Abgesehen davon sind in globalen Unternehmen allgemein kulturelle Eigenheiten der einzelnen Standorte zu beachten. Wenn jede Region für sich an der Kultur arbeiten würde, ließe sich kaum ein stimmiges globales Konzept erstellen und umsetzen.

Umso wichtiger ist es deshalb, diesen Prozess in den virtuellen Raum zu verlagern. Ein Beratungsunternehmen, das seit vielen Jahren Kulturprojekte betreut, hat eine Webanwendung entwickelt, die es ermöglicht, Unternehmenskultur digital, transparent und teamübergreifend im gemeinsamen Dialog zu analysieren und zu verändern. Am SAP-Standort Palo Alto in Kalifornien kam der sogenannte Culturizer in einem konzerninternen Pilotprojekt zum Einsatz.

### CASE STUDY

### SAP



Die SAP SE ist Weltmarktführer für Geschäftssoftware: 77 Prozent der globalen Transaktionserlöse durchlaufen nach eigenen Angaben SAP-Systeme. Zu den wichtigsten Produkten und Sparten des im baden-württembergischen Walldorf beheimateten Konzerns zählen Technologien für maschinelles Lernen, das **Internet der Dinge** und Analyseverfahren. Zuletzt zählte SAP weltweit rund 96 000 Mitarbeiter. Gemäß Forbes-Liste 2019 der wertvollsten Unternehmen ist der Konzern in puncto **Börsenwert** mit 134,9 Milliarden US-Dollar führend in Deutschland. Der Umsatz lag 2018 bei währungsbereinigten 25,96 Milliarden Euro, elf Prozent mehr als im Jahr zuvor.

## 2. Das Vorhaben: Worum geht's?

Um die oft schwer greifbaren „Soft Facts“ – Werte, Arbeits- und Verhaltensweisen, Formen der Zusammenarbeit – in Unternehmen und Abteilungen besprechbar zu machen, hilft ein systematisches Vorgehen. Der Culturizer ist die digitale Weiterentwicklung eines analogen Tools und begleitet Teams in sechs Schritten bei der Analyse ihrer jeweiligen Kultur. Das beginnt mit einem Blick auf den Status quo und setzt sich mit einem gemeinsamen Dialog der Team-



mitglieder darüber fort, welche Veränderung sinnvoll und gewünscht ist. Um Impulse in Richtung der angestrebten Zielkultur anzustoßen, unterstützt die Anwendung die Teams bei der Vereinbarung entsprechender Schritte und Maßnahmen.

Im Übrigen geht es gerade bei digitalen Verfahren darum, das Grundlegende von Kulturarbeit im Blick zu behalten: Dass es auf den gemeinsamen Dialog ankommt, auf kollektive Reflexion von Verhaltensweisen, auf den Mut, neue Wege auszuprobieren. Nur wenn unterschiedliche Realitäten und Bilder ausgetauscht werden, kommt man als Team oder als gesamtes Unternehmen einen Schritt weiter. Nur wenn man sich Zeit nimmt, die selbstverständlichen Dinge zu hinterfragen, ergibt sich Spielraum für neue Verhaltensmuster.

### 3. Der Prozess im Kern: „Wie arbeiten wir als Team zusammen?“

Konkret kam der Culturizer bei SAP in Kalifornien zum Einsatz. Dort, in Palo Alto, stand Alexandra Uhlherr-McGhee, Leiterin des SAP Integration and Certification Center Nord- und Südamerika, mit ihrem Team vor einer typischen kulturellen Herausforderung: Sie und ihre Mitarbeiter, verteilt auf Montreal, Toronto, São Leopoldo und Palo Alto, sind über Jahre eingespielt. Diese gemeinsame Erfahrung ist im Tagesgeschäft von Vorteil. Gleichzeitig wurde die Zusammenarbeit

als eingefahren empfunden. In der Hektik des Alltags fanden die Mitarbeiter kaum Zeit, gemeinsam über Zukunftsmodelle und Innovation zu reflektieren.

**Die gemeinsame Erfahrung des Teams ist im Tagesgeschäft von Vorteil. Gleichzeitig wurde die Zusammenarbeit als eingefahren empfunden.**

Durch die Verteilung auf verschiedene Standorte gab es für die Kollegen zudem wenig Gelegenheit für einen tiefergehenden Austausch, wie er sich sonst in der Kaffeeküche oder beim gemeinsamen Mittagessen ergibt. Daher wandte sich Uhlherr-McGhee an Brigitte Schultz, die die interne Lernorganisation der SAP Intelligent Enterprise Group leitet. Wenige Wochen später war es so weit: Für den ersten Workshop mit dem Online-Tool

---

#### Wo hat es im Projekt gehakt?

---

#### STOLPERSTEINE

- Die Infrastruktur: Beim Einsatz eines digitalen Tools steht und fällt alles mit der **Technik**. Sie muss vor Beginn des Workshops einwandfrei funktionieren. Im Fall von SAP kam hinzu, dass ein Teil des Teams vor Ort im Workshop zusammensaß und ein anderer virtuell zugeschaltet war. In solch einer Situation besteht das Risiko mangelnder Interaktion der Teilnehmer oder der „**Grüppchenbildung**“ durch die Mitarbeiter vor Ort. Bei SAP wirkte dem die gute Ausstattung am Standort in Palo Alto mit „telepresence rooms“ und großen Bildschirmen entgegen.
  - Verankerung im Alltag: Eine „Challenge“, die auch das SAP-Team zu meistern hatte, war die **Integration der Veränderungsimpulse in den Arbeitsalltag**. Hier können entsprechende Webtools ebenso Unterstützung bieten wie Follow-up-Termine. Es liegt aber auch an den Managern, dem Team genügend zeitlichen Freiraum einzuräumen, um die Maßnahmen verfolgen zu können.
-

war ein Teil der Mitarbeiter virtuell zugeschaltet, während Uhlherr-McGhee und der andere Teil des Teams zusammen mit Schultz, die moderierte, in Palo Alto vor Ort waren.

In einem globalen Softwarekonzern wie SAP sind virtuelle Meetings an der Tagesordnung. Allerdings war es für die meisten zu Beginn doch ungewohnt, Themen der Unternehmenskultur oder Konflikte innerhalb des Teams über ein Webtool anzusprechen. Die Ausstattung mit „telepresence rooms“, die das virtuelle Gegenüber auf den großen Bildschirmen fast real wirken lassen, und der interaktive Aufbau des Culturizer halfen, erste Hemmungen abzubauen. „Dadurch, dass bei unserem ersten Workshop ein Teil des Teams vor Ort und der andere virtuell zugeschaltet war, befürchteten wir eine ‚Grüppchenbildung‘. Dies war erfreulicherweise nicht der Fall“, sagt Uhlherr-McGhee.

Zunächst analysierte das SAP-Team das aktuelle Kulturprofil. Der Culturizer begleitete diesen Schritt mit praxisbezogenen Fragen (etwa: „Wie führen wir Meetings?“, „Wie entstehen Regeln bei uns?“, „Wie gehen wir mit Fehlern um?“), um einen offenen und vertrauensvollen Dialog über das Thema „Wie arbeiten wir aktuell zusammen?“ in Gang zu bringen. Wertvollen Input lieferte auch ein neuer Kollege, der als „noch Außenstehender“ spannende Punkte ansprach, die den erfahreneren Mitarbeitern gar nicht mehr auffielen. So entwickelte sich die digitale Kulturarbeit ein Stück weit zur Teambildung.

Im Zuge der Analyse waren sich die Beteiligten schnell über ihre Stärken als Team einig. Auch bei der Frage des herausgebildeten Kulturprofils herrschte Konsens. Als Anbieter von Services für SAP-Partner ordnete sich die Abteilung der Projektekultur zu – eine Einordnung, die das analytische Ergebnis nach Beantwortung aller Fragen (etwa zur Ausprägung von Hierarchien, dem Umgang mit Fehlern und Konflikten oder der Einarbeitung neuer Mitarbeiter) bestätigte,

Jedes Mitglied erhielt eine Aufgabe, um sie im Alltag innerhalb einer festgelegten Frist zu verankern.

und zwar zur „positiven Überraschung“ von Uhlherr-McGhee. In der Projektekultur, klassisches Beispiel dafür ist die Raumfahrtbehörde NASA, arbeiten viele Experten in flachen Hierarchien nach standardisierten Abläufen zusammen. Ihr Vorteil – und das war auch die Einschätzung des SAP-Teams – liegt in der effizienten und flexiblen Arbeitsweise. Doch ist diese Kultur sehr auf Leistung ausgerichtet und wenig persönlich. Ebenso bleibt wenig Platz für neue Ideen.

#### 4. Der nächste Schritt: Veränderung beschließen – und umsetzen

Im Weiteren machten der Workshop und die lebhafteste Diskussion über die Ist- und Zielkultur deutlich, dass die Mitarbeiter Veränderung wollten. So waren sich alle einig, wohin es gehen sollte: Die Stärken der Projektekultur bewahren, gleichzeitig aber Elemente der Ideenkultur in den Arbeitsalltag integrieren. Dieses Kulturprofil der Ideen ist typisch für Start-ups: Jeder hat ein Mitspracherecht, es gibt viel Raum für Neues, für Anregungen, die mit Leidenschaft gemeinschaftlich umgesetzt werden. In Bezug auf

die Zusammenarbeit mit den Partnern waren sich die SAP-Mitarbeiter einig, diese persönlicher gestalten zu wollen. „Partners as fans“ entwickelte sich zu einem Schlagwort für das Team.

Ein Vorteil des Culturizer ist die Möglichkeit, nach der Analyse auch Maßnahmen zur nachhaltigen Veränderung zu vereinbaren. Denn die Umsetzung in den Alltag ist ein Knackpunkt bei der Arbeit an der Unternehmenskultur. Auch wenn die Teilnehmer motiviert sind, etwas zu verändern, können gute Vorsätze aus dem Workshop ohne klar definierte Maßnahmen im der täglichen Arbeit schnell in Vergessenheit geraten – der besprochene „Change“ bleibt dann aus. Georg Wolfgang, Gründer und CEO der Culturizer GmbH, kennt das Thema und hat bei Entwicklung des Tools darauf geachtet, dieses Risiko zu minimieren.

Zum Abschluss des ersten Workshops in Palo Alto wurde also im gemeinsamen Dialog erarbeitet, welche konkreten Schritte nötig sein würden, um sich allmählich in Richtung der angestrebten Ideenkultur zu entwickeln. Das SAP-Team beschloss bestimmte „action items“, das heißt Verantwortlichkeiten: Jedes Mitglied erhielt eine Aufgabe, um sie im Alltag innerhalb einer festgelegten Frist zu verankern. Zudem vereinbarten die Teilnehmer zwei Follow-up-Termine, um über Fortschritte und Rückschläge zu berichten. Auch aus Sicht der SAP Lernorganisation in Deutsch-

#### UNTERM STRICH

#### Was hat das Projekt gebracht?

- Die Arbeit mit dem Culturizer gab dem SAP-Team die Möglichkeit, die interne Zusammenarbeit und die mit Partnern zu reflektieren. Zudem wurde die **Verbundenheit** der Kollegen untereinander trotz räumlicher Distanz gestärkt.
- Die Analyse des Ist- und des Zielprofils sowie die anschließenden Maßnahmen schufen **Klarheit**, in welche Richtung die Veränderung gehen sollte und wie sie sich realisieren lassen würde.
- Das Pilotprojekt hat den gewünschten Fortschritt bewirkt, sodass **weitere SAP-Teams** künftig mit dem Culturizer arbeiten werden.

land waren diese Folgegespräche sehr lehrreich. Es war interessant zu sehen, dass das Team große Fortschritte gemacht hatte, es aber eine tagtägliche Herausforderung blieb, die Maßnahmen in den Arbeitsalltag zu integrieren.

## 5. Das Ergebnis: Teamkultur kommt in Fluss

Analyse des Istzustand, Zieldefinition – Projekte- mit Ideenkultur verbinden, Beziehungen zu den SAP-Partnern persönlicher gestalten –, Integration der Vorhaben in den Alltag: Die Erfahrung mit der digitalen und dabei sehr systematischen Kulturarbeit in Palo Alto verlief aus Sicht des Teams und des Unternehmens sehr positiv, sodass das Angebot in den internen Newsletter der Lernorganisation bei SAP aufgenommen wurde. Angesichts der positiven Resonanz und der vielen Anfragen wird die virtuelle Kulturarbeit im Konzern künftig häufiger zum Einsatz kommen.

Das Pilotprojekt hat zum einen gezeigt, wie entscheidend eine vertrauensvolle dialogorientierte Arbeit an der Unternehmenskultur ist, sodass sich zum Beispiel auch neue Mitarbeiter trauen, wertvollen Input einzubringen – und dass dieses Vertrauen auch im virtuellen Raum und mithilfe eines digitalen Tools entstehen kann. Zum anderen wurde deutlich, dass eine nachhaltige Veränderung nur möglich ist, wenn diese kontinuierlich in den Arbeitsalltag integriert wird. Gerade für globale Unternehmen mit Teams an verschiedenen Standorten ist das durch virtuelle Kulturarbeit realisierbar. ■

### AUTOREN



Brigitte Schultz,  
Leiterin der internen Lernorganisation,  
SAP Intelligent Enterprise Group, Walldorf,  
brigitte.schultz@sap.com



Dr. Georg Wolfgang,  
CEO, Culturizer GmbH,  
München,  
georg@culturizer.app

# HR INSIDE SUMMIT

9.-10. OKTOBER 2019  
HOFBURG WIEN



JETZT TICKET SICHERN

[hrsummit.at](http://hrsummit.at)

# Managerin der Vielfalt

Juristin, Personalvorständin, Ehrenamtlerin – der Kalender von Julia Bangerth ist in der Regel voll. Als Teamspielerin ist Diversität für sie der Schlüssel zum Erfolg.



## Julia Bangerth

Personalvorstand bei der Datev eG

### Personalien

Familienstand: verheiratet, zwei Kinder

**Ausbildung und Studium** LG Mannheim,  
Refendariat, erstes und zweites juristisches Staatsexamen  
**Universitäten Würzburg, Mannheim und Freiburg,**  
Rechtswissenschaften



### Beruflicher Werdegang

seit 2018	<b>Datev eG, Nürnberg</b> Mitglied des Vorstands, unter anderem zuständig für Personal
2016–2018	<b>Datev eG, Nürnberg</b> Mitglied der Geschäftsleitung, Bereiche Personal und Facility Management
2012–2016	<b>Pöry Deutschland GmbH, Mannheim</b> Kaufmännische Geschäftsführerin und Vice President HR Central Europe
2009–2011	<b>United Promoters AG, München</b> Geschäftsführerin Tochtergesellschaft
seit 2002	Selbstständige Tätigkeit als Rechtsanwältin

### Weitere Tätigkeiten

seit 2018	Mitglied des Beirats bei Access Integrationsbegleitung Menschen mit Behinderung im Arbeitsleben gemeinnützige GmbH Erlangen
seit 2018	Mitglied des Landeskuratoriums Bayern im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.
seit 2018	Mitglied des Vorstands der Datev-Stiftung Zukunft
seit 2016	Mitglied des Beirats im Netzwerk Steuern e.V. der Technischen Hochschule Nürnberg
seit 2016	Mitglied des Beirats, Masterstudiengang FACT (Finance Auditing Controlling Taxation), Universität Erlangen-Nürnberg
2002–2005	Freiberufliche Dozentin, Hessische Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie
2002–2005	Freiberufliche Dozentin, Hochschule für Ökonomie und Management (FOM)



### Welche Aufgaben umfasst Ihr aktueller Job?

Die Digitalisierung, Automatisierung und die Vernetzung von Daten verändern Märkte und Arbeitsformen. Das hat Auswirkungen auf die verschiedensten Bereiche im Unternehmen: Strategie, Organisationsentwicklung, Zusammenarbeit und Kultur. Deshalb ist es wichtig, diese Veränderungen ganzheitlich zu betrachten und anzugehen. Es geht darum, **neue Formen von Zusammenarbeit und Lernen** zu ermöglichen, ein neues Verständnis von Führung zu fördern, soziale Kompetenzen wie Reflexionsfähigkeit, Empathie und Feedback-Kompetenz zu stärken sowie im Unternehmen gezielt und bewusst Experimentierräume zu schaffen. Wir haben dafür ein Change-Framework entwickelt, das einen kontinuierlichen Prozess aus Intervention, Reflexion, Beobachtung und Weiterentwicklung beschreibt.

### In welcher Rolle sehen Sie sich dabei?

Ich sehe meine Rolle in der Arbeit am System – ich setze einerseits Impulse und ermögliche andererseits **Räume zum Experimentieren und Reflektieren**, um die Erkenntnisse dann wiederum in das Gesamtbild einzufügen.

### Warum haben Sie sich dafür entschieden, Ihre Kanzlei aufzugeben und in ein Unternehmen zu wechseln?

Ich hatte im Studium und auch mit den Aufgaben in der Kanzlei viel Spaß, das war immer mein Traumberuf. Allerdings gefällt mir die **Zusammenarbeit in größeren Teams und das gemeinsame Entwickeln von Ideen** sehr, was in der Kanzleitätigkeit etwas zu kurz kam. Ich hatte parallel schon als Dozentin gearbeitet und auch Kontakte zu Unternehmen und in den Live-Entertainment-Bereich geknüpft. Da war es dann ein relativ kleiner Schritt für mich, in ein Unternehmen zu wechseln.

### Welche Inhalte haben Sie als freiberufliche Dozentin gelehrt? Haben Sie dabei auch etwas gelernt?

Bei meinen Lehrfächern Arbeitsrecht, Werbe- und Wettbewerbsrecht und Rechtsgrundlagen des Eventmanagements gab es deutliche Überschneidungen zu den nachfolgenden Stationen in der Live-Entertainment-Branche und im HR-Umfeld. Im Nachhinein betrachtet war die Lehrtätigkeit der Ausgangspunkt meines nachfolgenden Berufslebens. Ich habe nicht nur inhaltlich einiges aus der Zeit mitgenommen – **auch menschlich und didaktisch habe ich sehr profitiert**. Die Rechtsthemen gehören nicht unbedingt zu den beliebtesten Fächern bei Betriebswirten und Eventmanagern. Für mich war wichtig, dass die Inhalte den Studenten insbesondere in der Praxis weiterhelfen. Insgesamt eine sehr wertvolle Erfahrung!

### Welche zentralen Lehren aus Ausbildung und Studium haben Ihnen im Berufsleben wirklich weitergeholfen?

Im Jurastudium habe ich gelernt, Themen aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten, mich bei jedem Fall neu auf die jeweilige Situation und den jeweiligen Standpunkt einzulassen und mich damit auseinandersetzen. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die **Übernahme der Verantwortung für den eigenen Lernprozess**, also eigenmotiviert und kontinuierlich selbstverantwortlich zu lernen. Diese Kompetenzen waren für meinen weiteren beruflichen Werdegang wichtig, da sie es mir erleichtert haben, mich in verschiedenste Themen einzuarbeiten und Meinungsvielfalt als echte Bereicherung zu sehen.

### Angenommen, wir könnten die Zeit zurückdrehen:

#### Wo wären Sie gern länger geblieben?

Jede Entscheidung war zu ihrem Zeitpunkt die richtige. Ich bin ein Mensch, der eher **nach vorne schaut und Chancen sieht**, als über die Vergangenheit zu grübeln. Vielleicht sehe ich heute das ein oder andere aus einem etwas anderen Blickwinkel, aber ich stehe voll und ganz hinter den getroffenen Entscheidungen.

### Sie waren und sind oft international im Einsatz.

#### Welche Vorteile hat das aus Ihrer Sicht?

Meine Arbeit hat es mir ermöglicht, viele verschiedene Länder, Kulturen und Arbeitsweisen kennenzulernen. Gerade diese Mischung war und ist **eine absolute Bereicherung**. Offenheit für Neues, Veränderungsbereitschaft und lebenslanges Lernen sind für mich wichtige Kompetenzen, die gerade durch die Zusammenarbeit mit Menschen in unterschiedlichen Ländern gefördert werden.

### Warum liegt Ihnen die Unterstützung von Menschen mit Behinderung besonders am Herzen?

Diversity und das Wertschätzen von Vielfalt sind für mich wirklich bedeutende Themen. Leider ist für Menschen mit Behinderung die Teilhabe an der Gesellschaft immer noch nicht gleichermaßen gewährleistet. Dabei können wir alle als Menschen, als Unternehmen und als Gesellschaft von Diversität nur profitieren. Ich halte es für eine entscheidende Kompetenz, mit Vielfalt umgehen zu können. Es geht mir dabei insbesondere um die Grundhaltung: um die Wertschätzung von Andersartigkeit und darum, ein **vorurteilsfreies Miteinander zu schaffen**.



## Agenturen und Argumente

Sollten sich Personalabteilungen beim Employer Branding an HR-Spezialisten halten? Oder könnte es sich lohnen, auch mal fremd zu gehen und sich an große Kommunikationsdienstleister zu wenden? An dieser Frage scheiden sich Kristen Herde und Eike Rojahn.

► Sich als attraktiver Arbeitgeber darzustellen: Das ist für die Unternehmen sehr vieler Branchen angesichts eines immer dünner werdenden Arbeitnehmermarkts inzwischen eine Überlebensaufgabe. Ansonsten drohen Niederlagenserien im Kampf um Talente. Dementsprechend ist die Bedeutung von Employer Branding in den vergangenen Jahren stetig gewachsen. In der Konsequenz weitete sich auch der Dienstleistungsmarkt für den Aufbau und Positionierung von Arbeitgebermarke aus: Weit vernetzte Kommunikations- und Kreativagenturen wie Fischer Appelt und Havas haben das auch aus ihrer Sicht lukrative Feld für sich entdeckt und machen den HR-Spezialisten in Pitches Konkurrenz. Als erste dieser Größen ist Scholz & Friends Group vor etwa zweieinhalb Jahren mit einer eigenen Unit für Employer Branding an den Start gegangen. Was spricht dafür, Arbeitgeber-Branding und Recruiting-Kampagnen trotz allem in die Hände spezieller HR-Agenturen zu legen? Darauf gibt im Folgenden die auf HR spezialisierte Kommunikationsberaterin Kristen Herde eine Antwort. Warum sollte man sich lieber einer von Haus aus fachfremden Branding-Agentur anvertrauen? Dafür findet der für ein großes Agenturnetzwerk tätige Kreative Eike Rojahn Argumente. ■



# „Es geht um Wertschätzung...“

... nicht um die Penetration von Botschaften“, meint Kristen Herde, Gründerin von Yeahr. Employer Branding solle deshalb von HR-Kennern entwickelt werden.

Pro



**Kristen Herde** ist Gründerin und Geschäftsführerin von Yeahr (Eigenschreibweise: YeaHR!). Die HR-Boutique arbeitet eigenen Angaben zufolge „datengetrieben und digital“ – auch und besonders in den Bereichen Employer Branding und Recruiting. Bei den Human Resources Excellence Awards 2017 wurde die Agentur als Personalagentur des Jahres ausgezeichnet. [kristen.herde@yeahr.de](mailto:kristen.herde@yeahr.de)

► HR-Aufgaben sollten von HR-Spezialisten ausgeführt werden. Denn HR unterscheidet sich von höchst ehrenwerten Disziplinen wie Werbung, Branding oder Marketing in einem Punkt grundlegend: Wir haben es hier nicht mit Produkten oder Dienstleistungen zu tun, sondern mit Menschen. Folglich geht es auch nicht um maximale Penetration von Botschaften, so wie es für einen maximalen Abverkauf materieller Güter und Services der Fall ist. Es geht um Wertschätzung, um Empathie und die einfühlsame Betrachtung ganz individueller Lebenssituationen.

Entsprechend zählen die Erfolgskriterien von Werbung im HR-Bereich nicht. Werbung und Marketing sind – und das ist in deren klassischen Tätigkeitsfeldern gut und richtig so – darauf ausgerichtet, möglichst viele Menschen zu gewinnen. Speziell für das Recruiting von Mitarbeitern ist das Erfolgskriterium, Reichweite zu erzielen, aber nicht erstrebenswert. Es geht gerade nicht darum, möglichst viele Bewerber für eine vakante Position zu interessieren, sondern die „richtigen“.

Während klassische Werbung mit dem Abverkauf eines Produktes endet, beginnt bei erfolgreichem Employer Branding nach erfolg-

tem Recruiting erst die eigentliche Arbeit. Die Disziplin muss maximal nachhaltig angelegt sein. Das unterscheidet sie fundamental von quartalsweise ausgerichteten Branding- oder Werbekampagnen. Wer behauptet, einen modernen Arbeitsplatz zu bieten, aber beispielsweise den Gebrauch sozialer Medien am Arbeitsplatz verbietet, der wird im stark umkämpften Arbeitnehmermarkt das Nachsehen haben. Nicht authentisch zu sein ist nirgendwo gefährlicher als in der HR-Kommunikation: Bestehende Mitarbeiter entlarven die Kommunikation sehr schnell als unglaubwürdig, Bewerber oder neue Mitarbeiter fühlen sich betrogen und werden das Unternehmen mit hoher Wahrscheinlichkeit bald wieder verlassen.

## Nachhaltiges Employer Branding braucht Fachkenntnisse

Die Arbeitgebermarke muss sich durch alle Prozesse im Unternehmen ziehen. Sie muss sich in den eingesetzten Instrumenten im Rahmen des Personalmanagements spiegeln sowie im Kontakt mit den Kandidaten und späteren Mitarbeitern – und das über den gesamten Kommunikationszeitraum einschließlich des Beschäftigungsverhältnisses hinweg. Das wiederum heißt, dass es des Wissens zum Thema Arbeitsvertrag, zu Zusatzleistungen, zu Zielvereinbarungen et cetera bedarf.

Ebenso braucht es ausgeprägte HR-Expertise, wenn es um die nötige Rechtssicherheit bei Employer Branding geht. Was zum Beispiel ist bei einem Programm „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“ rechtlich zu beachten? Fundierte Kenntnisse zu Arbeitsrecht und dergleichen kann man sich zwar aneignen. Doch liegt es auf der

Hand, dass solches Fachwissen bei Spezialisten ausgeprägter ist als bei Generalisten.

Natürlich erfordern komplexe HR-Herausforderungen in einem digitalisierten Umfeld einen Mix aus zahlreichen Kompetenzen. So hat die Entwicklung oder Schärfung einer Arbeitgebermarke, unter Umständen im Kon-

text mit einer integrierten Recruiting-Kampagne, selbstverständlich unter anderem vertriebliche und werbliche Komponenten. Aber: Im Mittelpunkt des Anforderungsprofils bleiben bei den genannten klassischen HR-Aufgaben immer tiefe, auf langjähriger Erfahrung basierende HR-Kenntnisse. Das ist die unentbehrliche Kernkompetenz. Für die Umsetzung von HR-Aufgaben gilt: HR-Kompetenz ist nicht Alles, aber ohne HR-Kompetenz ist alles Nichts. ■

„Nicht authentisch zu sein, ist nirgendwo gefährlicher als in der HR-Kommunikation.“

# „Zu viel Innensicht...

... verhindert den Blick auf den gesellschaftlichen Kontext“, sagt Eike Rojahn von Ogilvy. In diesem Sinne könnten gerade Kreativagenturen einen Mehrwert im Employer Branding schaffen.



Contra



Foto: privat

**Eike Rojahn** ist Creative Planning Director bei Ogilvy, dem deutschen Part von Ogilvy & Mather. Das 1948 in den USA gegründete Agenturnetzwerk für Kreation, Branding und Kommunikation ist Teil der Werbeholding WPP und in weltweit 150 Städten vertreten. Ogilvy Deutschland betreut an Standorten in Frankfurt, Düsseldorf und Berlin eigenen Angaben zufolge rund 100 Kunden, darunter Aldi, Bayer, Coca-Cola oder Deutsche Bahn. [eike.rojahn@ogilvy.com](mailto:eike.rojahn@ogilvy.com)

► Organisationen, die von einer reinen Innensicht geprägt sind, verlieren im Wandel der Zeit den Anschluss. Das hat der Europawahlkampf erst kürzlich gezeigt. Doch nicht nur den etablierten Parteien, auch anderen Institutionen und Firmen fällt es zunehmend schwer, sich als attraktive Wahl für eine neue und anspruchsvolle Generation von Anhängern zu positionieren. So auch als differenzierte Arbeitgebermarke. Denn im Employer Branding, da ist sich die Personalwirtschaft einig, entscheidet die Substanz – und nimmt daher die Innensicht der Organisation als Grundlage für eine glaubhafte Arbeitgeberkommunikation.

Allerdings weisen die Trends im Personalmarketing immer wieder auf grundsätzlich ähnliche Kriterien für Arbeitgeberattraktivität hin. Liest man die gängigen Employer Value Propositions (EVP) führender Unternehmen, geht es um Sicherheit und Stabilität, um vielfältige Karriereoptionen, um Spaß an attraktiven Aufgaben, um Teamarbeit mit Verantwortung und um eine angenehme kollegiale Arbeitsatmosphäre

„Eine Employer Value Proposition muss auf Spannungen und Wahrheiten im Leben der Menschen eingehen.“

mit guter Work-Life-Balance. Kurz: Die Arbeitgebermarken sind nicht mehr voneinander unterscheidbar. Eine ernst zu nehmende Botschaft, eine individuell relevante Aussage, die es wert wäre, sich mit ihr zu identifizieren, werden Sie in den Stellenanzeigen kaum entdecken.

Talente wollen heute wissen, warum und wofür sie arbeiten. Vor diesem Hintergrund ist die EVP nur dann relevant, wenn es ihr gelingt, eine überzeugende Antwort auf tieferliegende emotionale Bedürfnisse der Zielgruppe zu geben. Sie muss auf die Spannungen und Wahrheiten im Leben der Menschen eingehen, insbesondere bei der neuen Generation von Arbeitnehmern. Sie muss auch die Frage nach dem Warum beantworten: nach dem Nutzen, dem Sinn und den Auswirkungen des eigenen Schaffens auf die Gesellschaft. Scheinbar „fachfremde“ Agenturen können hier einen Mehrwert ins Employer Branding einbringen, weil sie nicht nur die Innensicht des Unternehmens einnehmen, sondern auch einen Blick über den Tellerrand hinaus in den gesellschaftlichen und kulturellen Kontext werfen, in dem sich Marken behaupten wollen. Relevanz im jeweiligen Kontext zu schaffen, liegt in der Natur der Werbung. So lässt sich oft nur mit dem Blick von außen eine nachhaltig erfolgreiche Employer-Branding-Strategie aufbauen.

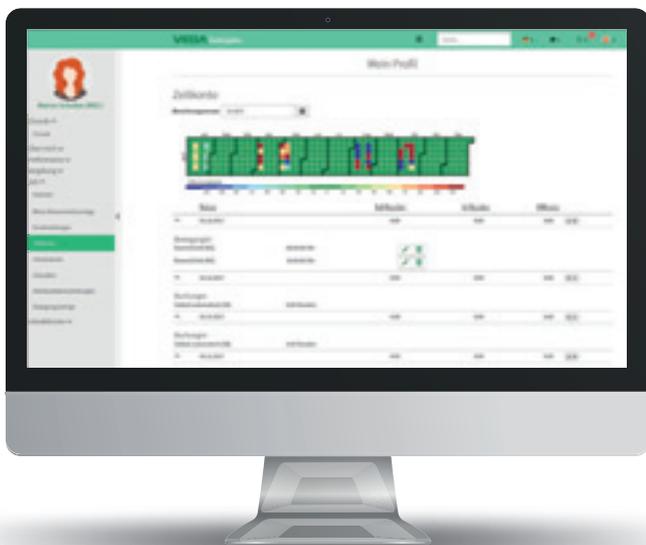
## Menschen wollen Marken vertrauen

Neben den fachspezifischen Hygienefaktoren und rationalen Benefits wie Zusatzleistungen spielen in der Kommunikation auch tief verankerte emotionale Werte der Menschen eine wichtige Rolle. Mehr denn je suchen diese nach Orientierung und damit auch nach Marken, denen sie vertrauen können. Dieses Vertrauen basiert teils mehr auf Gefühlen als auf Fakten. Arbeitgeberkommunikation muss daher nicht nur informieren, sondern Empathie auslösen, Fun-Faktoren nutzen, Verbindungen ermöglichen, eine Inspiration zur Erkundung sein, den Stolz der Mitarbeiter und Kandidaten fördern. Wirklich relevant sind heute nur die Marken, die einen nicht austauschbaren Wert vermitteln, der an ihre emotionalen Motivlagen appelliert.

Und schließlich ist eine gute Employer-Branding-Strategie nur wenig wert, wenn sie nicht auf den nötigen Expertisen und Kapazitäten aufbaut, die die genannten Werte in Design, Kommunikation und vor allem in Erlebnisse überführen. Kreativagenturen schaffen es, aus einem Anspruch und einem Versprechen eine echte Beziehung zur Zielgruppe aufzubauen. ■



# ZEITERFASSUNG. ES GEHT AUCH EINFACH.



## Klare Effizienzsteigerung in Ihrem Unternehmen:

- Automatisierte Meldungen an Entgeltsysteme
- Objektive Basis der Arbeitszeiten für alle
- Input für mitarbeiterzentrierte Führung

# VEDA

*HR Software, die verbindet.*

Foto: dormakaba

# Zeit abzurechnen

Das EuGH-Urteil zur Arbeitszeit hat Manager, Politiker und Juristen gleichermaßen in Aufregung versetzt. Nun, da sie sich etwas gelegt hat, kommt die Gelegenheit, Unterscheidungen zu treffen: zwischen dem, was behauptet wurde, und dem, was bleibt.

► Das Urteil des Europäischen Gerichtshofs vom 14. Mai zur Arbeitszeiterfassung hat die Wirtschaftsakteure in den Mitgliedsländern der EU gespalten. Zwei Lager, in Wallung verbunden. Wie das heute ist, wenn's um Großes geht: Es gibt Aufregung, wer sich berufen fühlt, haut was raus. In diesem Fall waren es New Worker, Unternehmensvertreter, Wirtschafts- und HR-Verbände hier – Tenor: Die Stechuhr kehrt zurück! –, Gewerkschaften, Arbeitnehmervertreter, Wirtschaftskritiker und andere dort – Tenor: Endlich wird abgerechnet! Auch unter Arbeitsrechtlern entspannt sich ein Kampf um Deutungshoheit statt einer Fachdiskussion. „Breathe!“ überschrieb die Bloggerin Nina Diercks daraufhin ihren Beitrag zum Urteil.

Harald Schliemann sagt es auf seine Art: „Manche Spontanreaktionen auch und gerade in Deutschland erscheinen überzogen oder vorschnell.“ Der Vorsitzende Richter a. D. am Bundesarbeitsgericht ist einer der Protagonisten bei unserem Versuch, die Lage der Dinge nach dem Urteil zu ordnen und den Richterspruch ins Verhältnis zur Rechts- und Marktlage hierzulande zu setzen. Leitfrage: Was genau ergibt sich nun für HR? Neben Schliemann, dem Arbeitszeitberater Andreas Hoff und den Anbietern von Zeit- und Zutrittssystemen (als mutmaßlichen Gewinnern der Brüsseler Entscheidung) kommen auf den folgenden Seiten auch Kommentatoren aus HR und weit darüber hinaus zu Wort: ein Sammelsurium der Sichtweisen und Ambivalenzen, das dem Thema gerecht werden soll. ■

Der Schwerpunkt im Überblick:

- Seite 26 Analyse: Das ist die Rechtslage
- Seite 28 Interview: Andreas Hoff entwarnt und entlarvt
- Seite 30 Fokus: Zeiterfasser haben die Ruhe weg
- Seite 32 Überblick: Systemanbieter und ihre Schwerpunkte





# Änderung ja, Umwälzung nein

Wie ist das EuGH-Urteil zur Zeiterfassung nun also einzuordnen: Was hat sich damit faktisch verändert, wie geht es weiter – und was wird jetzt aus der Vertrauensarbeitszeit? Wir resümieren die Lage unter den wichtigsten Gesichtspunkten.

► So vieles ist seit 14. Mai über die Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) zur europäischen Arbeitszeitrichtlinie geredet, geschrieben, gepostet, getwittert worden – man sollte meinen, alles Sagenswerte sei gesagt. Aber das Urteil wurde seinerseits häufiger beurteilt als analysiert und erklärt. Deshalb fassen wir seinen HR-relevanten Inhalt zusammen. So neutral wie möglich und mit maßgeblicher Unterstützung von Harald Schliemann, Rechtsanwalt, Vorsitzender Richter am Bundesarbeitsgericht im Ruhestand und früherer Justizminister von Thüringen. Ergebnis: Es dürfte sich etwas ändern, aber weniger, als viele befürchten.

## ① Welche unmittelbare Wirkung hat das Urteil?

Für die Privatwirtschaft: erstmal keine, keine formaljuristische jedenfalls. Harald Schliemann sagt: „Nur das nationale Recht, nicht aber die Richtlinie selbst bindet die natürlichen und juristischen Privatpersonen in den EU-Mitgliedstaaten. Schon von daher bedarf es keiner hektischen oder auch nur sofortigen Reaktion privater Unternehmen auf das Urteil; sie können und müssen abwarten, ob das Recht in Deutschland geändert wird.“

Anders verhalte es sich mit den EU-Mitgliedsstaaten und ihren „Untergliederungen“: „Behörden und öffentliche Arbeitgeber sind unmittelbar an die Richtlinie gebunden und müssen deren Regelungsgehalt in nationales Recht umsetzen.“ Freilich: Im öffentlichen Dienst ist das vollständige Aufzeichnen von Arbeitszeiten ohnehin Standard.

## ② Ist das das Ende der Vertrauensarbeitszeit?

Das ist der größte Streitpunkt in der Debatte. Viele Praktiker fürchten, die Vertrauensarbeitszeit werde abgeschafft. Die meisten Arbeitsrechtler sehen das weniger eindeutig. Fakt ist: Schon jetzt

entbindet die Vertrauensarbeitszeit nicht von der Pflicht zur Aufzeichnung der Arbeitszeit, soweit diese über acht Stunden werktäglich hinausgeht (siehe Punkt 4). Der Arbeitgeber kann dem Arbeitnehmer die Aufzeichnung übertragen, bleibt aber dafür verantwortlich, dass sie stattfindet. Wobei das bisher nur stichprobenhaft und selektiv geprüft wurde, weswegen Start-ups und viele andere Unternehmen die Vorgabe ignorierten. Abwarten, ob die Kontrolle intensiviert wird.

Fakt ist auch, dass das Zeiterfassungssystem noch erfunden werden muss, das sich nicht umgehen lässt. Nach Feierabend berufliche Ideen weiterspinnen, mit dem Privattelefon ein Jobgespräch zu führen, am Zutrittsterminal auschecken und weiterwerkeln: Kommt alles vor. Unternehmen und Führungskräfte haben solches Verhalten teils mehr oder weniger bewusst toleriert, teils vergeblich zu verhindern versucht. Vielen Arbeitnehmern dürfte das künftig erschwert werden, anderen eher erleichtert. Letzteres hängt davon ab, wie der Gesetzgeber den ihm im Urteil gebotenen „Spielraum“ interpretiert und nutzt (siehe Punkt 3).

Im Übrigen ist die Sache umstritten. Anders als viele seiner Juristenkollegen glaubt Schliemann, das Urteil könne auch so ausgelegt werden, dass Arbeitnehmer ihre Arbeitszeit künftig nicht mehr selbst aufzeichnen dürfen. Zudem, ergänzt er, „werden nachträglich veränderbare Aufzeichnungen den Ansprüchen des EuGH nicht genügen“. Es bleibe abzuwarten, ob der Gesetzgeber das genauso sehe und entsprechend anordne.

## ③ Gibt es Ausnahmen von der Aufzeichnungspflicht?

Schon bisher gelten die Vorgaben der EU-Richtlinie und das deutsche Arbeitszeitgesetz nicht für alle Personengruppen – so nicht für Jugendliche, werdende und stillende Mütter –, Branchen- und Berufskreise: Für Personalentscheider und Führungskräfte in öffentlichen

### Ein kunterbuntes Meinungsbild: Kommentare zum EuGH-Urteil

**Norma Schöwe**, Geschäftsführerin Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP), 6. Juni:

► „Das Urteil wirkt in einer Arbeitswelt, in der immer mehr Unternehmen mit ihren Mitarbeitern Vertrauensarbeitszeit vereinbaren, nicht zeitgemäß. Bundesarbeitsminister Heil hat angekündigt, es ‚modern umsetzen‘ zu wollen. Es gilt, ihn beim Wort zu nehmen, damit kein neues Bürokratiemonster entsteht.“



**Bundesverband der Personalmanager**, 15. Mai, auf Twitter:

► „Zu modernen Arbeitsumgebungen gehören Flexibilität in der Arbeitsgestaltung und Vertrauen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften.“



Dienststellen, Chefärzte oder Lkw- und Busfahrer gelten besondere Vorschriften. Diese werden durch das Urteil des EuGH nicht berührt. Überdies hält der EuGH in Ziffer 63 seines Urteils fest, dass es den Mitgliedstaaten obliege, „im Rahmen des ihnen [...] eröffneten Spielraums, die konkreten Modalitäten zur Umsetzung eines solchen Systems [...] festzulegen, und zwar gegebenenfalls unter Berücksichtigung der Besonderheiten des jeweiligen Tätigkeitsbereichs, sogar der Eigenheiten bestimmter Unternehmen, namentlich ihrer Größe.“ Das könnte in der Praxis heißen, dass der deutsche Gesetzgeber bestimmte Branchen oder Kleinbetriebe von der Aufzeichnungspflicht ausnimmt. Schliemann zieht diese Deutung in Zweifel: „Der EuGH stellt hier darauf ab, dass auch eine aus anderen Gründen – etwa wegen der Bezahlung – durchgeführte Arbeitszeitaufzeichnung der Aufzeichnungspflicht nach der Arbeitszeitrichtlinie genügen kann.“

#### ④ Kommt ein neues Arbeitszeitgesetz?

Das ist aus Sicht vieler Beobachter die entscheidende Frage. Sehr viele Beobachter können sich darauf einigen, dass das geltende ArbZG den vielfältigen Ansprüchen von Arbeitgebern wie -nehmern an Arbeitszeit nicht gerecht wird – aus höchst unterschiedlichen Standpunkten heraus: Die einen wollen es straffer ziehen, die anderen öffnen, etwa für Unterbrechungen der elfstündigen Ruhezeit. Für die Politik dürfte ein anderer Aspekt Vorrang haben, nämlich „Ob und inwieweit die in Paragraph 16 des ArbZG festgelegte Pflicht zur Aufzeichnung der Arbeitszeit ausgedehnt wird“, so Schliemann. Und ob das überhaupt nötig ist. Die Bundesminister Altmaier (Wirtschaft, eher pro Öffnung) und Heil (Arbeit, eher pro Straffung) haben nicht zuletzt aufgrund dieser Frage eine Prüfung des EuGH-Urteils und seiner Kompatibilität mit dem ArbZG in Auftrag gegeben. Einige Arbeitsrechtler argumentieren, die Pflicht zur Erfassung von Überstunden impliziere faktisch die zum Aufzeichnen der ganzen Arbeitszeit. Schliemann relativiert das: Zwar werde in der deutschen Wirtschaft „weit überwiegend und schon seit Langem vollständig erfasst und dokumentiert, nämlich zu Zwecken der Entgeltberechnung“, und selbst wo dies nicht geschehe, sei eine vollständige Erfassung im Hinblick auf das ArbZG „regelmäßig sinnvoll.“ Aber das geltende ArbZG schreibe nicht vor, jede Arbeitszeit jedes Arbeitnehmers „so vollständig aufzuzeichnen, wie es der EuGH verlangt“. Seiner Meinung nach muss das Gesetz deswegen an die EU-Richtlinie angepasst werden. Etwa indem in Paragraph 16, Absatz 2, Satz 1 der

#### Urteil und Rechtslage in Kürze

- Der Europäische Gerichtshof (EuGH) hat am 14. Mai über die Auslegung der **europäischen Arbeitszeitrichtlinie** entschieden. Diese verlange von den EU-Mitgliedstaaten, ein System einzurichten, das jede von jedem Beschäftigten geleistete Arbeitszeit erfassen kann – und zwar „objektiv“, „verlässlich“ und für jeden Mitarbeiter „zugänglich“. Erklärtes Ziel: die Arbeitnehmer gesundheitlich und sozial schützen.
- Das deutsche **Arbeitszeitgesetz** (ArbZG) legt Grenzen für gesetzliche Arbeits- und Ruhezeiten sowie Pausen fest und verpflichtet zur Aufzeichnung dieser Zeiten, um ihre Einhaltung prüfbar zu machen. Kernpunkte: Höchstarbeitszeit (zehn Stunden am Tag), Durchschnittsarbeitszeit (maximal 48 Stunden pro Woche) und die Verordnung von elf Stunden Ruhe nach Arbeitsende.

Zusatz „über die werktägliche Arbeitszeit des Paragraph 3 Satz 1 hinausgehende“ entfalle.

Die Befürworter einer Straffung verweisen zudem auf einige überstundenträchtige Branchen – Werbung, Medien, Immobilien, andere mehr –, in denen von Aufzeichnen keine Rede sein kann. Da werden in seltenen Fällen Excel-Tabellen geführt, meist aber gilt: „Überstunden sind mit dem Gehalt abgegolten.“ Das Bundesarbeitsgericht fragt an dieser Stelle schon mal: Wie viele Überstunden? In der Praxis hatte dies bisher aber keine durchschlagende Wirkung.

#### ⑤ Wenn ja, wann kommt ein neues Gesetz?

Das ist völlig ungewiss. Denn hier geht es um politische Einschätzungen in der Regierung und im Bundestag. Schliemann: „Es hat zum Beispiel sehr viel Zeit und nicht nur ein Urteil des EuGH gebraucht, bis Deutschland 2004 anerkannte, dass der Bereitschaftsdienst zur Arbeitszeit zählt. Dabei passierte erst mehrere Jahre lang nichts, dann aber ging die nötige Änderung des ArbZG binnen weniger Wochen durch den Bundestag.“

Jenseits dessen hat das Thema sicherlich auch aus Sicht der Regierungsparteien eine gewisse Dringlichkeit. Andererseits: Der akute Zustand der Großen Koalition scheint eher nicht geeignet, die Umsetzung umfassender Gesetzesprojekte voranzutreiben. (nr) ■



Eine Zusammenfassung der Inhalte des Arbeitszeitgesetzes können Sie in Heft 6/2019 (Seite 34/35) der Personalwirtschaft lesen. Wer sich den Gesetzestext in Gänze zu Gemüte führen will, kann das online tun: <https://bit.ly/2gued>

**Rosa Palm**, Unternehmensberaterin, Netzwerkknoten, 6. Juni:

► „Zeiterfassung umfasst ja nicht nur die klassische Stempelkarte. Ich kenne Führungskräfte, die trotz Vertrauensarbeitszeit Excel-Listen führen, um ihre Arbeitszeit nachhalten zu können. Genau darum geht es im Urteil letztlich: Eine Datenbasis zu schaffen, auf die man sich berufen kann.“

**Dirk Lehr**, Gesundheitspsychologe, Leuphana-Universität, 29. Mai, in der Süddeutschen Zeitung:

► „Die Diskussion um die Arbeitszeiterfassung sehe ich als Chance. [...] Im besten Fall führt die Zeiterfassung zu einer realistischen Einschätzung, wie lange bestimmte Tätigkeiten im Schnitt an guten und schlechten Tagen dauern.“



# „Vertrauensarbeitszeit ist mit Kontrolle vereinbar“

Die Kritik der Wirtschaft am EuGH-Urteil soll ablenken, sagt der Arbeitszeitberater Andreas Hoff: Davon, dass viele Unternehmen sich nicht an die Vorschriften halten. Ein Gespräch über das gültige Gesetz und was sich daran ändern sollte – unabhängig vom Urteil.

INTERVIEW: WINFRIED GERTZ



Foto: privat

Dr. Andreas Hoff gilt seit den 80er-Jahren als führender Arbeitszeitexperte in Deutschland. Seine Beratungsfirma Dr. Hoff Arbeitssysteme ist auf die Entwicklung betrieblicher Arbeitzeitsysteme spezialisiert.

► **Personalwirtschaft:** Herr Hoff, ist das EuGH-Urteil zur Arbeitszeiterfassung tatsächlich so weltfremd, wie die barsche Zurückweisung in vielen Reaktionen darauf nahelegt? Arbeitgeberverbände kritisieren es als aus der Zeit gefallen, und Wirtschaftsminister Peter Altmaier sagt, die Stechuhr wieder überall einzuführen, sei der falsche Weg.

**Andreas Hoff:** Natürlich nicht. Es gibt bereits eine Vielzahl komfortabler Tools zur Erfassung der Arbeitszeit. Und die Umsetzung des EuGH-Urteils in deutsches Recht wird sicherlich weitere innovative Instrumente hervorbringen.

Nach dem Urteil steht das gültige Arbeitszeitgesetz auf dem Prüfstand. Wo hat es sich bewährt, wo sehen Sie Reformbedarf? Die Sinnhaftigkeit der derzeitigen Eckpunkte des Gesetzes – Tages-Höchstarbeitszeit grundsätzlich zehn Stunden, Mindestruhezeit zwischen zwei Arbeitstagen grundsätzlich elf und

Wochen-Höchstarbeitszeit durchschnittlich 48 Stunden – ist arbeitswissenschaftlich und medizinisch gut belegt. Sie sollten daher nicht aufgegeben werden, auch weil es im Arbeitszeitgesetz ja vielfältige Ausnahmeregelungen gibt. Nützlich wäre jedoch eine präzisere Bestimmung von „Arbeitszeit“, insbesondere vor dem Hintergrund der künftig erforderlichen Erfassung von mobil erbrachter Arbeitszeit.

**Der meistdiskutierte Aspekt des Urteils ist die Frage des zeitgemäßen, flexiblen Arbeitens, das Personalexperten zufolge sowohl im Interesse vieler Beschäftigten als auch der Arbeitgeber liegt. Wie viele Menschen arbeiten tatsächlich so?**

„Vertrauensarbeitszeit“ leisten etwa 20 Prozent aller deutschen Erwerbstätigen, insbesondere AT-Angestellte, Außendienstler, Kreative und Wissensarbeiter. Vielfach wird unter diesem Modell – bei dem allein auf die Führung von Arbeitszeitkonten verzichtet wird – allerdings verstanden, dass hinsichtlich der Arbeitszeit überhaupt nichts geregelt wird, was schon heute unzulässig ist.

**Was steckt also hinter der Kritik am EuGH-Urteil?**

Sie bemängelt nur den Wunsch, solche illegalen Verfahrensweisen beibehalten zu dürfen. Vertrauensarbeitszeit ist selbstverständlich damit vereinbar, die Einhaltung der gesetzlichen Grenzwerte automatisiert zu kontrollieren.

**Mal über jene Beschäftigten hinausgeschaut, für die sich moderne Arbeitsformen anbieten: Ist es vorstellbar, dass irgendwann auch Arbeitnehmer des Blue-Collar-Typs orts- und zeitflexibler werden, sodass mehr Branchen von dem Thema betroffen wären?**

Ein kunterbuntes Meinungsbild: Kommentare zum EuGH-Urteil

**Anette Kreitel-Suciu, Director HR, 1&1 Versatel, 6. Juni:**

► „Für die jüngere Generation wird es ambivalent sein: überwiegend werden sie das gut finden, da ein ganz anderes Verständnis von Work-Life-Balance vorherrscht und sie Fürsorglichkeit gewöhnt sind. Andererseits befürworten sie aber auch Individualismus und Freiheitsgrade.“

**Anja Bischopink, Fachanwältin für Arbeitsrecht, JSW Anwälte, 6. Juni:**

► „Das Urteil kann eine große Chance sein, dass sich beide Seiten, Arbeitnehmer und Arbeitgeber, für das Thema sensibilisieren. Man muss sich fragen, inwieweit die Überstunden, die geleistet werden, wirklich sinnvoll und nicht nur Statussymbol sind.“



## „Eine präzisere Bestimmung von ‚Arbeitszeit‘ im Arbeitszeitgesetz wäre nützlich.“

Mobiles Arbeiten setzt mobile Arbeitsaufgaben voraus – und ist daher nur für einen Teil der Beschäftigten möglich. Dennoch denken immer mehr Menschen in diese Richtung, auch getrieben von kollabierenden Verkehrssystemen. Deshalb wird sich das mobile Arbeiten weiter ausbreiten. Ob so auch die Lebens- und Arbeitsqualität steigt, steht auf einem anderen Blatt.

**Gewerkschaften begrüßen das Urteil, weil sie sich einen deutlichen Rückgang unbezahlter Überstunden erhoffen, Arbeitgeber warnen vor Bürokratie und der Erschwerung einer zeitgemäßen Arbeitszeitgestaltung. Können Sie sich gesetzliche Vorgaben vorstellen, die beiden Interessen gerecht werden?**

Ja. Und zwar könnte die Erfassung von Beginn, Ende und Dauer der Arbeitszeit so vorgeschrieben werden wie im Mindestlohngesetz. Dies kann unkompliziert, etwa per App, durch die Beschäftigten selbst erfolgen – bei Stichprobenkontrolle des Arbeitgebers. Was daran bürokratisch sein oder die Arbeitszeitflexibilität beeinträchtigen soll, erschließt sich mir nicht.

**Bisher kräht kein Hahn danach, wenn Arbeitnehmer um 23 Uhr zu Hause noch eine Mail beantworten und am nächsten Morgen um 8 Uhr ins Büro gehen, also die vorgeschriebenen elf Stunden Pause nicht einhalten. Muss sich an der Stelle das Gesetz ändern oder die Praxis?**

Das Beispiel würde ich nicht verallgemeinern. Ich berate zahlreiche Unternehmen, die ein solches Verhalten unterbinden, weil es weder der Gesundheit dient noch die Produktivität fördert. Zudem gibt es schon heute die Option, die Ruhezeit per Tarifvertrag zu verkürzen, worauf sich etwa jüngst die Metallindustrie für das mobile Arbeiten verständigte.

**In welcher Ausprägung?**

Dort beträgt die Ruhezeit nun mindestens neun Stunden. Ihr Beispiel wäre bei einer entsprechenden Betriebsvereinbarung

legal. Und die Firmen, die heute in solchen Fällen wegschauen, müssen dann halt hinschauen. Sie profitieren nach meiner festen Überzeugung ebenfalls.

**In der Wirtschaft bleiben aber Zweifel. Die Kontrolle von Arbeitszeit lasse sich nicht mit einer Vertrauenskultur vereinbaren, meint etwa der langjährige Personalleiter von SAP, Wolfgang Fassnacht. Ist es nicht absurd, wenn Beschäftigte bald ausstempeln müssen, weil sie zehn Minuten mit der Familie telefonieren?**

Bei Vertrauensarbeitszeit wird es auch künftig nicht auf die Minute ankommen – schon weil die Abgrenzung von Arbeits- und Privatzeit zuweilen schwierig ist. Diese Frage stellt sich vielmehr beim Führen von Arbeitszeitkonten: Wer will denn schon als Arbeitgeber auf diesen Konten Guthaben verbuchen, die aus Privataktivitäten am Arbeitsplatz herrühren?

**Nach dem Prinzip der Vertrauensarbeitszeit wurde die Erfassung der Arbeitszeit bisher oft an Beschäftigte „ausgelagert“. Nun wird der Arbeitgeber stärker in die Pflicht genommen. Müssen Führungskräfte wieder mehr kontrollieren?**

Die Erfassung der Arbeitszeit an die Beschäftigten zu delegieren, ist bereits heute nur dann zulässig, wenn der Arbeitgeber dies kontrolliert. Hieran wird sich mit Sicherheit nichts ändern.

**Muss man am Ende konstatieren, dass der Wirkungsraum eines Arbeitszeitgesetzes relativ enge Grenzen hat, jedenfalls in vielen Berufen? Wer möglichst autonom und flexibel arbeiten will, den kann doch kein Gesetz daran hindern.**

Darum geht es im Arbeitszeitgesetz doch überhaupt nicht. Sein Fokus richtet sich vielmehr darauf, weit gesteckte Grenzwerte einzuhalten, die mit Blick auf die Gesundheit und Sicherheit von Beschäftigten auch gerechtfertigt sind.

**Eine moderne Arbeitszeiterfassung, die sich mit der Vertrauensarbeitszeit und dem Trend zur mobilen Arbeit verträgt: Wie sieht sie aus?**

Ohne eine IT-gestützte Selbsterfassung der Arbeitszeit wird es nicht gehen. Dabei erzeugte Daten werden automatisch hinsichtlich der gesetzlichen Grenzwerte kontrolliert – und bis zu einer Überprüfung durch die Aufsichtsbehörde weggesperrt. ■

**Rupert Felder**, Vizepräsident des Bundesverbands der Arbeitsrechtler in Unternehmen, 14. Mai, in der Welt:

► „Dieser Richterspruch könnte die Axt anlegen an alles, was wir mit Vertrauensarbeitszeit, mit dem Entkoppeln von starren Arbeitszeiten bisher erreicht haben.“



**Marcel Rütten**, Personalmanager, Berner Group, 14. Mai, privat auf Twitter:

► „Habe gerade beschlossen, ein Startup für moderne Arbeitszeiterfassung zu gründen. Suche Venture-Capital.“

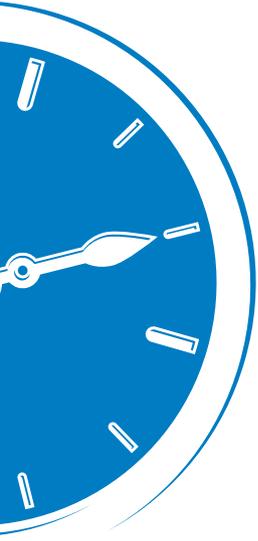
**Florian Nöll**, Co. Gründer und Vorsitzender des Bundesverbands Deutsche Startups, 15. Mai, bei t3n:

► „Statt miteinander an einem Strang zu ziehen, werden Arbeitnehmer und Arbeitgeber wieder an ihre traditionellen Rollen erinnert. Aus Vertrauen wird wieder Kontrolle. Aus New Work der gute alte Dienst nach Vorschrift.“

# Es kann nur noch besser werden

Zurück zur Stechuhr? Gewiss nicht. Aber die Anbieter von Zeit- und Zutrittssystemen werden vom EuGH-Urteil profitieren. Denn während die Nachfrage nach ihren Dienstleistungen steigt, können sie sich Extrainvestitionen in die Technik sparen.

VON ULLI PESCH



► Größer könnte der Kontrast kaum sein. Während viele Arbeitgebervertreter nach dem EuGH-Urteil zur Arbeitszeiterfassung die Hände über dem Kopf zusammenschlagen, ist die Stimmung unter den Anbietern von Zeit- und Zutrittssystemen gelassen-optimistisch. Die Gelassenheit spricht etwa aus den Worten von Ute Hajek. Die Marketingleiterin von PCS Systemtechnik in München sagt, man mache „derlei Wallungen etwa alle zehn bis fünfzehn Jahre“ mit. Das Urteil habe eine „vorrangig politische Diskussion angestoßen“. Was am Ende faktisch passieren werde, sei noch „völlig unklar“. Das stimmt, rein sachlich. Noch weiß niemand, wie das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) der Zukunft aussieht und wie es den Markt beeinflussen wird. Anzumerken ist: Die Branche kann sich diese Sachlichkeit leisten. Stefan Witwicki, Director Sales & Marketing beim Systemanbieter Veda, sagt: „Hektik ist nicht angebracht. Unabhängig davon, wie die konkrete Ausgestaltung der Gesetzeslage für Unternehmen in Deutschland sein wird, macht eine systematische und nachvollziehbare Zeiterfassung per Software für Unternehmen absolut Sinn.“ Tatsächlich dürften ihm da nach dem Brüsseler Urteil mehr Geschäftsführer und HR-Manager zustimmen als vorher.

Denn der Richterspruch wirkt über das Formaljuristische hinaus: Er hat dem Thema Zeiterfassung mehr strategisches Gewicht, höhere Priorität verliehen. Viele Beobachter teilen deshalb die Einschätzung von Joachim Volpert, geschäftsführender Gesellschafter des HR-Strategie- und Implementierungsanbieters Novamus HR

01: „Durch das EuGH-Urteil wird die Nachfrage nach Zeiterfassungssystemen mit Sicherheit steigen.“ Das ist der Optimismus.

So dürfte sich die Kunden- und Absatzstruktur für Zeit- und Zutrittssysteme mit oder ohne Gesetzesreform absehbar verändern. Unter anderem könnten Unternehmen „vorausleitend“ eine Zeiterfassung einführen oder erweitern. Dafür braucht es nach einhelliger Marktmeinung keine neuen Produkte. Mario Fischer, Experte im Bereich Sicherheitsmarktforschung und Herausgeber einer jährlichen Marktstudie zu Zutritts- und Zeiterfassungssystemen in Deutschland, sagt es relativ vorsichtig: „Der EuGH möchte den Personenkreis am unteren Rand des Verdienstspektrums in die Zeiterfassung einbeziehen und dem Lohndumping durch nicht bezahlte Überstunden entgegenwirken. Nach meinem Verständnis des Urteils gibt es ausreichend Lösungen, die das umsetzen können.“ Ute Hajek wird deutlicher: „Es gibt technisch nichts, was man angesichts des Urteils berücksichtigen müsste. Schon die bestehende Gesetzeslage verlangt ja das Führen von Zeitnachweisen.“

## Flexibilität durch Technik?

Im Übrigen gibt die in Gang gekommene inhaltliche Diskussion den Anbietern Gelegenheit, ihre Sicht beizutragen. So widerspricht Hajek der verbreiteten Annahme, mehr Zeiterfassung bedeute weniger Freiheit für Arbeitnehmer und -geber: „Gerade die Erfassung von Arbeitszeiten bringt die Flexibilität für beide Seiten, weil

### Ein kunterbuntes Meinungsbild: Kommentare zum EuGH-Urteil

**Sebastian Maiß**, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Vangard Littler, 17. Mai, privat auf Twitter:

► „Der EuGH hat übrigens nur zum Gesundheitsschutz und nicht darüber entschieden, ob geleistete Mehrarbeit zu vergüten ist.“



**Enzo Weber**, Arbeitsmarktforscher, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg, 14. Mai, laut DPA:

► „Schon jetzt muss nach dem Gesetz die über die reguläre Arbeitszeit hinausgehende Arbeitszeit, also Überstunden, erfasst werden. [...] Wenn Überstunden festgehalten werden, ist die Erfassung der regulären Arbeitszeit ein denkbar kleiner Sprung.“

**Michael Kastner**, Mediziner und Psychologe, Institut für Arbeitspsychologie und Arbeitsmedizin, Uni Witten/Herdecke, 14. Mai, auf wdr.de:

► „Ich kenne viele Firmen, da gehen die Leute abends raus, melden sich ab und gehen wieder rein, ohne sich neu einzuloggen. Die Fähigkeit des Menschen, Regeln zu umgehen, ist meistens höher als die, Regeln zu schaffen.“



geleistete Überstunden zu anderen, passenden Zeiten im beidseitigen Interesse abgebaut werden können.“ Markus Wieser, Executive Director Product Management bei Atoss Software, betont die Gestaltungsmöglichkeiten durch digitales Workforce Management: „Es ermöglicht flexible und zukunftsorientierte Arbeitszeitkonzepte, von denen Unternehmen und Mitarbeiter gleichermaßen profitieren.“

Tatsächlich könnten Personaler gut daran tun, sich verstärkt mit den Feinheiten der Arbeitszeiterfassung zu befassen. Denn das Angebot wird stetig größer, die Gefahr, den Anschluss zu verlieren, steigt. Längst ist „Zeiterfassung“ mehr als das Festschreiben des Kommens und Gehens von Mitarbeitern oder die Überführung dieser Daten in die Entgeltabrechnung. Vielmehr liegt darin nur ein Bruchteil der Verwertungsmöglichkeiten. Sie umfassen etwa Berechnung der Urlaubs- und Überstunden, Bestimmung von Fehlzeiten, Projektzeiterfassung mit anschließender Kostenrechnung, Zutrittssteuerung, Personaleinsatzplanung und -steuerung, Analyse oder Reporting.

### „Zeiterfassung“ kann so vieles sein

Die Breite des Angebots entspricht der der Kundenbedürfnisse: In vielen Unternehmen gelten längst unterschiedlichste Arbeitszeitmodelle, Zeitkonten und andere Vereinbarungen, die in einer leistungsfähigen Zeitwirtschaft abbildbar sein müssen. Eine Gesetzesänderung könnte diese Entwicklung bremsen, aber auch beschleunigen, je nachdem etwa, welche Ausnahmen sie zulässt. Überdies zeigt der genauere Blick auf einige Sektoren

und Branchen, wie selektiv eine um „Stechuhr“ und „Vertrauensarbeitszeit“ kreisende Debatte die Realität wahrnimmt: In Produktionsunternehmen werden Arbeitszeiten meist per RFID im Vorbeigehen über Terminals aufgezeichnet; dort führen gegebenenfalls auch die Bedienzeiten von Maschinen zur Arbeitszeiterfassung. Bei Mitarbeitern im Vertrieb, Kundendienst oder im Homeoffice erfolgen sie oft mobil über eine App oder über das Web. Und in der Gastronomie, auf der Baustelle, im Handwerk oder in der Landwirtschaft sind die unterschiedlichsten Verfahren im Einsatz. In diesen Zielgruppen werden sich womöglich die meisten Betriebe nach einer passenden IT-gestützten Lösung umsehen müssen, weil dort noch viel auf Papier notiert oder mit Excel erledigt wird.

Im Hintergrund liegen die Lösungen heute oft in der Cloud, als hochskalierbare und flexible SaaS-Lösungen, oder sie werden einfach mittels einer Client-Lösung über das Web erfasst. In manchen Fällen erfolgt die Zeitaufnahme sogar mittels Einbuchen über ein normales Telefon oder, in einigen Ländern bereits im Einsatz, über ein Chip-Implantat. Manche Anbieter stellen die gesamte Zeiterfassung inklusive der Entgeltabrechnung in Form sogenannter Managed Services zur Verfügung. Im Übrigen: Wenn auch das EuGH-Urteil die Produkte nicht direkt beeinflussen wird, so verändern sie sich natürlich trotzdem rasant. Technologien wie KI und Blockchain werden die Zeiterfassung künftig stärker prägen und vielleicht zu ganz neuen Lösungen führen. Genau das definiert die Herausforderung für HR: Schritt zu halten, ob mit oder ohne neues Arbeitszeitgesetz. ■



## Wo ist die Zeit geblieben?

Ganz einfach per Terminal, am Bildschirm oder per App festhalten.

### Ihre Vorteile

- » ANWESENHEITSKALENDER
- » FEHLZEITENKALENDER
- » URLAUBSPLANER
- » REVISIONSSICHERHEIT
- » GEODATEN
- » BERICHTSWESSEN

# Immer die Zeit im Blick

Es gibt mehr Zeitwirtschaftslösungen denn je. Grob geschätzt, sind etwa 150 Anbieter am Markt. Hinzu kommen ebenfalls circa 150 bis 200 Firmen für mobile Zeitwirtschaftssoftware. Die folgende Übersicht dient der Orientierung und hat keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit.

VON ULLI PESCH




---

## Atoss

Webadresse: <https://www.atoss.com/de-de>

Technologie: On-Premise, Cloud, SaaS, mobil

Produktkategorien/Dienstleistungen: nur Software für Workforce Management inklusive Zeiterfassung/Zeitwirtschaft

Produkte: Workforce Management (inklusive Zeitwirtschaft), Schnittstellenlösungen für SAP HCM/Successfactors Employee Central. Das Produkt Crewmeister bietet die Zeiterfassung und Urlaubsplanung auch für Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern.

Zielgruppe(n): Callcenter, Hospitality, Logistik, Produktion, Medical, Retail, Facility Management

Was noch? Anbieter von Technologie- und Beratungslösungen für Workforce Management und Personalbedarfsermittlung inklusive Prozess- und Organisationsberatung

---

## AZS System

Webadresse: <https://azs.de/>

Technologie: Cloud, On-Premise

Produktkategorien/Dienstleistungen: umfassende Hard- und Softwarelösungen zu Zeiterfassung, Personalinformation, Zutrittskontrolle und Sicherheitstechnik.

Produkte: TIME 3010, ACCESS 3010, digitale Personalakte inklusive Stellenmanagement (Peris 3010), Bewerbungstool, Zeiterfassungsterminals (DT 20-Crystal, DT 20) von Datafox und PCS, Zutrittskontroll-Leser 3020-1K, -2K, -4K

Zielgruppe(n): Kunden aus Industrie, Handel, Verwaltung und öffentlichem Dienst

Was noch? Das Unternehmen bietet auch Lösungen etwa zur Telefon-, Projekt- und Betriebsdatenzeiterfassung

---

## Clockin

Webadresse: <https://www.clockin.de/arbeitszeiterfassung-app/>

Technologie: Cloud, SaaS

Produktkategorien/Dienstleistungen: mobil Zeiterfassung

Produkte: clockin

Zielgruppe(n): Handwerk, Baugewerbe, Heizung/Sanitär, Service und Wartung, Land- und Forstwirtschaft

Was noch? projektbasierte Zeiterfassung, kolonnenfähig, GPS-Ortung, Diktierfunktion, Fotodokumentation, Checklisten, automatisierter Stundenzettel und viele weitere Funktionen. Preisstaffel im Web. Keine Installation erforderlich

---

## Dormakaba

Webadresse: <https://www.dormakaba.com/de-de>

Technologie: Cloud, On-Premise, SaaS, mobil

Produktkategorien/Dienstleistungen: vorwiegend Hardwarelösungen für Zutrittskontrolle, Zutrittssicherheit inklusive Zutrittssysteme unterschiedlichster Art, biometrische Lösungen, Zutrittsmedien, BDE

Produkte: Türtechnik, automatische und mechanische Tür und Schließsysteme inklusive Hotelzutrittssysteme

Zielgruppe(n): kleine und große Unternehmen und Organisationen jeder Branche, öffentliche Einrichtungen

Was noch? Neben seiner Hardware bietet das Unternehmen integrierte Zeiterfassungslösungen in Kooperation mit Softwarepartnern an

---

## Gfos

Webadresse: <https://www.gfos.com/>

Technologie: ASP (Application Service Providing), mobil

Produktkategorien/Dienstleistungen: MES (Manufacturing Execution System), Workforce Management, Zutrittskontrolle (mit Besucherverwaltung, Sicherheitsleitstand, Online-/Offline-Zutritt und mehr)

Produkte: gfos.MES, gfos.Workforce, gfos.Security

Zielgruppe(n): Industrie, Dienstleistung, Handel

Was noch? Kombiniert Zeiterfassung auch mit Lohn- und Gehaltsabrechnung. Alle Lösungen und Module sind auch SAP-zertifiziert



---

## Allegion Interflex

Webadresse: <https://www.interflex.de/de/index.html>

Technologie: Cloud

Produktkategorien/Dienstleistungen: Zeiterfassung, Terminals, Zutrittskontrolle, Managed Services

Produkte: Lösungen zur Zeiterfassung (inklusive PEP, mobile Datenerfassung, ESS und andere mehr) und verschiedene Zutrittslösungen inklusive Terminals (online/offline, Sicherheitsleitstand, Video, Hosting des Kundenzeitmanagements und Systemwartung)

Zielgruppe(n): Unternehmen und Organisationen aus jeder Branche und jeder Größe

Was noch? Das Unternehmen verfügt über ein eigenes Servicedesk und Servicezentrum und bietet Security und Workforce-Management-Schulungen sowie Fernwartung an

---

## Isgus

Webadresse: <https://www.isgus.de/de/>

Technologie: SaaS, mobil

Produktkategorien/Dienstleistungen: Zeiterfassung, Zutrittskontrolle (Terminals), BDE, MES, PEP, Schließtechnik.

Produkte: ZEUS-Produktgruppen für jede Funktion, ZEUS X mobil App

Zielgruppe(n): Schwerpunkte Industrie, Transport und Logistik, Gesundheitswesen, öffentlicher Dienst, Banken und Versicherungen, Mittelstand

Was noch? Schnittstellen zu allen gängigen Systemen von Drittanbietern für die Datenverarbeitung, langjähriger SAP-Partner

---

## PCS

Webadresse: <https://www.pcs.com/>

Technologie: http, Ethernet, Web, mobil

Produktkategorien/Dienstleistungen: Zeiterfassungssoft- und Hardware, Zutrittshardware, Workforce Management

Produkte: Produktfamilien INTUS und CONVISION, Hardwarefamilien für Zeiterfassung und Zutritt, INTUS FTC für mobil und Webzeiterfassung, DEXICON Enterprise und Janitor Zeiterfassungssoftware (von Partner) speziell für SAP

Zielgruppe(n): Schwerpunkte Industrie, SAP, Dienstleistungen, Handel, Banken, Versicherungen

Was noch? DEXICON Enterprise Zeiterfassungssoftware über http-Schnittstelle zur Anbindung an Fremdsysteme

---

## SD Worx

Webadresse: <https://www.sdworx.de/de-de>

Technologie: Cloud, SaaS, mobil

Produktkategorien/Dienstleistungen: Outsourcing von Payroll- und HR-Administration, Zeiterfassung/Abwesenheitsverwaltung, ESS/MSS, PEP, Zutrittskontrolle

Produkte: Protime Zeiterfassung, Zutritt, Entgelt, Benefit Management, HR Analytics, ACCURAT HCM Portal, fidelis.Personal, Recruiting/Talent Management, alle über Drittanbieter

Zielgruppe(n): alle Branchen und jede Größe

Was noch? Outsourcing diverser Softwarelösungen im Personalmanagement und Zeiterfassung

---

---

## SP Data

Webadresse: <https://www.spdata.de/startseite/>

Technologie: On-Premise

Produktkategorien/Dienstleistungen: komplettes Human-Resource-Management-System inklusive Zeiterfassung über Terminal, Web, mobil

Produkte: SP\_Data HRM (Admin, Bewerber, Personal, Talent, ESS/MSS, Bildung, Entgelt und andere mehr)

Zielgruppe(n): Schwerpunkte Theater und Kulturbetriebe, Seeleute/Heuerabrechnung, öffentlicher Dienst, Bau, Hotel- und Gaststättengewerbe

Was noch? das Unternehmen bietet Entgeltlösungen für spezielle Branchen an, kann über ein Zutrittsmodul mit einschlägigen Hardwareanbietern zusammenarbeiten, bietet ein DSGVO/ Security-Modul an.

---

## Tisoware

Webadresse: <https://www.tisoware.com/>

Technologie: Cloud, On-Premise

Produktkategorien/Dienstleistungen: Zeiterfassung und Zutrittskontrolle (über Partnerfirmen), spezielle Branchenlösungen für Industrie, Sicherheit, Gesundheit mit den jeweiligen Spezialfunktionen

Produkte: tisoware.ZEIT, tisoware.Zeitplus, tisoware.HR, tisoware.INDUSTRY, tisoware.SECURITY, tisoware.HEALTHCARE

Zielgruppe(n): Automotive-Branche, Dienstleistung, Gesundheit, Forschung und Technologie, Handel, Industrie und Produktion, Medien, Information und Kommunikation, Tourismus, Logistik et cetera

Was noch? Branchenlösungen wurden zusammen mit Partnerunternehmen realisiert; Zutrittssteuerung und -kontrolle erfolgt über spezifische Hardware der Partnerunternehmen PCS, Dormakaba und Datafox

---

## Veda

Webadresse: <https://www.veda.net/de/>

Technologie: Cloud

Produktkategorien/Dienstleistungen: Neben der Zeiterfassung bietet das Unternehmen Lösungen für Recruiting, Personalentwicklung, Seminarmanagement und Entgeltabrechnung an.

Produkte: VEDA HR Zeit mit Zutrittskontrolle, Office Integration, Workflow Manager, ESS und Schnittstellen zu den gängigsten Abrechnungssystemen, weitere VEDA-Produkte

Zielgruppe(n): KMU aller Branchen

Was noch? Das Unternehmen bietet ebenso Managed Services und Outsourcing/BPO für die Entgeltabrechnung an.

---



# Der Bußgeldschreck

Im Mai 2018 trat die Datenschutzgrundverordnung endgültig in Kraft. Ein Jahr danach zeigt sich: Die Aufsichtsbehörden greifen durch. Was Unternehmen und HR zwingend beachten müssen.

► Die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) war nicht nur für Juristen beherrschendes Thema im Jahr 2018. Alle Unternehmen mussten sich mit den neuen europäischen Regeln auseinandersetzen. Webseiten wurden aus Angst vor Strafen abgeschaltet, hektische Umsetzungsmaßnahmen eingeleitet, Kundendaten gelöscht, Millionen von E-Mails mit der Bitte um Einwilligung in Datenverarbeitungen verschickt. Begleitet wurde dies von Berichterstattung, die regelmäßig die drohenden horrenden Bußgelder in den Vordergrund stellte. Das eigentliche Ziel des europäischen Gesetzgebers – einen verbesserten und endlich effektiven Schutz von persönlichen Daten – geriet leider viel zu schnell in den Hintergrund.

Dass die Angst vor Bußgeldern nicht unbegründet war, zeigt ein Blick auf die Praxis der Aufsichtsbehörden ein Jahr nach Wirksamwerden der DSGVO. Nicht bewahrheitet haben sich aber bislang die Befürchtungen, jeder kleine Fehler in der Umsetzung würde Tausende Euro an Bußgeldern nach sich ziehen.

Die Landesdatenschutzbehörden sind sehr aktiv. Im ersten Jahr der Anwendung der DSGVO wurden in Deutschland,

laut „Welt am Sonntag“ (12. Mai 2019), mindestens 75 Bußgelder verhängt mit einer Gesamtsumme von rund 450 000 Euro. Die teils befürchteten Strafen in Millionenhöhe wurden also noch nicht verhängt.

Aufgrund der Zuständigkeit der Länder ergibt sich ein Flickenteppich mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Kontrolldichten. Spitzenreiter ist Baden-Württemberg mit sieben Bußgeldern in Höhe von insgesamt rund 200 000 Euro. Auch das höchste Einzelbußgeld in Höhe von 80 000 Euro sprach Baden-Württemberg aus: Wegen einer versehentlichen Veröffentlichung von Gesundheitsdaten im Internet. Berlin verhängte eine Geldbuße von 50 000 Euro wegen fehlerhafter beziehungsweise fehlender Einwilligungen bei der Verarbeitung von Kundendaten einer Bank.

## Härtere Strafen im Ausland

Dies dürfte aller Voraussicht nach aber nicht das Ende der Fahnenstange sein. Kürzlich stellte der Landesbeauftragte für Datenschutz und Informationsfreiheit Baden-Württemberg, Stefan Brink, für strengere Kontrollen und Untersuchungen in Aussicht. Der europäische Gesetzgeber sieht in Sanktionen und hohen Bußgeldern den Hebel zur konsequenten Durchsetzung der DSGVO (Erwägungsgrund Nr. 148). Nicht auszuschließen, dass auch hierzulande bald Dimensionen wie im Kartellrecht erreicht werden, wo Geldbußen regelmäßig in die Millionen gehen.

In anderen Ländern ist dies bereits der Fall: Die französischen Datenschützer verhängten gegen Google 50 Millionen Euro

### Bußgeldhöhe

Rechtsgrundlage für die **Verhängung von Bußgeldern** sind Art. 83 DSGVO und für Deutschland die §§ 41 bis 43 Bundesdatenschutzgesetz. Danach sind Aufsichtsbehörden berechtigt, bei Datenschutzverstößen Bußgelder bis zu 20 Millionen Euro oder im Fall eines Unternehmens von bis zu vier Prozent seines gesamten weltweit erzielten Vorjahresumsatzes zu verhängen.

Einzelbußgeld. Geahndet wurden Verstöße gegen die Informationspflichten und aufgrund unzureichender Einwilligungen. In Portugal musste ein Klinikum 400 000 Euro Strafe wegen Zugang von unberechtigten Personen zu Patientendaten zahlen; die polnische Aufsichtsbehörde verhängte gegen einen Anbieter für digitale Wirtschaftsinformationen ein Bußgeld von rund 220 000 Euro wegen der Nichterfüllung von Informationspflichten. Wegen eines Sicherheitslecks wurde in Norwegen eine Gemeinde mit 170 000 Euro Geldbuße zur Kasse gebeten.

DSGVO-Kontrollen sind grundsätzlich anlasslos und auch ohne Zustimmung der Unternehmen möglich. Behörden haben staatsanwaltliche Befugnisse und werden diese laut Landesbeauftragten Stefan Brink auch nutzen. Während kurz nach Wirksamwerden der Grundverordnung im Jahr 2018 vor allem darauf gebaut wurde, Unternehmen und Vereine bei der Umsetzung und Einhaltung der Datenschutzvorschriften zu unterstützen, sollen nun vermehrt Kontrollen stattfinden und Bußgelder strenger eingetrieben werden. Dass dies geschieht, zeigt sich an Zahlen aus Bayern: Derzeit laufen allein beim Bayerischen Landesamt für Datenschutzaufsicht 85 Bußgeldverfahren wegen mutmaßlicher DSGVO-Verstöße.

### Jeder ist in der Pflicht

Dass nicht nur die großen Player, sondern auch kleine Unternehmen aller Branchen im Fokus stehen, zeigt ein Fall aus Hamburg, in dem ein Bußgeld von 5000 Euro gegen einen Versanddienstleister wegen eines fehlenden Auftragsverarbeitungsvertrages verhängt wurde. Vielfältig sind auch die Sanktionsgründe. So werden Informations- und Aufklärungspflichten genau geprüft. Auch sind fehlende Auftragsverarbeitungsverträge mit Dienstleistern, und unzureichende Sicherungsmaßnahmen und illegale Veröffentlichungen von Daten bußgeldpflichtig. Und in Hamburg wurde die verspätete Meldung einer Datenschutzverletzung (Data Breach) mit einem Bußgeld von 20 000 Euro geahndet. Speziell Unternehmen, die mit sehr vielen oder besonders sensiblen Daten umgehen, wie Gesundheitsunternehmen und Kliniken, Banken oder Betreiber sozialer Netzwerke, stehen offenbar unter Beobachtung der Behörden.

### Umsetzung vernachlässigt

Vor diesem Hintergrund erstaunen die Ergebnisse von Umfragen sehr. Laut einer Studie des Marktforschungsunternehmens Techconsult Anfang 2019 nehmen viele Unternehmen die neuen Regularien nicht ernst genug. Obwohl vor Inkrafttreten der DSGVO die Höhe der anberaumten Bußgelder und Sanktionen, sowie drohende Abmahnungen für Aufregung sorgten, haben 27 Prozent aller Handels- und 21 Prozent der Industrieunternehmen noch nicht mit der Umsetzung begonnen. In der öffentlichen

## DSGVO: Strenge Vorgaben für Beschäftigtendaten

- Personenbezogene Daten von Beschäftigten dürfen nur für Zwecke des **Beschäftigungsverhältnisses** verarbeitet werden und auch nur dann, wenn dies für die Entscheidung über die Begründung eines Beschäftigungsverhältnisses, für dessen Durchführung oder Beendigung erforderlich ist.
- Auch zur Ausübung oder Erfüllung der sich aus einem **Tarifvertrag oder einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung** (Kollektivvereinbarung) ergebenden Rechte und Pflichten der Interessenvertretung dürfen Daten im begrenzten Umfang verarbeitet werden. Der Gesetzgeber hat das besondere Abhängigkeitsverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer erkannt und reglementiert die Datenverarbeitung und die Anforderungen an Einwilligungen daher stärker.
- Eine gravierende Veränderung zum alten Datenschutzrecht ist die **umgekehrte Beweislast**. Heute müssen die Verantwortlichen der Datenverarbeitung, im Zweifel beweisen, dass die Datenverarbeitung rechtmäßig war, alle Informationspflichten erfüllt und alle erforderlichen Maßnahmen zur Gewährleistung des Schutzes der personenbezogenen Daten getroffen wurden.
- Dies lässt sich nur mit einer lückenlosen **Verfahrensdokumentation** und eingespielten Prozessen gewährleisten. Weiterhin bedingt die DSGVO in HR ein Löschkonzept für Mitarbeiter- und Bewerberdaten, technische Sicherheitsvorkehrungen für deren Übermittlung sowie Prozessen zur Information und Wahrnehmung der Betroffenenrechte.

Verwaltung geben 37 Prozent der befragten Stellen an, dass sie noch mindestens sechs Monate für die Anpassung ihrer internen Prozesse benötigen.

Das bisherige Vorgehen und die Ankündigungen der Behörden sollten daher spätestens jetzt Anlass dazu geben, die Datenschutzvorkehrungen und Datenverarbeitungen im Unternehmen auf den Prüfstand zu stellen. Abteilungen, die Mitarbeiter- und Bewerberdaten behandeln, stehen dabei aufgrund der Menge und der Sensibilität der personenbezogenen Daten besonders im Mittelpunkt. Für den Datenschutz im Beschäftigungskontext, das heißt sowohl für Arbeitnehmer als auch für Bewerber, sind insbesondere Art. 88 DSGVO und § 26 BDSG relevant. Besonderen Wert legt das Gesetz auf die Transparenz der Verarbeitung, die Übermittlung personenbezogener Daten innerhalb einer Unternehmensgruppe und die Überwachungssysteme am Arbeitsplatz (Art. 88 Abs. 2 DSGVO).

### Ausblick

Die aktuell verhängten Bußgelder und Sanktionen sind erst der Anfang. Trotzdem ist die Angst vor Bußgeldern fehl am Platz. Sanktioniert werden vor allem diejenigen Organisationen, die schwere Datenschutzverletzungen begehen oder gar keine Umsetzungsmaßnahmen ergreifen. Unternehmen und vor allem HR-Abteilungen sollten daher spätestens jetzt tätig werden und die Vorgaben der DSGVO umsetzen. Auch wenn gerade der Beginn eines solchen Prozesses mühsam sein kann – eine neue Kultur für den Datenschutz im Unternehmen schützt vor Bußgeldern sowie Schadensersatzforderungen und bringt einen Wettbewerbsvorteil gegenüber denjenigen, die das Thema Datenschutz nur halbherzig oder gar nicht umsetzen. ■

#### AUTOREN



Dr. Bernd Fleischer, Rechtsanwalt und Fachanwalt für gewerblichen Rechtsschutz, Rose & Partner Rechtsanwälte PartGmbH, Hamburg, fleischer@rosepartner.de



Thomas Repka, Rechtsanwalt mit Schwerpunkt Datenschutzrecht, Rose & Partner Rechtsanwälte PartGmbH, Hamburg, repka@rosepartner.de

# Spezialisten im Spannungsfeld

Agile Arbeit ist kein kurzlebiger Trend. Umso mehr braucht es einen angemessenen rechtlichen Rahmen dafür. Sonst könnte Deutschland im internationalen Wettbewerb zurückfallen, meint Anne Overesch, Leiterin External Workforce der Deutschen Telekom.

► Dienstagmorgen bei der Telekom in Bonn. Die Kollegen huschen ins erste Meeting des Tages oder wählen sich virtuell ein. Andere beantworten Mails, im Open Space herrscht reges Treiben. Zeitgleich treffen sich Rechts-, IT- und HR-Experten im kreativen Projekttraum einer früheren Vermittlungsstelle und nehmen an einer Lego-Challenge teil. Hier sollen sie spielerisch Abläufe und Grundregeln der agilen Arbeitsmethode Scrum erlernen – und vor allem erleben.

Es geht darum, den Ablauf eines agilen Projektes nachzubilden. Zufällig ausgewählte Teams treten gegeneinander an – und simulieren damit den globalen Wettbewerb im beruflichen Alltag, mit unterschiedlichen rechtlichen Rahmenbedingungen, IT-Gegebenheiten und Teamstrukturen.

## Die Teamarbeit der Zukunft

Warum macht die Telekom, warum machen wir das? Es geht um Zukunftsfähigkeit. Die Digitalisierung verändert Arbeitsabläufe, Betriebsmodelle und Wirtschaftsstrukturen. Menschen werden stärker projekt- oder auftrags-

bezogen zusammenarbeiten. Ganz wesentlich ist dabei die Vernetzung untereinander, denn wir wissen aus Forschung und Praxis: Den größten Mehrwert erzielen Teams, deren Mitglieder einander inspirieren und auf Basis gemeinsamer Diskussion Ideen entwickeln. Die über Abteilungsgrenzen hinweg und auf Augenhöhe kooperieren: eigenverantwortlich, ergebnisoffen und lösungsorientiert. Die Arbeit in einem Scrum-Team bildet viele dieser Anforderungen ab: Sie ist interdisziplinär und auf die Anforderungen des Projektes ausgerichtet, seine Mitglieder stammen aus verschiedenen Fachbereichen und bringen vielfältige Erfahrungen und Blickwinkel mit. Offenheit und Partizipation fördern ihren Know-how-Transfer, transparente Kommunikation macht jedem Einzelnen von ihnen alle für das Projekt wichtigen Informationen zugänglich. In Summe sorgen diese Aspekte dafür, dass sich das Zeit- und Qualitätsmanagement von Projekten deutlich verbessert.

Aus Unternehmenssicht ist es wichtig, externe Mitarbeiter gleichberechtigt in Scrum-Teams einzubinden. Die technische Entwicklung hat dies erleichtert, indem sie unter anderem räumlich und zeitlich flexiblere Arbeitsformen ermöglicht. Rechtlich hingegen beginnt an dieser Stelle eine Risikozone: Die gleichberechtigte Inte-

gration solcher Spezialisten kann als persönliche Abhängigkeit der Externen ausgelegt werden, Stichwort Scheinselbstständigkeit. Es drohen gravierende Konsequenzen, etwa die Verhängung von Unternehmensbußgeldern, der Ausschluss von öffentlichen Ausschreibungen oder eine etwaige Strafbarkeit wegen Veruntreuung von Sozialversicherungsbeiträgen.

## Es geht zu langsam voran

Laut Definition des Handelsgesetzbuches ist selbstständig, wer seine Tätigkeit im Wesentlichen frei gestaltet und seine Arbeitszeit selbst bestimmt. Im Gegensatz dazu definiert das Arbeitsrecht den „Arbeitnehmer“ vor allem mit Blick auf seine Weisungsgebundenheit hinsichtlich Zeit, Ort, Dauer sowie Art und Weise des Einsatzes. Das wiederum widerspricht der agilen Praxis, für die Weisungen wenig relevant sind, da sie nicht von klassischen Hierarchien ausgehen. Die Aufgaben werden aus den Teams heraus verteilt statt angewiesen.

Für die Unternehmen ergibt sich ein weiteres Problem: Arbeitsgerichte erörtern die Frage der Scheinselbstständigkeit nicht immer unter den gleichen Aspekten wie andere Instanzen, etwa die Clearingstelle der Rentenversicherung. Für sie wiegt das Kriterium der Eingliederung schwerer als das der Weisung oder der Arbeitsdauer. Viel-



Die Telekom hat einen runden Tisch zum Einsatz von IT-Freelancern ins Leben gerufen. Neben anderen Dax-Konzernen nehmen daran einige große Mittelständler teil. Zum Zweck des Erfahrungsaustauschs gegründet, setzt sich die Gruppe inzwischen auch für Gesetzesänderungen zum Thema ein.

mehr wird neben der Vor-Ort-Tätigkeit etwa die Kommunikation mit dem Auftraggeber als Indiz einer Angestellentätigkeit ausgelegt. Persönliche Präsenz und direkter Austausch sowie gute und transparente Kommunikation aber sind wesentliche Bestandteile agiler Zusammenarbeit.

Immerhin scheint in der höchststrichterlichen Rechtsprechung des Bundessozialgerichts (BSG) ein Wandel stattzufinden. Die bei der Gesamtschau zu berücksichtigenden Aspekte werden erkennbar erweitert. Die Botschaft des BSG lautet: „Ermöglicht ein relativ hohes Honorar einer Honorarkraft Eigenvorsorge, ist dies ein gewichtiges Indiz für ihre Selbstständigkeit.“ Dies kann als erstes Anzeichen für eine Anpassung des deutschen Sozialrechts an das Arbeiten der Zukunft gewertet werden.

Allerdings ist dies angesichts der rechtlichen Gesamtlage nur ein Tropfen auf den heißen Stein. So kommt es, dass Unternehmen zögern, externe Fachleute zu beauftragen, obwohl sie dafür gute Gründe hätten: Zunächst ist da der Ausgleich von Belastungsspitzen, etwa bei zeitlich begrenzten Projektbedarfen. Zudem nehmen freie Experten das Unternehmen anders, weil von außen wahr und besitzen spezialisiertes Know-how in neuen Technologien und Märkten. Sie werden dadurch zu einem Innovationsmotor des Unternehmens und stärken seine Wettbewerbsfähigkeit.

#### Deutschland braucht Innovation

Weltweit dient das Silicon Valley als Synonym für Innovationskraft, und die Entwicklung der chinesischen Wirtschaft steht symbolisch für dyna-

misches Wachstum. Klar ist, dass auch Deutschland im Hinblick auf Innovation und Wachstum gut dasteht. Aber wie lange noch? Wenn wir als Telekom für Änderungen plädieren, möchten wir keine wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen wie die USA oder China, die die soziale Marktwirtschaft untergraben würden. Vielmehr gilt es, marktwirtschaftliche sowie arbeits- und gesellschaftspolitische Anforderungen in Einklang zu bringen.

Der aktuelle Wandel von Gesellschaft und Wirtschaft ist durch immer kürzere Innovationszyklen gekennzeichnet. Rasend schnell werden digitale Instrumente entwickelt, die ihrerseits den Weg für wieder neue Technologien bereiten. Anhand von Scrum-Projekten zeigt sich, wie die geltende Rechtslage deutsche Groß-, aber auch mittelständische Unternehmen zwingt, auf die Flexibilität, die Innovationskraft und das spezielle Know-how von Selbstständigen zu verzichten.

Im internationalen Wettbewerb aber hat dies schwerwiegende Konsequenzen. Deshalb sind sowohl der Staat als auch alle anderen arbeitsmarktpolitischen Akteure in Deutschland gefordert, schnellstmöglich klare Rahmenbedingungen zu schaffen. Deutsche Unternehmen sollten mit chinesischen und US-amerikanischen mithalten können – unter ihren eigenen, markt- aber auch sozialverträglichen Rahmenbedingungen. ■



AUTORIN

Anne Overesch, Head of External Workforce Management, Deutsche Telekom AG, Bonn, [anne.overesch@telekom.de](mailto:anne.overesch@telekom.de)

# Stellen- anzeigen- Pakete

## + Service

- Lektorat
- Programmierung
- Rubrizierung
- Verschlagwortung
- Überprüfung
- Reporting

Über 300 Stellenbörsen  
individuell kombinierbar

bundesweit  
regional  
international



Sparen Sie bis zu 50 % –  
Service im Preis inklusive

Wir beraten Sie gern:

☎ 030 - 755 154 0

[info@jobticket.de](mailto:info@jobticket.de)

**JT** JOBTICKET  
Ihr Partner bei der Personalsuche  
[www.jobticket.de](http://www.jobticket.de)



Der skurrile Fall des Monats

# Jetzt gibt's was auf die Ohren

Wie viel Gebrüll und Geschmetter ist einem Arbeitnehmer zuzumuten?

Es kommt auf die Quelle an.

VON DAVID SCHAHINIAN

**Strafverfahren:**

Urteil des SG Dortmund  
vom 29. März 2019  
(Az.: S 17 U 1169/16)

Urteil des SG Dortmund  
vom 22. Januar 2018  
(Az.: S 17 U 1041/16)

Urteil der Royal Courts of Justice  
vom 17. April 2019  
(Az.: [2019] EWCA Civ 711)

► „73 bitte Kasse sieben, 73 bitte Kasse siebenn.“ Manche Lautsprecherdurchsagen in Kaufhäusern mögen kryptisch anmuten. Es soll sogar Menschen geben, die sie vom Nervpotenzial her nur knapp unter der Radiowerbung eines bekannten schwäbischen Mülherherstellers ansiedeln. Als Gesundheitsgefahr waren sie bisher jedoch nicht bekannt. Wie gesagt: bisher. Am 29. März dieses Jahres verhandelte das Sozialgericht (SG) Dortmund den Fall eines 1954 geborenen Möbelverkäufers. Er hatte einen Tinnitus erlitten und wollte diesen als Arbeitsunfall anerkannt wissen. Schließlich führte er ihn darauf zurück, dass er am 22. Juni 2016 während der Arbeit mehrfach mittels einer Lautsprecheranlage ausgerufen worden sei.

Die Berufsgenossenschaft prüfte den Fall und holte unter anderem eine beratungsärztliche Stellungnahme ein, wie es im Urteil heißt. Schlussendlich verneinte sie einen Arbeitsunfall und damit Entschädigungsleistungen der gesetzlichen Unfallversicherung. Jedoch: Es sei von einem stressbedingten Hörsturz auszugehen. Der Geschädigte widersprach, die Genossenschaft fragte ein ergänzendes Gutachten an – und das kam zu keinem anderen Ergebnis.

„Die Unfallkasse  
Nordrhein-Westfalen  
lehnte eine Übernahme  
der Kosten ab, da Schreie  
im Spitzschallpegelbereich  
nicht zu einem Tinnitus  
führen könnten.“

**Hä?**

Gegen diese Entscheidung klagte der Mann. Schlicht, aber passend mit „Hä?!?“ zu antworten, wäre eines deutschen Gerichtes unwürdig gewesen. Die Richter lasen also die ärztlichen Befundunterlagen des Klägers und holten eine Auskunft des Arbeitgebers ein. Unter dem Strich formulierten sie es formschöner, in der Sache aber ähnlich: Es sei ausgeschlossen, dass der Hörsturz auf die Lautsprecherdurchsage zurückzuführen ist.

Apropos formschön formuliert: „Die Kammer ist verpflichtet, ihr unterbreitete Sachverhalte einer lebensnahen Würdigung zuzuführen und nicht jeglichen Spekulationen nachzugehen“, hob sie hervor. Die Arbeitgeberin habe eine Schadhafte der in Rede stehenden Lautsprecheranlage am vermeintlichen Unfalltag verneint. Auch gebe es keine Hinweise darauf, dass die Anlage technisch nicht überprüft worden sei.

Die Richter konnten sich somit nicht vorstellen, dass die Durchsage „zu einem nachhaltigen Hörschaden aufseiten des Empfängers der Mitteilung“ führte. Und das nicht einmal, wenn der oder die Mitteilende laut gesprochen hätte und sich der Kopf des Geschädigten – wie von ihm angegeben – etwa zwei bis zweieinhalb Meter unterhalb des Lautsprechers befunden hat.

**Kindergebrüll und Walküre vor Gericht**

Kleine Kinder brauchen keine Lautsprecher, sie haben naturgemäß ein lautes Organ. Aber auch das reicht nicht für die Anerkennung eines Tinnitus als Arbeits-

unfall. Das musste die Erzieherin eines heilpädagogischen Kinderheims schmerzlich erfahren: Ein Kind hatte ihr ins rechte Ohr geschrien, was Schmerzen und ein dumpfes Gefühl im selbigen verursachte. Der Schrei sei „von massiver Lautstärke, Intensität und Dauer“ gewesen. Die Unfallkasse Nordrhein-Westfalen lehnte eine Über-

nahme der Kosten jedoch ab, da Schreie im, aufgehört, „Spitzschallpegelbereich nicht zu einem Tinnitus führen“ könnten.

„Unerhört“, muss sich die Erzieherin gedacht haben. Sie klagte, ebenfalls vor dem SG Dortmund. Doch auch in diesem Fall lehnte das Gericht die Klage nach Einholen fachkundiger medizinischer Einschätzung ab. Bleibende Hörschäden seien bei „vorübergehenden Vertäubungen“ nicht zu erwarten, erst recht kein Tinnitus.

Die monumentalen Opern Richard Wagners sind da ein anderes Kaliber. Wie „BR Klassik“ berichtet, erlitt der Bratschist C. G. 2012 bei Proben zur Walküre ein Schalltrauma. Angeblicher Grund: Eine „sehr laute Bläsergruppe, die hinter den Streichern positioniert war“. Der Musiker musste seinen Beruf aufgeben und verklagte seinen Arbeitgeber, das Royal Opera House, auf rund 850 000 Euro Entschädigung. Dieses führte den Hörschaden dagegen auf die Krankheit Morbus Menière zurück, die just während der Proben ausgebrochen sei. Der Londoner High Court konnte das nicht glauben und gab dem Bratschisten recht. Das Opera House ging in Berufung, die im April 2019 abgelehnt wurde. ■



# Dürfen wir Sie an der Börse notieren?

Die Techniker hilft Ihnen gerne, die besten Azubis für Ihr Unternehmen zu finden.

Wir bringen Sie an die Börse für Auszubildende: mit Ihrem kostenlosen Firmenauftritt auf AUBI-plus. Machen Sie uns dafür zum Partner Ihrer Azubis, denn auch für diese lohnt es sich – mit unseren Angeboten rund um Gesundheit und Sicherheit.

Hier erfahren Sie mehr: [www.tk.de/firmenkunden](http://www.tk.de/firmenkunden)



# Durch die Brille der Azubis blicken

Wer Nachwuchskräfte auf sich aufmerksam machen möchte, ist gut beraten, die Perspektive zu wechseln: beim Marketing, im Recruiting sowie im Bewerbungs- und Auswahlprozess. Wir stellen die wichtigsten Erkenntnisse unserer Expertenrunde zum Thema vor.

VON CHRISTIANE SIEMANN

## Berufsbilder im Wandel

► Nahezu alle Berufe sind von der Digitalisierung betroffen. Das ist einerseits für technikaffine Jugendliche attraktiv, andererseits macht es jungen Menschen auch Angst. „Gibt es meinen Ausbildungsberuf in zehn Jahren überhaupt noch?“, fragen sich Schulabgänger. Sind beispielsweise Bankkaufleute oder Handelsfachwirte nicht eine aussterbende Art und ist es nicht sicherer, ein Studium zu absolvieren?

Von Bildungspolitikern und der Öffentlichkeit nahezu unbemerkt spiegeln sich diese Zweifel potenzieller Azubis schon in den Statistiken wider. Bestes Beispiel: Der Steuerfachangestellte, einst gefragter Ausbildungsgang, steht inzwischen auf der Liste der sogenannten Mangelberufe der Bundesagentur für Arbeit. Wenn Datenerhebung und -berechnung automatisiert werden, dann wohl in diesem Sektor, denken junge Menschen und streichen für sich diese Berufsoption.

Nicht allen Ausbildungsbetrieben ist bewusst, dass die Diskussion um wegfallende Berufe Azubis abschreckt, berichten die Experten beim Round Table. Dabei halten Unternehmen aber die Fäden in der Hand, um einerseits darzustellen, dass und wie sich traditionelle Berufsbilder ändern, und um andererseits zukunftssichere Perspektiven aufzuzeigen. „Wichtig ist, dass Arbeitgeber die Ausbildungsverläufe und -inhalte auf die neuen Herausforderungen und Anforderungen anpassen. Wenn sie das deutlich kommunizieren, wird auch die Entscheidung für eine Ausbildung wieder attraktiver.“ Für Eva-Maria Friese von der Agentur Territory Embrace ist die Digitalisierung eine große Chance, die positiv zugunsten der betrieblichen Ausbildung ins Gewicht fällt. Diese Entwicklung sei zu begrüßen, „gerade in

Zeiten, in denen sich mehr und mehr Abiturienten für ein Studium entscheiden, denn wenn Ausbildungsberufe moderner und attraktiver werden, bilden sie eine echte Alternative.“

Sicherlich verändern sich viele Berufe gravierend, doch dass ganze Berufsgruppen wegfallen, ist eher unwahrscheinlich, meint TK-Ausbildungsexperte Jürgen Heidenreich. Daher sein Appell: „Aufklärung ist wichtig. Die Ausbildungsbetriebe können und müssen selbst die Entwicklungen in den einzelnen Arbeitsgebieten analysieren, die Zukunftschancen einschätzen und die Ausbildungen entsprechend anpassen.“ Wirtschaft und Ausbildungsbetriebe im Zeichen der Digitalisierung sind einmal mehr gefordert, neue Standards zu setzen. Sie sollten klären, „welche Qualifikationen sie in Zukunft benötigen und inwiefern klassische Berufe neu definiert werden müssen“, mahnt auch Katja Haack von Talent Hero. Dies schließe neue Aufgabenprofile und Berufsbezeichnungen ein, um für den Nachwuchs künftig attraktiv zu sein. Noch fehle „bei der kaum zu überblickenden Vielfalt der Berufe“ der Informationsfluss in Richtung Jugendliche. Ihre Empfehlung: „Zeigen Sie den jungen Menschen Perspektiven und insbesondere auch Weiterbildungsmöglichkeiten auf.“

Der Unsicherheit lässt sich auch begegnen, indem die Auswirkungen der Digitalisierung erlebbar werden. Beispielsweise können Ausbildungsstätten ihre Türen öffnen, damit „angehende Azubis konkret in die Praxis schauen können“. Diesen Rat gibt Persis-Berater Stefan Hoffmeister: „Die betriebliche Realität hilft jungen Menschen ihre Erwartungen abzugleichen und sie gewinnen Erkenntnisse, die ihre Entscheidung für oder gegen eine Ausbildung unterstützt.“ Und wenn sie trotzdem an den Zukunftsaussichten eines Ausbildungsberufs zweifeln, sollten Unternehmen ihre Joker ziehen: Nämlich mit Karrierewege nach Abschluss der Ausbildung und mit arbeitgebergeförderten Weiterbildungen Perspektiven aufzeigen. „Das wirkt der Unsicherheit hinsichtlich der Zukunft entgegen.“

Ausbildungsberufe fallen also nicht weg, sondern sie erfinden sich neu – auch unter Beteiligung von Betrieben und Kammern. Problematisch ist, dass zwar die Stärke des dualen Systems in der Verzahnung von Theorie und Praxis liegt, doch der Ausbildungsrahmenplan in manchen Bereiche zehn bis 15 Jahre hinterherhinkt. Hier sind die Fachgremien aufgefordert, viel schneller und zeitnäher die Berufsbilder zu aktualisieren. ■

### Info zum Round Table

Für ausgewählte aktuelle Themen holt sich die Personalwirtschaft Fachleute an einen Tisch, um mit ihnen Trends, den Markt und die Bedürfnisse von HR zu diskutieren. Die Expertenrunde „Ausbildung“ wurde von **Erwin Stickling, Herausgeber der Personalwirtschaft**, moderiert.





## Erfolgreiche Konzepte und Kampagnen

► Von Anzeigen in Schülerzeitungen über „Tag der offenen Tür im Betrieb“, Azubi-Blogs oder einer Straßenbahn als fahrendem Werbeträger bis hin zu Youtube-Videos: Der Instrumentenkoffer des Ausbildungsmarketings ist prall gefüllt. An kreativen Ideen mangelt es – gerade großen Ausbildungsbetrieben – nicht. Und auch bei der Kommunikation der Arbeitgebermarke haben etliche Unternehmen den Nachwuchs im Blick. Wir wollten von unseren Experten wissen: Wie und wo sollten Betriebe nachlegen? Wo beobachten sie Schwächen?

„Ein gutes Employer Branding muss sowohl die Jugendlichen als auch die Eltern mitnehmen – eine Zielgruppe, die häufig vernachlässigt wird“, mahnt Niels Köstring von AUBI-plus. Außerdem sollte eine Arbeitgebermarke immer von innen entwickelt werden und nicht durch Experten von außen. In diesen Prozess müssten eben auch die Ausbilder und Azubis eingebunden werden. „Sie können wirklich schildern, was ihren Job und Arbeitgeber auszeichnet und unverwechselbar macht. Nur so wird die Ausbildungsmarke wirklich authentisch.“

Kann das funktionieren? Eva-Maria Friese von Territory Embrace bezweifelt das. Employer Branding ausschließlich aus den eigenen Reihen heraus zu gestalten, sei schwierig. Auch mittelständische Unternehmen holten sich Expertise von außen, weil sie sich auf Portalen und in Social-Media-Kanälen gut darstellen wollen. Ja, im Sinne der Authentizität sei es wichtig, die Azubis miteinzubinden. Aber „mit einem gewissen Maß an Professionalität“, denn Employer-Branding-Berater würden dabei unterstützen, wie beispielsweise die Informationen in Posts aufbereitet werden sollten, damit sie in der Zielgruppe auf positive Resonanz stoßen.

Problematisch ist jedoch nach wie vor, dass viele Ausbildungsbetriebe kaum ein Ausbildungsmarketing oder Employer Branding betreiben, das den Namen aus verdient. Es gibt immer noch sehr viele kleine und mittlere Unternehmen mit einer Topausbildung, so Jürgen Heidenreich von der TK, „die gerade mal in ihrer Region bekannt sind und zu wenig für ihr Unternehmen oder den speziellen Ausbildungsberuf werben“. Nur in der örtlichen Schule Propaganda zu machen, gerade wenn das Arbeitsfeld und die Karrierechancen nach der Ausbildung nicht bekannt sind, führe eben nicht zu unterschriebenen Ausbildungsverträgen.

Oft zeichnet sich schon bei der Ausschreibung eines Ausbildungsplatzes ab, dass Betriebe an der falschen Stelle sparen. Während für ein neues Produkt inklusive Kampagne und der Verbreitung über viele Kanäle große Summen in die Hand genommen werden, haben viele Ausbildungsbetriebe noch nicht mal die wichtigen Fragen geklärt, berichtet Katja Haack von Talent Hero. Also „Wen sprechen wir genau an? Wo sprechen wir ihn an und was macht unsere Ausbildungsmarke aus?“ Um das herauszufinden, sei es zwingend notwendig, die eigenen Azubis zu befragen: Was schätzen sie an ihrem Ausbildungsplatz und warum haben sie sich beworben? „Ihr Blick und nicht der von Employer-Branding-Experten oder Personalern öffnet die Augen

## Die Experten des Round Tables



Eva-Maria Friese, Head of Content/Talent Platforms, Territory Embrace GmbH



Katja Haack, Head of TalentHero, meinestadt.de GmbH



Jürgen Heidenreich, Fachreferent und Ausbildungsexperte, TK - Techniker Krankenkasse



Stefan Hoffmeister, Berater und HR-Software-Spezialist, Persis GmbH



Matthias Kämper, Executive Vice President, HR Diagnostics AG



Niels Köstring, Geschäftsführer, AUBI-plus GmbH

für die Stärken – und natürlich auch für die Schwächen – eines Ausbildungsbetriebs.“

Ein anderer Punkt: Ausbildungsmessen sind bei kleinen und mittelständischen Betrieben, die ansonsten kaum Werbung für sich machen, ein beliebtes Instrument des Personalmarketings. Zu Veranstaltungen dieser Art kommen Schulklassen gepilgert – oder auch nicht. Das Problem: „Ausbildungsmessen gibt es wie Sand am Meer, aber sie funktionieren nur sehr bedingt“, berichtet Stefan Hoffmeister von Persis. Erfolgversprechender sei der Perspektivwechsel, also wenn Betriebe „direkt zur Zielgruppe in die Schulen gehen“. Bewährt hätten sich Praktikumsangebote, auch bezahlte Schülerpraktika, weiß er aus Erfahrung im eigenen Unternehmen. Dabei könnte sich sowohl Jugendliche einen konkreten Eindruck verschaffen als auch die Ausbilder.

Für mittelständische Unternehmen hat Niels Köstring von AUBI-plus noch einen Tipp: Die Gen Z sei zwar mit digitalen Medien groß geworden, aber die Motivation, warum sie einen bestimmten Beruf ergreift und für welchen Ausbilder sie sich entscheidet, bliebe unverändert: Sie wolle Arbeit, die Spaß macht sowie Sicherheit bietet, und sie möchte Verantwortung tragen und dafür wertgeschätzt werden. „Hier kann der Mittelstand punkten – mit persönlicher Betreuung, vielfältigen und anspruchsvollen Aufgaben und einer Karriereplanung, die über die Ausbildungszeit hinausgeht.“ ■



Die Experten des Round Tables sind sich einig: Youtube ist ein Kanal, über den Unternehmen potenzielle Azubis ansprechen können.



## Der Hebel Social Media

► Am liebsten ist die Gen Z in Facebook & Co. unter sich, wie viele Studien zeigen. Trotzdem kann es natürlich sinnvoll sein, bestimmte Zielgruppen in Social-Media-Netzwerken anzusprechen und mit Online-Werbung auf offene Stellen hinzuweisen. Doch wer Jugendliche in Sachen Ausbildungsentscheidung wirklich erreichen will, der setzt heute auf Youtube, berichten die Recruiting-Spezialisten.

„Die User nutzen die Videos ganz klar zum Sammeln von Informationen“, berichtet Eva-Maria Friese, die bei Territory Embrace auch die Plattformen [ausbildung.de](http://ausbildung.de), [meinpraktikum.de](http://meinpraktikum.de) und [trainee.de](http://trainee.de) mitverantwortet. „Als Reichweiten- und Informationskanal ist Youtube zurzeit die Nummer Eins unter den Jugendlichen. Es ist für sie wie ein erstes Einlesen, um Ideen zu bekommen.“ Hier erreiche man sie viel eher als durch „plumpe Anzeigen in Social Media“.

Neben Youtube funktioniert auch der Weg über Instagram, ergänzt Katja Haack von Talent Hero, dem Ausbildungskanal von [meinstadt.de](http://meinstadt.de). Die Vorteile der beiden bildbetonten Kommunikationsplattformen: Jugendliche beschäftigen sich in ihrer Freizeit nicht sehr gerne mit dem Thema Ausbildung, könnten aber dort gleichsam nebenbei abgeholt werden. Talent Hero platziert daher Native-Advertising-Elemente (eine Mischform

aus Werbung und redaktionellen Inhalten) bei Influencern, die ein hohes Vertrauen bei ihren Followern genießen. „Auf diese Weise werden Jugendliche angeregt, sich mit einer Ausbildung, einem Betrieb und einem Beruf auseinanderzusetzen“, erklärt Katja Haack. Sich mit Multiplikatoren in Szene zu setzen, sei aber nicht nur Agenturen vorbehalten. Auch Kunden könnten mit einem Youtuber oder Instagrammer direkt in ihrem Betrieb drehen und Ausbildungsangebote vorstellen. Der Vorteil: Sie kaufen die beachtlichen Reichweiten der Influencer ein und „bekommen die Kreativleistung on top, denn die Youtuber wissen genau, wie sie ihre Videos aufbereiten müssen, um ihre Abonnenten ideal zu erreichen“.

Doch zwischen „Jugendliche erreichen und interessieren“ bis zum „Abschluss eines Ausbildungsvertrags“ ist es ein langer Weg, dämpft Niels Köstring die Erwartungen an die Clipkanäle. Beim Ausbildungsportal inklusive Jobbörse AUBI-plus zeigt die Erfahrung: „Über Social-Media-Kanäle und Youtube können Unternehmen Einblicke gewähren, Austausch pflegen und somit Vertrauen herstellen, doch das generiert noch keine Bewerbungen.“ Ein Azubi-Recruiting, das wirklich in Bewerbungs- und Auswahlprozessen mündet, komme über diese Kanäle selten zustande. ■



## Pro und Contra von Bewerbungsclips

► **Etliche Unternehmen haben bereits die Perspektive gewechselt: Sie bieten Kandidaten die Möglichkeit, sich mit Bild und Ton zu bewerben. Damit ist die Vorliebe der Gen Z zur Selbstdarstellung ebenso angesprochen wie ihr routinierter Umgang mit dem Drehen eigener Clips. Auf den ersten Blick klingt das nach einer schnellen unkomplizierten Bewerbung, die dem neuen Kommunikationsstil entspricht. Auf den zweiten Blick tauchen viele Fragen auf: Wie professionell muss der Dreh sein und was bringt er an Erkenntnis für HR?**

TK-Ausbildungsexperte Jürgen Heidenreich fallen zwei widersprüchliche Trends auf: Auf der einen Seite dürfe von Bewerbern heute nicht verlangt werden, ein Bewerbungsfoto beizufügen, und Studien zeigten, wie sinnvoll Bewerbungen ohne Bild sind. Auf der anderen Seite würden Vorstellungsvideos forciert. „Betriebe sollten es den jungen Menschen natürlich so einfach wie möglich machen, aber ein Clip kann immer nur ein freiwilliges Angebot sein.“

Für manche Berufe ist es durchaus sehr sinnvoll, argumentieren die Personalmarketing-Fachleute am Tisch. Beispielsweise überall da, wo Azubis viel mit Menschen kommunizieren müssten. Territory Embrace kooperiert zum Beispiel mit Job-Ufo, das Jugendlichen und Unternehmen die passende Technologie bereitstellt. Allerdings sollte das Bewerbungsvideo immer nur ein Baustein im Prozess sein und nie die alleinige Entscheidungsgrundlage darstellen, betont Eva-Maria Friese.

Grundsätzlich problematisch bewertet Matthias Kämper von HR Diagnostics die Bewerbungsvideos. Die Praxis sei der Forschung einen Schritt voraus, denn „es gibt noch keine gesicherten Erkenntnisse darüber, welchen Nutzen oder Mehrwert Bewerbungsvideos im Recruiting-Prozess haben“. Bei der Auswahl von Bewerbern solle idealerweise eine Vergleichbarkeit möglich sein und das gelinge über die Standardisierung des Prozesses. „Der Recruiter sieht das Video und gibt eine subjektive und keine valide Bewertung ab. Unterm Strich ist so ein Vorgehen undifferenziert und wird den Bewerbern nicht gerecht.“ Zudem bestehe die Gefahr, so Eignungsdiagnostiker Kämper, dass ein kurzer Clip mit einer guten Selbstvorstellung die fachlich-persönliche Bewertung überstrahlt. Denn ob „sich jemand gut präsentieren kann, sagt noch nichts darüber aus, ob er auch den Anforderungen des Jobs genügt“.

### Daten & Fakten

Die Zahl der neu abgeschlossenen **Ausbildungsverträge** ist erneut gestiegen: 2018 begannen **531 400** junge Menschen (ein Plus von 8100 zum Vorjahr) ihre Lehre. Der Anstieg ist in erster Linie auf die höhere Ausbildungsbeteiligung von Menschen mit Fluchthintergrund zurückzuführen. Gleichzeitig ist auch die Zahl der Ausbildungsstellen auf **589 100 angewachsen**. Unterm Strich sind also knapp **57 000 von ihnen unbesetzt** geblieben.

Quelle: Berufsbildungsbericht 2019 für das Ausbildungsjahr 2017/2018  
Dieser kann unter <https://bit.ly/2YzYCWC> kostenfrei heruntergeladen werden.



## Bewerbermanagement und Auswahlprozess

► **Die administrativen Vorgänge rund um die Ausbildung sind noch lange nicht in allen Betrieben automatisiert. Es fehlt an Bewerbermanagementsystemen und einer softwaregestützten Ausbildungsplanung. Beides ist arbeitsökonomisch sinnvoll und zahlt auf das Employer Branding ein.**

„Die Auszubildenden erwarten auf jeden Fall einen digitalen Bewerbungsprozess, der einfach und schnell funktioniert“, beschreibt Persis-Berater Stefan Hoffmeister die Wünsche der Gen Z. Einmal im System können die Bewerberdaten bei der Einstellung direkt als Personaldaten übernommen werden. Mit einem guten Online-Ausbildungsmanager sparten Unternehmen jede Menge Zeit, beispielsweise bei der automatischen Generierung von Versetzungsplänen. Die Azubis selbst „profitieren vor allem vom digitalen Berichtsheft und einer innovativen Ausbildungs-App, die als Tools im Ausbildungsmanager Standard sein sollten“. Den Einsatz von KI-gestützten Anwendungen hält Hoffmeister für überflüssig. „Eine Handvoll Bewerber mit KI zu bewerten, kann sich heute keiner mehr leisten vor dem Hintergrund zu weniger Bewerber.“

Betriebe, die sehr viele Azubis einstellen, versuchen durchaus, Auswahlprozesse durch den Einsatz von KI zu optimieren, doch in KMU ist eher der Gegentrend zu beobachten. Biografische Merkmale und Noten verlieren an Bedeutung. „Je weniger Bewerber es gibt, desto wichtiger wird es, Eignung und Verbleib verlässlich beurteilen zu können“, argumentiert Matthias Kämper von HR Diagnostics. Manche Unternehmen wollen keine Testverfahren einsetzen, um niemanden abzuschrecken. „Das ist nachvollziehbar, aber führt möglicherweise zu einer Fehlbesetzung.“ Der Einsatz wissenschaftlich fundierter Diagnostik helfe das Risiko zu minimieren – denn die Folgen sind nicht weniger problematisch, auch wenn ein Unternehmen nur wenige Ausbildungsplätze zu vergeben hat.

Zudem eröffne der Einsatz von Testverfahren auch Chancen – für Bewerber und Unternehmen: Durch die objektive Erfassung des individuellen Potenzials können junge Menschen positiv auffallen, die vormals aufgrund strikter Formalkriterien keine Chance gehabt hätten. „Um sicherzustellen, dass keine Bewerber verloren gehen, reicht es, die Tests im Unternehmen durchzuführen.“ Home-Tests sollten nur dann zum Einsatz kommen, wenn nicht alle Bewerber eingeladen werden können. Unterm Strich sei die Prognosekraft von Testverfahren um ein Vielfaches stärker als die von Schulnoten, weil sie einen objektiven Vergleich ermöglichen und passend zu den beruflichen Anforderungen zusammengestellt werden können.

## Berichtsheft per Sprachsteuerung

► **Veränderungen der Arbeitswelt verlangen eine entsprechend angepasste Ausbildung. Die Politik arbeitet in vieler Hinsicht darauf hin. Beispielsweise werden Berufsschulen, KMU und überbetriebliche Bildungsstätten im Rahmen mehrerer Förderprogramme bei der Anschaffung moderner IT-Ausstattung unterstützt. Aber bis die Maßnahmen überall ankommen, dauert es erfahrungsgemäß – ein Smartphone oder Tablet machen noch kein digitales Lernen.**

„Der Schlüssel zur digitalen Ausbildung sind die Inhalte und nicht nur die Bereitstellung eines Tablets“, unterstreicht TK-Ausbildungsexperte Jürgen Heidenreich. Ihm ist durchaus bewusst, dass kleinen Betrieben die Ressourcen fehlen, um die Inhalte selber zu erstellen. Aber auf dem Markt könnten sie bereits Apps einkaufen, zum Beispiel für die Prüfungsvorbereitung in kaufmännischen Berufen. Bei der TK selbst erhalten die Azubis für die Zeit der Ausbildung ein Tablet. Hier finden sie das komplette Sozialgesetzbuch immer aktualisiert und darüber hinaus bekommen sie Übungsaufgaben und können zum Beispiel in Präsentationen das bisher Gelernte vertiefen.

Ein weiteres Beispiel: Persis hat auch für seinen eigenen Ausbildungsbereich eine App aufgesetzt – ausgerichtet an den Bedürfnissen der Azubis. Zum einen wollen sie informiert sein: Wo arbeite ich heute und morgen? Welche Aufgaben habe ich und wer ist mein Ansprechpartner? „Zum anderen vereinfacht die App das Führen des Berichtshefts, was den Azubis sehr wichtig ist“, weiß Stefan Hoffmeister. Die Ausbildungs-App liefere den jungen Leuten mit einem Klick alle wichtigen Informationen auf das Smartphone. Das Berichtsheft lasse sich beispielsweise denkbar einfach per Sprachsteuerung erfassen und digital direkt an den Ausbilder versenden. „Viele IHKs verlangen heute ebenfalls keine ausgedruckte Variante des Berichtsheftes mehr, sondern die elektronische Variante kann inklusive der elektronischen Unterschrift direkt an den Prüfungsausschuss gesendet werden.“ An dieser Schnittstelle arbeitet Persis derzeit, um auch diesen digitalen Weg freizumachen.

In manchen Betrieben wird die digitale Ausbildung ernstgenommen, andere – es dürfte die Mehrheit sein – müssen ganz vorne beginnen: „Zunächst ist es Betrieben zu empfehlen, bei den Ausbildern anzusetzen. Sie benötigen die Kompetenzen, diese Medien auch einzusetzen“, empfiehlt Niels Köstring von AUBI-plus. Im nächsten Schritt müssten die Digitalmedien die Kompetenzentwicklung der Azubis und Möglichkeiten zur Kollaboration unterstützen.

Bis alle berufsspezifischen Inhalte digital zur Verfügung stehen, könnte es noch einige Zeit dauern. Unternehmen, die jetzt schon zu den First Movern zählen, dürfte es wesentlich leichter fallen, Azubis zu rekrutieren, die nach einer attraktiven, zukunfts-sicheren Ausbildung Ausschau halten. ■

### Kompakt: Die vier wichtigsten Erkenntnisse des Round Tables

- ① **Youtube und Instagram** werden von angehenden Azubis genutzt, um sich über Berufe und Ausbildungsplätze zu informieren. **Social Networks** sind nur bedingt geeignet, um Interesse zu wecken – hier bleibt die Zielgruppe gerne unter sich.
- ② Wechseln Sie die Perspektive: Für junge Menschen nach dem Schulabschluss ist ein Unternehmen eine **Blackbox**, die sie verunsichert. **Begleiten Sie die Azubis** von der Gestaltung der Probezeit bis zur sozialen Eingliederung in den Betrieb.
- ③ Warum nicht mal **Schülerpraktikanten entlohnen**? Beide Seiten können ihre Erwartungen überprüfen, aber vor allem die Jugendlichen gewinnen ein realistisches Bild des Berufs, fühlen sich wertgeschätzt, ernst genommen und sind motivierter.
- ④ Fehlbetzungen sind ärgerlich, sie kosten Zeit und Geld. **Eignungsdiagnostik hilft**, dieses Risiko zu vermeiden.

Die Ausbildungsexperten erleben, dass in manchen Unternehmen die digitale Ausbildung ernst genommen wird. Die meisten jedoch müssen ganz vorne beginnen.



## Kommen und bleiben

► Im **Berufsbildungsbericht 2019** heißt es wissenschaftlich trocken: „Die Vertragslösungsquote in der Ausbildung stagniert auf hohem Niveau und liegt bei knapp 26 Prozent.“ Mit anderen Worten: Ein Viertel der Azubis „haut in den Sack“. Verschiedene Studien deuten darauf hin, dass dies etwa in der Hälfte der Fälle keinen Abbruch der Ausbildung bedeutet, sondern eine Fortführung in einem anderen Betrieb oder einem anderen Ausbildungsberuf. **Wie können Sie verhindern, dass die mehr oder weniger mühsam rekrutierten jungen Menschen wieder die Biege machen? Die Antwort klingt simpel: mit exzellenter Ausbildungsqualität.**

Ganz wichtige Stellschrauben werden bereits im Recruiting, in der Gestaltung der Probezeit, der Ausbildungsplanung und des beruflichen Lernens bewegt, zählt Niels Köstring von AUBI-plus auf. Ebenso sind auch die Eignung und das Verhalten der Ausbilder maßgeblich für die wahrgenommene Ausbildungsqualität. Was allerdings alle von AUBI-plus im Rahmen von „Best Place to learn“-auditierten Unternehmen gemeinsam haben, sei eine positive Grundhaltung zum Thema Ausbildung.

„Sie sehen ihre Azubis und dual Studierenden bereits als Fach- und Führungskräfte von morgen. Deshalb schenken sie ihnen frühzeitig Verantwortung sowie Vertrauen und fördern damit die Bindung und Identifikation mit dem gewählten Beruf und Betrieb.“

Ein Hinweis erscheint Köstring besonders elementar für das Wohlbefinden der Azubis: Kommen sie aus dem Schulalltag, sind Ausbildungsbetriebe für sie zunächst eine Blackbox. Der Berufsstart ist dadurch oft von Unsicherheiten begleitet. „Unternehmen tun gut daran, sich als Begleiter in das Berufsleben anzubieten und auch die soziale Eingliederung in den Betrieb zu fördern. Das ist ein guter Schutz vor vorzeitigen Ausbildungsabbrüchen.“ ■



Eine **Bilderstrecke** mit den wichtigsten Zitaten der Round-Table-Teilnehmer finden Sie auf [www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de) in der Rubrik **Personalentwicklung>Ausbildung**.



## Verwalten Sie noch **oder bilden Sie schon aus?**

### Ausbildungsmanager

ein wichtiger Baustein der modularen Persis HR Software



Mit Persis richten Sie Ihre Ausbildungsprozesse aus auf Effizienz und erfolgreiche Qualifizierung. Ein paar Highlights: Optimierte Ausbildungspläne nach verschiedenen Parametern automatisch generiert. Ergebnisse von Feedback und Coaching durch Ampelsystem schnell erfassbar. Berichtshefte online geführt und archiviert. Alles dank responsive Design von überall mit jedem Endgerät online nutzbar.

**Die Zukunft kann beginnen. Ein Anruf genügt.**

Persis GmbH · Theodor-Heuss-Straße 5 · D-89518 Heidenheim · Tel. +49 7321 9884-0 · [info@persis.de](mailto:info@persis.de) · [www.persis.de](http://www.persis.de)



High-Level  
Human Resource Software

# Fordernd, konservativ und mit Lust auf Zukunft

Passen die Angebote von Ausbildungsbetrieben zum Denken und zu den Gewohnheiten der aktuellen Generation von Azubi-Bewerbern? Der Ausbildungsspezialist U-Form Testsysteme ist dieser Frage in seiner Studie nachgegangen – und hat Unterschiede in der Wahrnehmung aufgedeckt.

## 1. Verstärkter Trend zum Kandidatenmarkt

Ausbildungsunternehmen müssen sich mehr denn je darauf einstellen, Bewerber für sich zu gewinnen. Denn der Trend zum Kandidatenmarkt verstärkt sich in der dualen Ausbildung. Während im vergangenen Jahr 57,2 Prozent der befragten Jugendlichen mehr als ein Ausbildungsplatz angeboten wurde, ist die Zahl 2019 auf 74,9 Prozent gestiegen. Die Zeiten, in denen Azubi-Bewerber Berge von Bewerbungen verfassen müssen, sind für die meisten vorbei. Nur 36,8 Prozent schreiben aktuell mehr als zehn Bewerbungen.

## 2. Schichtarbeit? Nein, danke!

Mit zunehmendem Bewusstsein der eigenen Marktmacht steigen die Ansprüche der Azubi-Bewerber. Sie möchten an den Wochenenden frei haben (90,6 Prozent), bevorzugen flexible Arbeitszeiten (74,6 Prozent) und lehnen Schichtarbeit für sich ab (70,4 Prozent). Im Kampf um die besten Bewerber wird es schwierig für Unternehmen, die auf starre Arbeitszeiten setzen oder kaum auf Schichtarbeit verzichten können, wie in der Produktion oder Pflege. Sie brauchen gute Argumente oder neue Konzepte.

## 3. Eine Sache des Geldes

85,5 Prozent der befragten Jugendlichen ist ein hohes Gehalt nach der Ausbildung „sehr wichtig“ oder „eher wichtig“. Bei der Ausbildungsvergütung liegt dieser Anteil bei immerhin noch 68,8 Prozent. Ab 150 Euro mehr würden sich 42,3 Prozent der Befragten für ein alternatives Ausbildungsangebot entscheiden. Geld wird zum Zünglein an der Waage. Informationen über die Ausbildungsvergütung und Verdienstperspektiven, die der Zielgruppe verständlich sind, gehören daher in Anzeigen und auf die Azubi-Seiten im Internet.

## 4. Wohlfühlen und Sicherheit als Jobziele

Welche Ziele sind den Azubis nach der Ausbildung für ihr Berufsleben besonders wichtig? 97,3 Prozent der Azubis charakterisieren eine gute Arbeitsatmosphäre als „wichtig“ oder „sehr wichtig“. Diesem Wunsch eng auf den Fersen folgen die Jobsicherheit (95,3 Prozent) und die ebenfalls auf das Sicherheitsbedürfnis einzählende Festanstellung (94,0 Prozent). Der in der jungen Generation tief verankerte Wunsch nach Sicherheit passt offensichtlich nicht zu den viel gepriesenen New-Work Konzepten, die die starke Autonomie der einzelnen Arbeitnehmer propagieren.

## 5. Informationsmängel zu gewerblich-technischen Ausbildungsberufen

Bei den gewerblich-technischen Ausbildungsberufen mangelt es den Bewerbern an Informationen, Berufsbilder bleiben unbekannt. Schule und Elternhaus erledigen den Rest, weil sie es nicht schaffen, „technisches Interesse“ zu wecken. 66,7 Prozent der Befragten, die keine gewerbliche Ausbildung absolvieren, entscheiden sich gegen eine solche Ausbildung, weil sie kein Interesse an diesen Berufen haben. „Technisches Interesse“ ist umgekehrt für das Gros der gewerblichen Azubis das Hauptmotiv, sich für ihre Ausbildung zu entscheiden.

## 6. Ausbildung rund um den Kirchturm

Ausbildung findet de facto immer noch rund um den Kirchturm statt. 84,1 Prozent der Jugendlichen machen ihre Ausbildung in einem Umkreis von 30 Kilometern. Die Azubis bewerten ihre eigene Disposition zur beruflichen Mobilität zwar höher, aber Betriebe sollten nicht auf den massenhaften Umzug von Bewerbern aus anderen Regionen hoffen. Wenn sie überregional rekrutieren wollen, müssen sie zudem mit starken Anreizen punkten. Aktuell bietet die Hälfte der Ausbildungsbetriebe potenziellen Azubis aber überhaupt keine Unterstützung bei der Wohnungssuche.

## 7. Bewerbung auf gewohnten Wegen

Videobewerbungen finden 39,7 Prozent der Ausbilder „sehr gut“ oder „eher gut“. Bei Azubi-Bewerbern dagegen stoßen moderne Bewerbungsformate auf wenig Gegenliebe: Nur 0,7 Prozent von ihnen würden sich gerne per Video bewerben. Die aktuelle Bewerbergeneration ist mittlerweile in fast allen Lebensbereichen digital unterwegs. Doch sind diese Gewohnheiten kontextbezogen, bei Bewerbungen bleiben Azubi-Bewerber konservativ. Ausbildungsbetriebe sollten schauen, was und wie viel sie ihren Bewerbern hier zumuten wollen.

## 8. Tests lieber nicht auf dem Smartphone

70,1 Prozent der Ausbilder sind überzeugt, dass die junge Generation ein Testverfahren gerne auf dem Smartphone durchführen würde. Aber nur 38,3 Prozent der Bewerber könnten sich vorstellen, das tatsächlich zu tun. In den Freitextfeldern führen die Jugendlichen vor allem das ungünstige Handling auf kleinen Bildschirmen an sowie das Risiko, durch eingehende Nachrichten während des Tests abgelenkt zu werden.

## 9. Suche nach dem Ausbildungsplatz per Google

Google hat bei der Ausbildungsplatzsuche unter den Recherchekanälen die Nase vorne: 84,3 Prozent der Bewerber nutzen die Suchmaschine „sehr oft“ oder „oft“ für die Suche nach einem Ausbildungsplatz. Ausbildungsbetriebe sind darauf nicht eingestellt: Nur 9,1 Prozent von ihnen glauben, dass ihr Ausbildungsplatzangebot unter den ersten fünf Treffern in der organischen Suche gefunden wird, lediglich 10,1 Prozent nutzen die werblichen Google Ads zur Rekrutierung des Azubi-Nachwuchses. Unternehmen sollten die Einführung von Google Jobs zum Anlass nehmen, die Auffindbarkeit der eigenen Ausbildungsangebote zu optimieren.

## 10. Digitale Berufsschule – Lust auf Zukunft

Digitales Lernen gilt heute als zentraler Baustein für eine zukunftsfeste Bildung. An den Berufsschulen geht diese Diskussion bislang weitgehend vorbei, selbst WLAN ist dort noch nicht selbstverständlich, E-Learning besitzt Seltenheitswert. Mit anderen Worten: Die Berufswelt wandelt sich in immer schnellerem Tempo – das Schulsystem ist fast das Gleiche wie vor 100 Jahren. Dabei könnten sich 67,1 Prozent der befragten Jugendlichen den Berufsschulunterricht durchaus in virtuellen Klassenräumen vorstellen. Azubis haben Lust auf Zukunft – davon zeugen die über 2000 Azubi-Kommentare mit ihren konkreten Vorschlägen dazu, wie ein zeitgemäßer Berufsschulunterricht aussehen sollte.

### Über die Studie

Die **Azubi-Recruiting Trends** sind Deutschlands größte doppelperspektivische Befragung zum Thema **Azubi-Marketing und Recruiting**. Seit sieben Jahren wird die Studie jährlich wiederholt – mit jeweils anderen inhaltlichen Schwerpunkten. Für die aktuelle Ausgabe hat der Initiator **U-Form Testsysteme** von Januar bis März dieses Jahres **3542 Schüler und Azubis** sowie **1634 Ausbildungsverantwortliche online** befragt. **Professor Dr. Christoph Beck** (Hochschule Koblenz) hat die Studie wissenschaftlich begleitet. Unterstützt wurden die „Azubi-Recruiting Trends 2019“ von dem **Studienpartner AUBI-plus** und dem **Sozialpartner Teach First**. Weitere Informationen unter: [www.testsysteme.de/studie](http://www.testsysteme.de/studie).



Eine Bilderstrecke mit Grafiken und Infos zur Studie finden Sie unter [www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de) in der Rubrik **Personalentwicklung > Ausbildung**.

### AUTORIN



Felicia Ullrich, Geschäftsführerin, u-form Testsysteme, Solingen, [f.ullrich@testsysteme.de](mailto:f.ullrich@testsysteme.de)

# Duales Studium – Lernen mit Gehalt

Maschinenbau, Energiemanagement, Mediendesign, Finanzwesen – ein duales Studium ist für praktisch jede Branche denkbar. Besonders häufig suchen Unternehmen Bachelor- und Masterkandidaten für BWL und Informatik. Doch auch hier zeigt sich der Fachkräftemangel.

VON KIRSTEN SEEGMÜLLER



Mario Schiocchet

► Lernen plus Gehalt – das ist für angehende Bachelor- und Master-Absolventen eine attraktive Alternative zum alleinigen Studium, bei dem lediglich kurze Praxisphasen in den Semesterferien vorgesehen sind. Doch ein duales Studium bedeutet eine Doppelbelastung: arbeiten an Wochentagen, lernen am Wochenende, dazu noch Semesterarbeiten und eigene Projekte stemmen und manchmal sogar pendeln zwischen Arbeitsplatz und Hochschule. Die Freizeit bleibt oft auf der Strecke. „Ich wurde zwei bis vier Tage pro Monat für Seminare freigestellt“, erinnert sich **Mario Schiocchet**, heute Senior Consultant Talent Management und HR Marketing bei Saphir Deutschland, einem Unternehmen im Verbund der Steinbeis-Stiftung und der Steinbeis-Hochschule Berlin. „Ein duales Studium ist eine Doppelbelastung, das sollte jedem klar sein, das ist nicht vergleichbar mit einem normalen Studium.“



Daniel Eichsteller

Schiocchet kennt beide Seiten: Von 2015 bis 2017 hat er seinen Master of Science (MSc) of International Management, Marketing, HR und Personal absolviert. „Früher hatte ich einen Businessmentor, heute bin ich selbst einer.“ Er betreut eine dual Studierende, der er seine Erfahrungen weitergeben kann. Im Studium hat er sehr viel über Projektmanagement gelernt: Planung, Analyse, Strategieentwicklung, Finanzplanung, Kommunikation, Durchführung, et cetera. Schiocchet: „All das konnte ich direkt im Unternehmen anwenden.“



Ellen Fischer

## Bewerbungsphase ist eine Herausforderung

Doch zunächst müssen die Unternehmen geeignete Kandidaten finden. „Klassische Stellenanzeigen, auch in Online-Jobbörsen, reichen nicht mehr aus, um die gleiche Anzahl qualitativer Bewerber zu generieren wie früher“, beobachtet Schiocchet. Heute gehe es um Data-driven Recruiting in Social Media und Businessnetzwerken wie etwa Xing und LinkedIn. „Die Personalsuche ist heute eine Mischung aus Posting und Sourcing“, so seine Devise.

Wenn die Bewerbungen eintreffen, geht alles seinen gewohnten Gang: Nach Sichtung der Zeugnisse folgt ein Telefoninterview, eventuell ein Assessment und danach das Vorstellungsgespräch mit den Fachvorgesetzten und der HR-Abteilung. Bei Cofinpro, einem Beratungsun-

ternehmen für Banken und Asset Manager, geht es schon im Auswahlverfahren konkret zur Sache: „Am Kennenlertag müssen die Bewerber ein Fallbeispiel bearbeiten“, erklärt Ausbildungsleiter **Daniel Eichsteller**. „Die Lego City Bank will ein neues Tool einführen, und die Kandidaten müssen sich Gedanken über ein Anwendungs-konzept machen.“ Konkrete Technologien und Prozesse setzt er natürlich nicht voraus.

Die Potenziale der Kandidaten einzuschätzen, ist nicht leicht: „Bei der klassischen Mitarbeitersuche können wir aus dem Studium, den Erfahrungen und beruflichen Stationen beurteilen, wie sich der Mitarbeiter entwickeln wird“, erklärt Eichsteller. Er hat selbst Wirtschaftsinformatik im dualen System studiert. „Da Abiturienten noch keine umfassenden praktischen Berufserfahrungen besitzen, schauen wir uns neben den Praktika verstärkt die Inhalte des Schulunterrichts und die privaten Tech-Hobbys an.“ Beim Biotech- und Pharmaunternehmen Abbvie Deutschland berücksichtigt man auch ehrenamtliche Tätigkeiten und die Mitgliedschaft in Vereinen. „Das kann viel über die soziale Kompetenz aussagen“, findet **Ellen Fischer**, Leiterin Talent Acquisition.

Abgesehen von diesen Anhaltspunkten kaufen die Personalabteilungen die Katze im Sack: „Ein 18-Jähriger ist längst nicht am Ende seiner persönlichen Entwicklung“, so **Andreas Tetzlaff**, Ausbildungsleiter beim Versicherungsunternehmen Münchener Verein, „wir können heute nicht wissen, wie das in fünf Jahren aussieht.“ In der Bewerbungsphase achtet er im Zeugnis vor allem auf die Noten in Deutsch, Wirtschaft und Mathe. Allzu streng ist er aber nicht. „Wir werden mit Bewerbungen nicht gerade zugeschüttet. Das ist nicht mehr wie vor 15 Jahren. Im Zweifel machen wir uns lieber in einem Gespräch ein persönliches Bild vom Bewerber.“

Auch in den Pflegeberufen sind qualifizierte Bewerber rar: „In der Gesundheits- und Kinderkrankenpflege ist die Bewerberlage zwar recht gut, aber um die Bewerber mit guten Abschlüssen müssen wir generell ringen“, erklärt **Claudia Pfefferle**, Direktorin für Klinische Prozesse und Pflege am Klinikum Stuttgart. Denn Pflegekräfte seien eben nicht nur für die Grundpflege der Patienten zuständig. „Auch dort arbeiten wir hoch komplex und wissenschaftlich“, betont Pfefferle, „man muss eruiere-

welche Prophylaxe erforderlich ist oder wie man in der Onkologie berät. Es geht um die Erarbeitung und Umsetzung von Pflegestandards und vieles mehr.“

Sie beobachtet, dass sich immer mehr junge Menschen für pflegewissenschaftliche, also akademische, statt Ausbildungsberufe interessieren. „Uns kommt das sehr entgegen, denn wir brauchen wissenschaftliche Kompetenz am Patientenbett“, so Pfefferle. Deshalb will sie die Angebote ausweiten und alle fertigen Bachelor in den Klinikbetrieb übernehmen.

## Wie die Integration dual Studierender in den Arbeitsalltag gelingt

Ist die Entscheidung für einen Bewerber gefallen, wartet die nächste Herausforderung: Wie integriert man Mitarbeiter, die monatelang fehlen? Im Klinikum Stuttgart erfolgt ihr Einsatz ganz einfach über den Dienstplan. „Die Stationsleitung plant die Kollegen nach ihrer Anwesenheit ein.“ Dabei achtet man genau auf die Einsatzbereiche: „Wichtig ist, dass die Aufgaben einen Mehrwert für die Station und die Patientenversorgung schaffen“, so Pfefferle. „Zudem müssen die Tätigkeiten

zu den im Studium erworbenen Qualifikationen passen, damit Pflegekräfte und Patienten gleichermaßen profitieren.“

Bei Cofinpro nehmen die dual Studierenden ab dem ersten Tag an realen Projekten teil – im ersten Semester unterstützen sie die Berater beispielsweise durch Recherche, Wettbewerberanalyse und Technologien, im zweiten Semester übernehmen sie selbst Verantwortung für ein Projekt. Bei Abbvie Deutschland rotieren die Studierenden in den Praxisphasen durch unterschiedliche Abteilungen. „Sie sind dort von Anfang an als Kollegen und Mitarbeiter akzeptiert und werden in alle Aktivitäten eingebunden“, betont Fischer, „das bedeutet auch, dass sie an Tagungen und Mitarbeiterveranstaltungen teilnehmen.“ Die Studierenden werden sowohl in die täglichen Aufgaben eingearbeitet als auch mit eigenen Projekten beauftragt. Letztere ergeben sich oft aus den Projektarbeiten für das Studium.

Beim Münchener Verein ist die Abwesenheit von Studierenden während der Ausbildung kein Thema, denn die Vorlesungen finden immer am Freitagnachmittag und Samstagvormittag statt. Das ist zwar eine hohe Belastung, aber so kann die Ausbildung, inklusive Berufs-



Andreas Tetzlaff



Claudia Pfefferle

**Die App,  
die Unternehmen  
und Jugendliche  
verbindet!**

azubi@talenthero.de [www.talenthero.de](http://www.talenthero.de)

Powered by talenthero

The advertisement features a young man in a blue shirt looking at his smartphone. In the foreground, two smartphones are displayed. The left one shows the 'TALENT HERO' logo, and the right one shows a job listing for 'Industriekaufmann (m/w)'. The job details include: 'Ausbildung: 3 Jahre', 'Mittlere Beile', 'Gehalt: 830 - 1060 €', 'Start zum 01.09.19'. The job description states: 'Dein Job: • Eigenverantwortliche Übernahme von internen Projekten' and 'Im Einkauf wirst du dich mit der Bedarfsermittlung zur Disposition und Durchführung'. At the bottom, there is a green button that says 'JETZT BEWERBEN'.



schulunterricht, zeitlich gut mit dem Studium verzahnt werden. „Wir lassen die Dualen in der Gruppe des Ausbildungsjahres mitlaufen“, so Tetzlaff. Den Großteil der Zeit arbeiten die Studenten in einem Azubi-Büro. Der Ausbilder vermittelt die theoretischen Grundlagen der jeweiligen Versicherungssparte und verknüpft diese mit Praxisaufgaben. Im Bereich Kranken- und Lebensversicherung üben die Kandidaten zunächst an fiktiven Fällen, bevor reale Vorgänge bearbeitet werden, in der Schadenversicherung wie etwa Haftpflicht, Kfz und Hausrat geht es vom Start weg um reale Vorgänge.

„Unsere dual Studierenden lernen den Innen- sowie den Außendienst kennen. Im Azubi-Büro für den Außendienst üben sie Kundenberatungsgespräche, ermitteln Bedarfe, und erst dann gehen sie auf Wunsch in die Agenturen und somit in den Live-Betrieb“, so Tetzlaff. Dabei handelt es sich um selbstständige Außendienstpartner. „Unsere Azubis und dual Studierenden schicken wir nur in Agenturen, wenn sich die Person auch ihre Zukunft dort vorstellen kann“, betont Tetzlaff. Ansonsten erfolgt das Vertriebstraining im Azubi-Büro.

Idealerweise entsprechen die Projekte im Unternehmen dem Stoff, den die Studierenden gerade in der Hochschule durchnehmen. Das klappt nicht immer, ist aber mit einer flexiblen Organisation durchaus machbar. „In den meisten Fällen können wir auf die Hochschulschwerpunkte eingehen“, so Eichsteller von Cofinpro. Durch Kooperationen mit der Wirtschaft hätten die Hochschulen die Möglichkeit, neues Wissen und neue Technologien aus der Branche frühzeitig zu positionieren. „In den Betrieben ist man deutlich weiter, wir betreiben Forschung aus der Branche heraus.“

### Ein Gewinn für die Unternehmen

Die Arbeitgeber profitieren von diesem Ausbildungsmodell ebenso sehr wie die Studierenden, denn durch ihr aktuelles Fachwissen und die Kommilitonen aus anderen Branchen bringen sie frischen Wind ins Unternehmen. „Die Studierenden kommen mit Input und Wissen aus der dualen Hochschule, wo sie sich mit Studierenden aus anderen Unternehmen austauschen“, sagt Fischer von Abbvie. „Das ist ein großer Gewinn für die Abteilungen, in denen sie tätig sind und ihre Bachelorarbeit schreiben.“ Daher erhalten die Studierenden stets Aufgabenstellungen, die einen Mehrwert für das Unternehmen bieten.

Auch das Klinikum Stuttgart profitiert vom dualen Studium in den Pflegeberufen. 2010 kamen die ersten, heute arbeiten dort rund 50 dual Studierende. „Wir haben extrem positive Erfahrungen gemacht“, sagt Pfefferle, „diese Kolleginnen

und Kollegen bringen uns einen echten Mehrwert, denn sie haben einen anderen Blick auf die Art und Weise, wie wir arbeiten.“ Gemeinsam mit der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) entwickelt das Klinikum

Stuttgart die Studieninhalte weiter. „Durch diese enge Verzahnung zwischen Theorie und Praxis profitieren beide Kooperationspartner.“ Pro Quartal findet ein Vernetzungstreffen statt, bei dem sich alle Studierenden und in der Klinik eingesetzten Kräfte austauschen. „Einmal wöchentlich bieten wir im Klinikum eine Sprechstunde für Studierende an, da können die Dualen

Fragen stellen, beispielsweise an einen Kollegen, der selbst Bachelor ist und gerade seinen Master macht.“

Auch das Unternehmen Saphir lernt von seinen Dualen: „Unsere Studierenden haben viele Kommilitonen aus unterschiedlichsten Bereichen – etwa Controller oder Ingenieure“, so Schiocchet, „die Kurse sind bunt gemischt, da nimmt man viel Input mit.“ Dadurch können seine Kandidaten im Unternehmen größere, innovative Projekte übernehmen und von Anfang an Verantwortung tragen. „Durch die Businessplan-Logik an der Hochschule lernt man, wie man Projekte in einen gesamtunternehmerischen Kontext bringt.“ Einer der Kommilitonen hat sich mit der Prozessoptimierung in der Produktion befasst und Millionen eingespart.

### Die richtigen Anreize schaffen

Viele Gründe also, gegenseitiges Lernen der Studierenden zu fördern. Das funktioniert nur, wenn sie gut vernetzt sind. „In unserer Einführungswoche sorgen wir dafür, dass sich die Studierenden der verschiedenen Jahrgänge kennenlernen und Kontakte knüpfen“, sagt Fischer von Abbvie. „Die Bildung von sogenannten Buddy-Teams aus neuen und erfahrenen Studierenden stellt sicher, dass die Erstsemester einen vertrauten Ansprechpartner an der Hochschule haben.“

Für die Studierenden lohnt sich die duale Ausbildung doppelt. Viele Unternehmen zahlen die Studiengebühren ganz oder teilweise, um Anreize für die besten Kandidaten zu schaffen. Bei Cofinpro kommen noch 500 Euro pro Jahr für das Business-Outfit – schließlich geht man zu Kunden – sowie 4000 Euro Wohnzuschuss oder alternativ die BahnCard 100 hinzu. „Die duale Hochschule ist in Karlsruhe oder Darmstadt, der Arbeitsplatz in Frankfurt“, erklärt Eichsteller. Ohne diese großzügigen Zuschüsse, so glaubt er, könne man nur schwer Kandidaten finden. Die wichtigsten Anreize sind und bleiben jedoch ein spannendes, zukunftsicheres Studienfach, ein Unternehmen mit interessanten Projekten und eine enge Vernetzung mit Kollegen und Kommilitonen. ■

## „Von der engen Verzahnung zwischen Theorie und Praxis profitieren beide Kooperationspartner.“

Claudia Pfefferle, Direktorin für Klinische Prozesse und Pflege, Klinikum Stuttgart



Der BDA und der Stifterverband haben einen Leitfaden für Unternehmen über das „Erfolgsmodell Duales Studium“ herausgegeben. Ein kostenfreier Download ist hier möglich: <https://bit.ly/2Mrfu1n>



*Lassen Sie sich nicht täuschen...*

# DER ERSTE EINDRUCK ZÄHLT NICHT IMMER!

*Finden Sie heraus, was wirklich in Ihren Bewerbern steckt – und was nicht.*

*Mit unseren Lösungen gewinnen Sie tiefe Einblicke in die Potenziale und verborgenen Talente Ihrer Bewerber. So unterscheiden Sie große von kleinen Fischen und identifizieren Ihre Fachkräfte von morgen – fair und leistungsgerecht.*

*Mit speziell auf Ihre Anforderungen zugeschnittenen Testverfahren beschleunigen Sie die Suche nach den richtigen Auszubildenden enorm und schaffen belastbare, objektive Vergleichsgrundlagen. Egal, ob 5 oder 500 Bewerber pro Tag – mit unserem bewährten, wissenschaftlich fundierten System besetzen Sie Ihre Stellen einfach und effizient.*

# „Es bedarf keiner großen Ressourcen“

Mit einem Podcast erzielt die Krankenversicherung Alte Oldenburger enorme Aufmerksamkeit. Dieser ist öffentlich zugänglich und wird auch von Azubis anderer Unternehmen rege genutzt. Ausbildungsleiter Stefan Macke über den Hintergrund des Projekts.

INTERVIEW: PETRA WALTHER



**Stefan Macke** ist Ausbildungsleiter EDV bei der **Alte Oldenburger Krankenversicherung AG**. Mit dem Anwendungsentwickler-Podcast hat er für sein Unternehmen den **dritten Platz des Deutschen Personalwirtschaftspreises in der Kategorie Ausbildung** belegt.

► **Personalwirtschaft: Herr Macke, welche Idee steckt hinter Ihrem Anwendungsentwickler-Podcast? Mit welchem Ziel haben Sie die Reihe aufgesetzt?**

**Stefan Macke:** Die ursprüngliche Idee für den Podcast war, meine eigene Arbeit zu optimieren. Ich betreue seit rund zehn Jahren Auszubildende zum Fachinformatiker der Fachrichtung Anwendungsentwicklung – jeweils ein Azubi pro Jahrgang, insgesamt also immer drei. Gerade die Grundlagenvermittlung ist da sehr zeitintensiv. Da ich über die Jahre hinweg natürlich auch zu einem großen Teil immer wieder das Gleiche erzähle, habe ich überlegt, dass ich das, was ich vermittele, ja auch automatisieren kann. Der Gedanke, die Lehrgespräche einfach aufzuzeichnen und sie wiederholbar in gleicher Qualität bereitzustellen, lag da recht nah.

**Das klingt erstmal sehr pragmatisch. Was ist das Innovative an dem Podcast?**

Das Podcast-Format gibt es für den Beruf des Fachinformatikers mit Spezialisierung Anwendungsentwicklung sonst nicht. Klar gibt es viele Podcasts für Informatik, aber alle setzen voraus, dass man schon programmieren kann. Insofern ist der Podcast einzigartig. Zudem vereine ich mehrere Dinge in meiner Person, die für die Vermittlung des praxis- und prüfungsrelevanten Wissens sehr förderlich sind: Ich bin seit zehn Jahren Ausbilder. Ich habe die Ausbildung auch selber gemacht. Ich bin Hochschuldozent in dem Bereich und auch IHK-Prüfer. Ich weiß somit, wie es ist, diesen

speziellen Stoff zu lernen, und kann gute Tipps geben, wie man sich am besten auf die Prüfung vorbereitet.

**Wie ist das Feedback der Auszubildenden?**

Sehr positiv. Insbesondere die zeitliche Entkoppelung, die durch die Podcast-Reihe gegeben ist – die Azubis können sich in ihrem eigenen Tempo und jeweils zu dem für sie passenden Zeitpunkt die Sachen anhören – kommt gut an. Natürlich gibt es den einen oder anderen, der ein anderes Lernmedium bevorzugt, aber neben den Podcasts gibt es ja weiterhin auch Wissensvermittlung anhand von Büchern, mit Videomaterial sowie online. Der Podcast ist nur eine Ergänzung für die Themen, die ich früher in Lehrgesprächen vermittelt habe. Auf jeden Fall aber merke ich in der Regel bei den Lernzielkontrollen, dass viel hängen bleibt. Die Azubis können mit dem Podcast offensichtlich sehr gut lernen.

**Sie haben den Podcast nach dem Motto „Einfach mal machen“ gestartet und auch keine Meilensteine geplant. Kann man Ihr Projekt als agil bezeichnen?**

Man könnte schon von agil reden – insbesondere, was den Start betrifft. Ich hatte keinen Plan, was ich an Mindestmaß an Qualität oder Dauer der Episode erreichen wollte, sondern habe einfach angefangen. Und wie man es bei agilen Projekten ja auch macht, habe ich möglichst schnell Feedback von Kunden eingeholt. Ich habe drei Episoden zum Start online gebracht, die Azubis und auch Ex-Azubis diese anhören lassen und um ihre Meinung gebeten. Da kamen natürlich gleich Aussagen



Den Podcast finden Sie hier:  
<https://bit.ly/2WJ9S6N>

wie „Die Audioqualität ist nicht so doll“ oder „zu viele Hmms“, „zu viele Pausen“... Das habe ich dann in den nächsten Episoden aufgegriffen und versucht, besser zu machen.

### **Welche Ressourcen standen Ihnen für die Konzeption und die Umsetzung des Podcasts zur Verfügung?**

Es bedarf gar keiner großen Ressourcen, viel mehr als ein Mikrofon ist nicht nötig. Die Software, die ich einsetze für die Produktion – also für Audioschnitt und die Veröffentlichung-, basiert auf Open Source. Ich hoste das Paket bei Amazon, das kostet ein bisschen was, aber eine großartige Budgetplanung muss ich nicht machen. Das Einzige, was ich investiere, ist meine Zeit. Für eine halbe Stunde Podcast benötige ich mit Vor- und Nachbereitung circa drei bis vier Stunden. Das ist nicht wenig, im Vergleich zu einer Videoproduktion, wo man eine Präsentation vorbereiten muss und durch den Bildanteil einen höheren Aufwand fürs Schneiden hat, aber noch gering.

### **Inzwischen gibt es Ihre Podcast-Reihe schon vier Jahre. Wie hat sie sich über die Zeit entwickelt?**

Ich orientiere mich permanent am Lernbedarf der Azubis und nehme regelmäßig neu auf, was sie wissen wollen. So berücksichtige ich zum Beispiel Fragen, die die Azubis während der Arbeit stellen. Ferner kommt es immer wieder vor, dass ich beim Erklären von Programmierarbeiten in der Praxis merke, dass bestimmte Dinge noch nicht so ganz verstanden wurden. Das nehme ich dann ebenfalls mit in einen Podcast-Beitrag rein. Da ich den Podcast auch online stelle, wie es im Softwarebereich üblich ist, kriege ich zudem viele Rückmeldungen von externen Azubis. Auch hier erhalte ich Anregungen inhaltlicher Art. In der IT und Softwareentwicklung kommt ferner immer wieder Neues hinzu, und die IT-Berufe werden aktuell überarbeitet. Die Liste mit Themen wird somit nicht kleiner. Allerdings ist es durchaus auch anstrengend, kontinuierlich vernünftige Inhalte zu liefern, und es gibt auch viele Sachen in der Programmierung, die sich rein über Audio schlecht vermitteln lassen. Deshalb habe ich vor einem Jahr die Podcast-Beiträge von wöchentlich auf zweiwöchentlich umgestellt.

### **Was ist das Wichtigste, das Sie mit Ihrem Podcast erreicht haben – bezogen auf die Azubis und auch auf Ihr Unternehmen?**

Der Zeitaufwand für die Betreuung der Azubis ist auf jeden Fall bei gleichbleibender Qualität geringer geworden. Das ist bezogen auf die Auszubildenden der größte Effekt. Bezogen auf das Unternehmen haben wir Nebeneffekte erreicht, die erstmal gar nicht beabsichtigt waren. Zum einen die super Außerdarstellung: Gibt man bei Google den Begriff „Fachinformatiker“ ein, findet man sehr schnell den Podcast und viele Seiten von mir. Da wird natürlich auch die Alte Oldenburger als Arbeitgeber genannt. Da wir gerade im IT-Bereich – wie alle anderen Unternehmen auch – vor der Herausforderung stehen, Auszubildende zu finden, ist diese Sichtbarkeit bei Google in Verknüpfung mit einer sehr guten Ausbildung für unser Recruiting sehr hilfreich. ■



## **FÜR DIE ZUKUNFT IHRER AUSBILDUNG**

**AZUBIS GEWINNEN**

[www.aubi-plus.de](http://www.aubi-plus.de)

**AUSBILDUNG ZERTIFIZIEREN**

**BEST PLACE TO LEARN®**

**AUSBILDER QUALIFIZIEREN**

Deutsches Ausbildungsforum

**Das  FÜR IHRE AUSBILDUNG**

**Wir beraten Sie gerne**

**AUBI-plus GmbH**

Weidehorst 116 · D-32609 Hüllhorst

Tel. 05744 5070-0 · Fax 05744 5070-25

[info@aubi-plus.de](mailto:info@aubi-plus.de) · [www.aubi-plus.de](http://www.aubi-plus.de)

[www.bestplacetolearn.de](http://www.bestplacetolearn.de)



## Die Unerhörten

Die Digitalisierung hat permanenten Dialog mit den Mitarbeitern möglich gemacht. Und die Frage aufgeworfen, welche Art von Feedback Organisationen wirklich voranbringt: Wo hilft die Technik – und wo ist ein Gesprächspartner unersetzlich?

VON WINFRIED GERTZ

► Wenn sich Teams gut verständigen, wer würde das bezweifeln, wirkt sich das auf den Erfolg der gemeinsamen Arbeit aus. Sind wir mit unseren Projekten in der Zeit? Wo hakt es, wie kommen wir ins Reine – mit den Kunden, externen Partnern und anderen Abteilungen, aber auch untereinander? Dialogbereite, offene Kommunikation zeigt sich im Idealfall nicht allein im Team und in der Beziehung zwischen Mitarbeitern und Führungskräften. Sie erfasst die gesamte Organisation. Fragen ist ausdrücklich erwünscht, lautet ein Kerngedanke in solchen Unternehmen. Und: Wer fragt, hat eine Antwort verdient.

Der Dialog als Keimzelle der Organisation und ihrer Geschäftsentwicklung: Seit Jahren hat sich die Rückmeldungskultur in deutschen Unternehmen entwickelt. Und in der Ära der nahezu unbegrenzten technischen Möglichkeiten hat sich der Trend erheblich beschleunigt: „Die Digitalisierung verspricht uns: Das können wir öfter tun als bisher, schneller, mit möglichst vielen Leuten. Ein Mausklick genügt“, sagt **Axel Klopprogge**, Inhaber einer Strategieberatung in München und Leiter des Arbeitskreises Digitalisierung und Personalarbeit beim HR-Thinktank Goinger Kreis.

Tools, die unverzüglich Transparenz über Stimmungen im Team oder schwelende Verärgerung über den Chef herstellen und in schicke Schaubilder gießen, gibt es mehr als genug. „How easy is your boss with you?“ heißt es etwa in vorgefertigten Fragebögen des kanadischen Anbieters Officevibe. Company Mood aus Saar-

louis vergleicht die auf Knopfdruck erhobene Mitarbeiterzufriedenheit mit dem jeweiligen Marktumfeld. Dazu liegen Benchmarks aus rund 30 Branchen vor. Gut im Geschäft sind auch HR Instruments sowie Questback, die Tools für Instant Feedback, Pulsbefragungen oder 360-Grad-Bewertungen von Führungskräften bereithalten. Und Anbieter wie Peakon, Honesty, 15Five oder Culture Amp bekunden, mit ihren digitalen Werkzeugen Stimmungen ohne Zeitverlust zu veranschaulichen und so eine fruchtbare Kooperation aller Beteiligten voranzutreiben.

### Wie viel Dialog darf's sein?

Die Frage, die sich viele Personalmanager anhand dieser Auswahl stellen, ist: Welche Art Rückmeldung braucht es – und wie viel davon? Dass sich vertikales und horizontales Feedback grundsätzlich „bewährt“ haben, steht ja nicht nur für Klopprogge außer Frage. **Anne Burmeister**, Assistant Professor im Bereich Organisation und Personalmanagement an der Rotterdam School of Management (RSM), fasst aktuelle Studien zusammen, wenn sie sagt, Beschäftigte sollten häufiger als einmal pro Jahr mit ihren Vorgesetzten sprechen, um sich weiterentwickeln zu können. Und werden Beschäftigte um Feedbacks zu Themen wie Kultur, Leistungsbereitschaft oder auch Überforderung und unzureichende Ausstattung des Arbeitsplatzes gebeten, sei es „aus Forschungssicht durchaus sinnvoll, sie in kürzeren Intervallen zu befragen“.



Axel Klopprogge



Anne Burmeister



Aber wie häufig genau? Diesbezüglich ist die Forschungslage nicht eindeutig. Gilt laut Burmeister hier „je öfter desto besser“, werde dort gewarnt, „kontinuierliches Feedback könne zu Überforderung führen“. Ihre Haltung ist klar: Nur um die Frequenz von Feedback zu erhöhen, sollte kein Tool eingesetzt werden. „So landet man in einer Einbahnstraße“, sagt die Wissenschaftlerin. Erkenntnisse müssten erst reflektiert und in Fokusgruppen diskutiert werden, ehe sie in konkrete Maßnahmen einfließen. „Sonst stellen Beschäftigte den Nutzen infrage.“

In der Praxis scheint der Trend zu schneller getaktetem Feedback unübersehbar – wofür Uwe Kloos, Personalleiter der NTT Data Deutschland GmbH in München, überhaupt kein Verständnis aufbringt. „Man könnte es so auslegen: Womöglich wissen die Entscheider nicht, in welche Richtung sie steuern sollen.“ Feedback geben und nehmen zu können, sei weit mehr als „per App Herzchen zu verteilen oder Smileys anzuklicken“. Auch Axel Klopprogge kann Personaler nur warnen, „etwas zu tun, allein weil das Label digital oder agil draufsteht“.

### Gutes Feedback braucht Führung

Die Frage der Quantität führt zu der der Qualität: Die Wirkung von Feedback entscheidet sich am Wieviel –

vor allem aber am Wie. Wer Beschäftigte morgens gleich nach dem Hochladen des PC elektronisch nach ihrem Befinden befragt oder beim Verlassen der Kantine am interaktiven Terminal das gereichte Menü bewerten lässt, gibt sich zwar als Anwalt zeitnaher Rückmeldung und womöglich als digital-agiler Vorreiter. Ob derartige

Lösungen, manche sagen „Gimmicks“, einfach nur Datenberge anhäufen oder tatsächlich der Organisation nach vorn helfen, ist allerdings umstritten. Klopprogge schreibt manchen Personalern blinde Technikgläubigkeit zu: „Wollten sie in der Vergangenheit schon einmal die besseren Controller werden, wollen sie

nun die besseren ITler sein.“

Denn Dreh- und Angelpunkt für professionelles Feedback ist nicht das digitale Hilfsmittel, sondern die Führung. Mitarbeiter erwarten, dass ihr Anliegen im beruflichen Alltag gehört und beachtet wird. „Für die Weiterentwicklung von Mitarbeitern ist der persönliche Dialog das Nonplusultra“, sagt Thomas Perlitz, Geschäftsführer und CHRO der Best Secret/Schustermann & Borenstein GmbH in München. Eine Feedbackkultur, die ihren Namen verdient, basiert auf unmittelbarer, zeitnaher, individueller Rückmeldung. Und sie schafft, so Perlitz, „hinreichend Raum für Reflektion, ist Grundlage zu lernen und die richtigen Schlüsse zu ziehen“.

### „Für die Weiterentwicklung von Mitarbeitern ist der persönliche Dialog das Nonplusultra.“

Thomas Perlitz, Geschäftsführer und CHRO der Best Secret/Schustermann & Borenstein GmbH



Uwe Kloos



Thomas Perlitz

Feedback: Hauptsache wohlwollend

- **So geht's nicht:** Ob mündlich oder (auch) digital: Beim Feedback entscheidet die Haltung. Denn das Potenzial von Mitarbeitern entfaltet sich nicht unter restriktiven Bedingungen, wie der Wiener Managementvordenker Peter Drucker stets betonte. Mit in der Sache vielleicht ehrlichen, aber zu harten Rückmeldungen erreichen Führungskräfte selten das Gewünschte. „**Negatives Feedback kann das Wohlbefinden von Mitarbeitern negativ beeinflussen und körperliche Symptome auslösen**“, sagt Anne Burmeister von der Rotterdam School of Management. Experimente zeigten, dass solche Rückmeldungen Gehirnareale aktivieren, die einen konstruktiven Umgang damit behindern. Es wird auf Abwehr geschaltet.
- **So geht's:** Vielmehr ist Feedback besonders effektiv, wenn es sich auf **konkrete Verhaltensweisen** statt auf die Person bezieht und **Entwicklungsmöglichkeiten** aufzeigt. In der Praxis hat sich der sogenannte Feedback-Dreisatz aus **Wahrnehmung, Wirkung und Wunsch** etabliert. Ein Beispiel: Beobachtet der Vorgesetzte, dass ein Mitarbeiter von einer Idee nicht angetan ist, würde er im Einklang mit dem Dreisatz nicht sagen: „Seien Sie doch kein Miesepeter.“ Sondern etwas, das **Interesse und Resonanz** spiegelt. Etwa: „Sie scheinen sich schwerzutun. Heißt das, der Vorschlag gefällt Ihnen nicht? Bitte sagen Sie mir Ihre Meinung.“

Das Problem ist: Gerade mit dem Persönlichen tun sich viele Vorgesetzte schwer. Auch deshalb, so scheint es, setzen einige HR-Verantwortliche das technisch Machbare, die schnelle Lösung ein. Vielen scheint es unangenehm, andere als fachliche Themen zu besprechen. Aber selbst der nachsichtigste Mitarbeiter gibt irgendwann auf, wenn er jegliches Interesse an seiner Person vermisst. Studien zeigen, dass gerade aufstrebende, talentierte Beschäftigte das Weite suchen, weil der Chef ihnen weder Aufmerksamkeit noch Wertschätzung zeigt. An der Stelle schafft kein digitales Instrument Ersatz.



Karl-Heinz Stroh

Gespräch plus Technik

Doch um Ersatz muss es ja nicht gehen. Sondern um Ergänzung: Welche intelligente Kombination analoger und technischer Instrumente passt zu einem Unternehmen und seinen Beschäftigten? Welche Gesamtstrategie entspricht sowohl den verfügbaren Mitteln wie den Mitarbeitern und ist geeignet, Talente und Fachkräfte zu binden? Forscherin Burmeister bringt das Grundlegende auf den Punkt: „Am besten, man erhebt valide und verlässliche Daten über einen bestimmten Zeitraum statt lediglich punktuelle Snapshots von Stimmungen.“ Freilich müsse es auch jemanden geben, der die Daten auswertet.

Wobei die Diskussion darüber, ob im Betrieb praktiziertes Feedback vom Einsatz entsprechender Tools flankiert werden sollte und wenn ja wie, erst Fahrt aufnimmt. Weswegen, wie gesagt, viele Unternehmen auf die Technik vertrauen. Dazu trägt auch bei, dass die Werkzeuge oft preisgünstig sind und wie etwa bei Company Mood für die Basisausstattung je Anwender gerade mal drei Euro pro Monat kosten; da können auch Startups oder Kleinbetriebe bedenkenlos zugreifen.

Und tatsächlich: Sich stets über die Zufriedenheit in eigenen Reihen im Klaren zu sein, um bei Bedarf sofort reagieren zu können, scheint erfolgreiche Unternehmen auszuzeichnen. Das legt eine im Harvard Business Review veröffentlichte Metastudie nah, die etwa 225 Untersuchungen zusammenfasst. Den Daten zufolge bringt es Unternehmen messbar voran, sich regelmäßig der Zufriedenheit der Beschäftigten zu versichern. Demnach kann, wer zufriedene Mitarbeiter hat, statistisch mit mehr Produktivität (plus 31 Prozent), größeren Verkaufserfolgen (plus 37 Prozent) sowie einer dreimal höheren Kreativität rechnen.

Daraus ergibt sich für HRler zunächst allerdings nur eines: Sie sollten sich ihrer ureigenen Aufgabe widmen, der Entwicklung von Mitarbeitern. Das kann laut Klopprogge auch heißen, ganz auf Befragungen und jedenfalls Beurteilungen zu verzichten, gerade in Innovationsprozessen. Feedbackfreie Räume ermöglichten, ein Geheimnis zu bewahren. „Gerade wenn man etwas Neues ausprobiert, muss man sich auf Rückschläge einstellen und einen langen Atem beweisen.“ Da wäre es kontraproduktiv, sich permanent von außen beobachtet und bewertet zu sehen, und sei es durch ein digitales Tool.

Mitarbeiter entwickeln: **Karl-Heinz Stroh**, Managementcoach aus Landau (Pfalz), Ehrenmitglied im Goinger Kreis und übrigens ein Befürworter digitaler Feedbackinstrumente, macht das konkreter: „HR muss als Quality Gate wirken, um Inhalt und Funktionalität von Feedbacktools zielgerichtet und wirksam zu garantieren.“ Forderten Personaler „die Ownership für horizontales und vertikales Feedback“ ein, könnten sie auch zur Organisationsentwicklung im Zuge aktueller und künftiger Transformation beitragen, sagt der frühere Personalvorstand der DB Netze AG sowie der Baumarktkette Praktiker. Stroh fordert seit Jahren, Führung erlebbar zu machen. Längst ist ja bekannt, dass den Geist von Command und Control atmende Führungskonzepte eben nicht jene Ressourcen mobilisieren, die Unternehmen wirklich voranbringen (siehe Kasten).

Womit man zurück bei der Kultur ist, die von HR ausgehen und von der Unternehmensführung gewollt sein muss. „Was Vorstände, Geschäftsführer und Führungskräfte vorleben und tun, kann Beschäftigte ermuntern, ihrem Beispiel zu folgen“, betont Thomas Perlit. Womöglich halten sie sich beim Umgang mit Feedback dann ihrerseits an drei goldene Regeln: zuhören und sacken lassen. Sich bedanken. Und eigenständig entscheiden, was mit der Rückmeldung zu lernen ist. Denn konstruktives, offenes Feedback – und das ist keine Frage des Mediums, sondern der Haltung – ist wie ein Geschenk. Es ungeöffnet zurückzuweisen, sollte nicht die Antwort sein. ■

# Software und Dienstleister für den Job HR

Der Marktplatz für Technik, Tools und Arbeitshilfen. Hier stellen wir neue Softwarelösungen, Anbieter und Dienstleister für HR vor.

Digitales Recruiting

## Talents Connect und Firstbird kooperieren

Wer die Matching-Tools von Talents Connect nutzt, kann nun auch die Mitarbeiterempfehlungsplattform von Firstbird nutzen – und umgekehrt. Die beiden Unternehmen versprechen ihren Kunden damit jeweils eine Lösung, die technische und persönliche Ansätze zum Recruiting kombiniert.

Das Kölner Unternehmen Talents Connect bietet seinen Kunden die Entwicklung einer KI-getriebenen Personalgewinnungsstrategie an. Sie soll Nutzer der Karriere-Webseite von Unternehmen von der Präsentation der vakanten Stellen über das Matching im Idealfall bis zur Einstellung begleiten. Firstbird mit Sitz in Wien betreibt eine Plattform, auf der Mitarbeiter über Vakanzen informiert werden und in ihrem persönlichen Umfeld passende Bewerber finden sollen.

[www.talentsconnect.com](http://www.talentsconnect.com)

[www.firstbird.com](http://www.firstbird.com)

Outplacement

## Von Rundstedt vereint Jobsuche und Networking



Wenn Mitarbeiter ein Unternehmen nach langjähriger Tätigkeit verlassen müssen, fehlt ihnen meist Erfahrung bei der Jobsuche. Outplacement-Tools wie das von Von Rundstedt versprechen, Orientierung auf dem Arbeitsmarkt zu geben.

Das Unternehmen hat jetzt eine Lösung entwickelt, die Bausteine aus Jobsuche und Networking verbinden soll. Unter anderem ermöglicht sie eine Big-Data-Recherche passender Vakanzen. Je nach Karrierelevel und angestrebter Position kann der Schwerpunkt aber auch auf der Positionierung bei potenziellen Arbeitgebern liegen, für die das Unternehmen die Nutzung des eigenen Netzwerkes verspricht. Klienten sollen per E-Mail über passende Jobangebote informiert werden, außerdem soll ihnen eine App zur Verfügung stehen, die sie ebenfalls über Vakanzen und Positionierungen informiert.

[www.rundstedt.de](http://www.rundstedt.de)



Knowhow und Erfahrungswerte weitergeben: Das kann Best Ager zu wertvollen Arbeitskräften machen.

Silver Agers

## Jobvermittlung für die Generation 60+

Das Wiener HR-Start-up WisR expandiert: Seit Kurzem vermittelt das Unternehmen auch in Deutschland fitte Rentner als Arbeitskräfte. WisR – sprich „weiser“ – sieht ein großes Potenzial in den „Silver Agern“, also Menschen über 60 Jahre. Viele Rentner seien noch fit und hätten gerne eine bezahlte Beschäftigung, Unternehmen könnten von der jahrzehntelangen Erfahrung der betagten Arbeitnehmer profitieren.

Für die arbeitssuchenden „Silver Ager“ ist die Registrierung bei WisR kostenlos. Den Kunden verspricht die Plattform eine Auswahl an Recruiting-Instrumenten: Sie können klassische Stellenanzeigen schalten oder aus einem Pool an Nutzern auswählen. Zudem können sich die Unternehmen von einem Matching-Tool passende Kandidaten anzeigen lassen. Wer mit seinen eigenen Mitarbeitern nach ihrer Pensionierung in Kontakt bleiben und für spätere Projekte wieder akquirieren will, kann dies mit WisR ebenfalls tun.

[www.growwisr.com](http://www.growwisr.com)

Mehr Anbieter von Technik, Tools und Dienstleistungen für HR finden Sie in unserem Anbieterverzeichnis:  
[www.pwgo.de/anbieter](http://www.pwgo.de/anbieter).



# Nur präsent sein **reicht nicht**

Social Media seien im Recruiting angekommen, heißt es. Unternehmen nutzen sie aktiv und professionell, der öffentliche Dienst hinke hinterher – heißt es. Eine aktuelle Studie der Hochschule Koblenz zeigt, dass diese pauschalen Thesen nicht der Realität standhalten.

► Social Media sind zu einem maßgeblichen Kommunikationskanal geworden. Neun von zehn Internetnutzern in Deutschland sind bei Facebook, Instagram und Co. unterwegs, zeigt der Social-Media-Atlas 2018 (Faktenkontor/Toluna). Die Social-Media-Personalmarketing-Studie 2018 der Hochschule Rhein Main

belegt zudem, dass 52 Prozent der Studierenden und Absolventen und 34 Prozent der Fach- und Führungskräfte Social-Media-Anwendungen täglich mehr als eine Stunde nutzen. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels liegt die Schlussfolgerung nahe, dass sich ein professionelles Social Media Marketing für Unternehmen in der Personalgewinnung auszahlt.

Folglich nimmt das Thema „Social Media im Personalmarketing und Recruiting“ seit über zwölf Jahren einen Stammplatz in Fachzeitschriften, auf Kongressen, in Studien und in der Bloggerszene ein. So entsteht der Eindruck, das Gros der Unternehmen sei diesbezüglich inzwischen gut aufgestellt und habe einen hohen Professionalisierungsgrad erreicht. Das mag auf manche Unternehmen zutreffen – insbesondere auf einige größere mit spezialisierten Social-Media-Managern. Aber wie sieht der Markt in der Breite aus, insbesondere im Mittelstand und im öffentlichen Dienst? Die Hochschule Koblenz führte hierzu eine Benchmark-Studie durch und untersuchte 276 Unternehmen und Institutionen auf sechs Social-Media-Plattformen. Die Studie wurde am 11. April 2019 auf dem Symposium für Arbeitgeber im öffentlichen Dienst (Sympublic 2019) in Berlin vorgestellt.

Auf der Basis von 580 im Rahmen einer umfangreichen Vorstudie bundesweit ausgewählten Unternehmen und Institutionen wurden in der finalen Stichprobe jeweils 138 öffentliche und privatwirtschaftliche (in Summe also 276) Institutionen und Unternehmen mit 250 bis 5000 Mitarbeitern hinsichtlich ihres Engagements auf

## Studie kompakt

### Forschungsfragen:

Wie aktiv und professionell sind mittelständische Unternehmen und Institutionen des öffentlichen Diensts auf Social-Media-Plattformen mit Karrierethemen? Sind Personalmarketing und Recruiting via Social Media tatsächlich schon in der Breite angekommen? Wie groß sind die Unterschiede zwischen Privatwirtschaft und öffentlichem Dienst?

### Forschungsansatz:

Auf der Basis von 580 bundesweit ausgewählten Unternehmen/Institutionen im Rahmen einer umfangreichen Vorstudie wurden in der finalen Stichprobe 276 öffentliche (138) und private Institutionen (138) mit 250 bis 5000 Mitarbeitern hinsichtlich ihres Social-Engagements auf den Plattformen Facebook, Youtube, Twitter, Instagram, Whatsapp und Snapchat untersucht. Hierzu wurde eigens ein Social-Media-Aktivitäten-Index entwickelt, der auf der Basis von sieben Kategorien und 43 operationalisierten Items berechnet wird.

### Forschungsergebnisse:

Der Eindruck, dass Social Media im Personalmarketing und Recruiting bereits zum Standardinstrumentarium gehören und weitgehend professionell eingesetzt werden, konnte bei der zugrunde gelegten Stichprobe nicht bestätigt werden. Gleiches gilt für das Vorurteil, dass der öffentliche Dienst einem Vergleich mit der Privatwirtschaft nicht standhält. Diesbezüglich besteht kein signifikanter Unterschied. Sowohl im öffentlichen Dienst als auch bei Unternehmen ist der Status deutlich ausbaufähig.

### Studienteam:

Prof. Dr. Christoph Beck, Lara Seiler, Jasmin Oster

## Präsenz auf Social-Media-Plattformen

Abbildung 1

	Institutionen des öffentlichen Dienstes	Unternehmen der Privatwirtschaft
Präsenz auf Facebook	116	127
Eigene Karriere-Fanpage auf Facebook	1	6
Präsenz auf Youtube	120	117
Eigener Karrierekanal auf Youtube	0	0
Präsenz auf Twitter	109	67
Eigener Karrierekanal auf Twitter	0	1
Präsenz auf Instagram	77	68
Eigener Karrierekanal auf Instagram	0 (n = 138)	2 (n = 138)

Facebook und Youtube sind die favorisierten Kanäle im Social-Media-Personalmarketing – insgesamt ist der öffentliche Dienst sogar etwas präsenter als die Privatwirtschaft.

Quelle: Hochschule Koblenz, 2019

den Plattformen Facebook, Youtube, Twitter, Instagram, Whatsapp und Snapchat untersucht.

### Nur scheinbar affin

Auf den ersten Blick kommt man zu dem Ergebnis einer scheinbar hohen Social-Media-Affinität. So sind 91 Prozent der 138 untersuchten Institutionen des öffentlichen Dienstes auf mehr als einer Social-Media-Plattform vertreten. Bei den Unternehmen der Privatwirtschaft sind es 87 Prozent. Dabei sind 40 Prozent der öffentlichen Institutionen und 24 Prozent der Privatwirtschaft auf vier der sechs untersuchten Kanäle präsent. Facebook und Youtube stellen sich als bevorzugte Kanäle dar und sind weit verbreitet (siehe Abbildung 1). Insgesamt ist der öffentliche Dienst sogar etwas präsenter als die Privatwirtschaft – vor allem auf Twitter (Privat: 109; ÖD: 67). Etwa die Hälfte der Befragten nutzt Instagram (Wirtschaft: 68; ÖD: 77). Der Vollständigkeit halber: Whatsapp und Snapchat spielen nur für gut ein Prozent der Arbeitgeber eine Rolle im Personalmarketing.

### Karriere-Homepage als Start- und Landezone

Das zentrale Instrument im Personalmarketing und Recruiting ist die Karriere-Website der Unternehmen, und sie wird es auch auf absehbare Zeit bleiben: Alle untersuchten Unternehmen (100 Prozent) sowie nahezu alle Institutionen (97 Prozent) haben eine Karriere-Website. Für die meisten User stellt sie die „Start- oder Landezone“ für die Social-Media-Kanäle dar. So verlinken 61 Prozent der privatwirtschaftlichen Unternehmen und 62 Prozent der öffentlichen Institutionen von ihrer Karriere-Homepage auf mindestens zwei Social-Media-Kanäle. Jedoch: 89 Prozent der privatwirtschaftlichen Unternehmen und 84 Prozent der öffentlichen Institutionen bieten keine Sharing-Funktion

an. Diese aber ist mit Blick auf Social-Media-Interaktionen von besonderer Bedeutung.

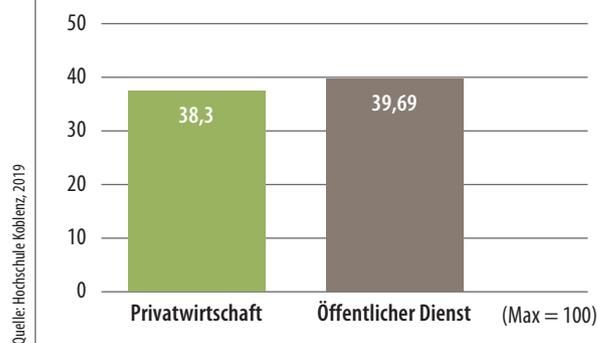
### Facebook ja, Karriere-Fanpage nein

Werfen wir einen genaueren Blick auf den prominentesten Kanal Facebook: Hier haben Arbeitgeber die Möglichkeit, eine Unternehmensseite und/oder eine Karriere-Fanpage anzulegen. Dies wird sehr unterschiedlich genutzt. So haben 127 Wirtschaftsunternehmen (92 Prozent) und 116 Institutionen des öffentlichen Dienstes (84 Prozent) eine Unternehmensseite auf Facebook. Doch nur eine Handvoll der untersuchten Arbeitgeber hat eine designierte Karriere-Fanpage (siehe Abbildung 1). Zwar werden auf den allgemeinen Facebook-Seiten von 63 Prozent der privatwirtschaftlichen Unternehmen und von 59 Prozent der Institutionen des öffentlichen Dienstes Kar-

## Social-Media-Aktivitäten-Index

Abbildung 2

(Skala von 0 bis 100)



Quelle: Hochschule Koblenz, 2019

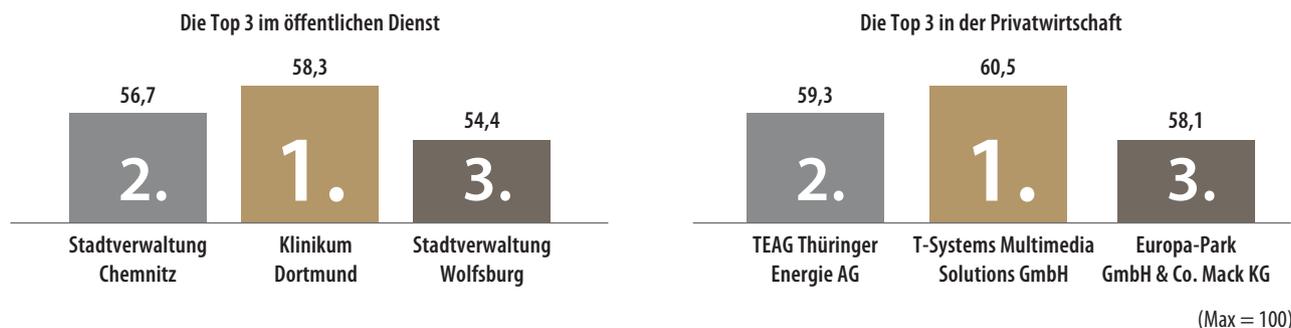
Auf der Basis von sieben Kategorien und 43 operationalisierten Items wurde ein umfassender Social-Media-Aktivitäten-Index berechnet. Im Mittelwertvergleich liegen die untersuchten Arbeitgeber auf einer Skala von 0 bis 100 bei 39,7 (ÖD) beziehungsweise bei 38,3 (Wirtschaft).

Abbildung 3

## Die Klassenbesten im Social-Media-Recruiting

(Skala von 0 bis 100)

Quelle: Hochschule Koblenz, 2019



(Max = 100)

Aus den jeweils 138 Unternehmen und öffentlichen Institutionen wurden die jeweils drei auf Social Media aktivsten und professionellsten ermittelt. Ihr Social-Media-Aktivitäten-Index liegt deutlich über dem Durchschnitt (vergleiche Abbildung 2).



Voranmeldungen für die Konferenz Sympublic 2020, das Symposium für Arbeitgeber im öffentlichen Dienst, sind bereits möglich. Senden Sie eine E-Mail an [info@sympublic.de](mailto:info@sympublic.de)

rierethemen gepostet, aber dies kann allenfalls als ein erster Schritt in das Social-Media-Zeitalter im Personalmarketing und Recruiting gewertet werden. In einem dreimonatigen Betrachtungszeitraum posteten 74 Prozent der Unternehmen und 70 Prozent der öffentlichen Arbeitgeber je ein bis zwei Beiträge zu Karrierethemen (Jobangebote, Informationen oder Bilder von Recruiting-Veranstaltungen, Erfahrungsberichte von Mitarbeitern).

### Kein Karrierekanal bei Youtube

120 Institutionen des öffentlichen Dienstes und 117 privatwirtschaftliche Unternehmen haben einen Youtube-Kanal und nutzen diesen auch für Karrierethemen: 31 Prozent der öffentlichen und 42 Prozent der privaten Arbeitgeber posten hier Jobangebote, Recruiting-Veranstaltungen, Arbeitgebervideos, Bewerbungstipps oder Mitarbeitererfahrungsberichte. Einen eigenen Youtube-Kanal für Karrierethemen hat allerdings kein untersuchter Arbeitgeber.

### Insgesamt ein ernüchterndes Bild

Um den Aktivitäts- und Professionalisierungsgrad der Arbeitgeber einschätzen zu können, wurde eigens ein Social-Media-Aktivitäten-Index entwickelt, der auf der Basis von sieben Kategorien und 43 operationalisierten Items berechnet wird. Hier zeigt sich ein ernüchterndes Bild. Bei der Häufigkeit und Aktualität von Karrierethemen, den Formaten wie Text, Bild und Video, der Emotionalität oder den geposteten Content-Klassen stecken Social Media im Personalmarketing und Recruiting noch in den Kinderschuhen: Im Mittelwertvergleich liegen die untersuchten Arbeitgeber auf einer Skala von 0 bis 100 bei 39,7 (ÖD) beziehungsweise bei 38,3 (Wirtschaft).

### Die Wirtschaft ist dem ÖD nicht voraus

Es gibt das Vorurteil, der öffentliche Dienst hinke beim Thema Social Media hinterher. Ob das zutrifft oder nicht, sei dahingestellt – wer aber meint, dass die Privatwirtschaft im Umgang und beim Einsatz von Social Media im Personalmarketing wesentlich besser aufgestellt sei, irrt. Zumindest gilt das für die untersuchte Stichprobe 138 privatwirtschaftlicher Unternehmen mit jeweils 250 bis 5000 Mitarbeitern. Ob also Urteile oder Vorurteile zum Thema Social Media im Personalmarketing und Recruiting zutreffen oder nicht, ist immer abhängig davon, welches Unternehmen gerade betrachtet wird und welche Stichprobe bei Studien gezogen wird. In der vorliegenden Studie konnten hinsichtlich des Social-Media-Engagements jedenfalls kaum bis keine signifikanten Unterschiede zwischen der Privatwirtschaft und dem öffentlichen Dienst festgestellt werden.

### Social Media entdeckt – und jetzt?

Für die untersuchte Stichprobe gilt: Ja, man hat in der Breite die wesentlichen Social-Media-Plattformen für sich entdeckt – im öffentlichen Dienst sogar noch stärker als in der Privatwirtschaft. Zugleich sind viele Arbeitgeber von einem professionellen Einsatz und einem hohen Aktivitätsgrad im Personalmarketing und Recruiting – gemessen am Möglichen – noch weit entfernt. Selbstverständlich könnte man in Anbetracht der Ergebnisse und mit dem Blick auf das Social-Media-Engagement die Diskussionen über fehlende zeitliche und personelle Ressourcen sowie über notwendiges Wissen und die erforderlichen Kompetenzen führen. Wichtiger als zu diskutieren aber wird es sein, zu handeln – mit geschärftem Blick auf die jeweiligen Recruiting-Zielgruppen und deren Nutzerverhalten in den sozialen Medien. ■

AUTOREN



Prof. Dr. Christoph Beck, Professor und Studiengangsleiter Human Resource Management, Hochschule Koblenz, [beck@hs-koblenz.de](mailto:beck@hs-koblenz.de)



Udo A. Völke, CMO, Raven51 AG, Karlsruhe, [udo.voelke@raven51.de](mailto:udo.voelke@raven51.de)

## Mit Herz und Hirn

Warum Kompetenz und Leidenschaft die Formel zum Erfolg sind

**Er klopft Sprüche ohne Ende, doch ein Sprücheklopfer ist er nicht. Alles, was Reiner Calmund anpackt, verfolgt er getreu dem Motto: „Kompetenz und Leidenschaft, das ist die Formel zum Erfolg.“ Ob Fußball oder Wirtschaft – dieses Credo gilt!**

Was sind die wahren Geheimnisse des Erfolges?

**Reiner Calmund:** Für mich ist das kein Geheimnis, es ist ganz klar: Es geht um Kompetenz und Leidenschaft. Die Einstellung sorgt in erster Linie für den Erfolg. Er wird nicht auf dich warten, du musst etwas dafür tun. Intelligenz alleine genügt nicht. Du musst Herz haben und den unbeugsamen Willen. Wie im Fußball: Mentalität schlägt oft Qualität. Im Berufsleben gefällt mir die Formulierung „kompetente Schlaftabletten haben keinen Erfolg“ sehr gut.

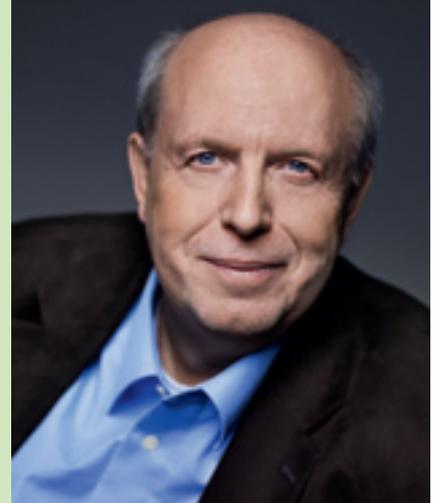
Wie können HR- und Ausbildungsverantwortliche diese „Geheimnisse“ umsetzen?

**Calmund:** Natürlich spielen die Ausbildung, das Know-how und die Erfahrung eine große Rolle. Ein weitaus wichtigerer Punkt ist allerdings die Leidenschaft, die Begeisterung, Einsatzbereitschaft und das Verantwortungsbewusstsein, das die Ausbildungsleiter mitbringen und auch den Azubis vermitteln müssen, um erfolgreich in ihrem Job zu sein. Eine gute Führungskraft muss sein Team auf Ziele einschwören, die Schritt für Schritt erreicht werden sollen. Zielstrebig, flexibel, fleißig und – wie immer, wenn man es mit Menschen zu tun hat – mit 100 Prozent Identifikation.

„Halbherzigkeit“ ist keine Option für Sie.

**Calmund:** Das war, ist und wird nie eine Option für mich sein, nein! Ich bin jemand, der sich mit vollem Herzblut reinhängt –

Erleben Sie den einmaligen Vortrag des Fußballexperten, Unternehmers und kulinarischen Genussmenschen Reiner Calmund am 26. November 2019 zur Eröffnung des Deutschen Ausbildungsleiterkongresses in Düsseldorf.



egal ob es um mein Privatleben oder meinen Job geht. Da muss ich gerade daran denken, dass die „WELT“ mich mal als „Rentner mit den 13 Jobs“ beschrieben hat. Das zeigt es, oder? Ich sage immer: 99 Prozent Einsatz sind zu wenig, es zählen nur 100 Prozent.

Wie kann man Visionen trotz Widerstand und Gegenwind dennoch erreichen?

**Calmund:** Visionen sind sehr wichtig, wer jedoch keinen Traum in die Realität umsetzen kann, ist und bleibt ein Traumtänzer. Wichtig ist, dass man immer an sich glaubt, auch wenn man über Steine auf dem Weg zum Ziel stolpert. Mein Motto, jedes Mal wieder aufstehen, Gas geben, malochen, malochen und nochmal malochen. Kleiner Tipp: eine Menge Überzeugungskraft, Plan B oder C in der Hinterhand und auch mal „tricky“ arbeiten.

Wie motivieren Sie Ihre Mitmenschen?

**Calmund:** Allein durch meine Art versuche ich meine Mitmenschen immer „mitzureißen“, und ich denke, das gelingt mir auch ganz gut. Darüber hinaus muss man ihnen ihre Möglichkeiten aufzeigen. Wenn sie diese erkennen, arbeiten sie in der Regel wie von selbst. Ziele definieren, Ziele verfolgen, Ziele erreichen.

Was wollen Sie den HR- und Ausbildungsleitern jetzt schon mitgeben?

**Calmund:** Nachwuchsleistungszentren sind in der Bundesliga Voraussetzung für die Lizenz. Die professionelle Nachwuchsförderung ist unerlässlich. So ist das auch in Unternehmen: Aus- und Weiterbildung werden immer bedeutender und wir kommen nur mit dem Nachwuchs langfristig zum Erfolg! Durch ihr Engagement und Ihre professionelle Arbeit ebnen Sie vielen jungen Menschen den Weg in eine erfolgreiche Zukunft. Auch im Zeitalter der Digitalisierung und künstlichen Intelligenz sind High Potentials, also Menschen, die wichtigste Voraussetzung für den Erfolg.

Vielen Dank für das Interview, Herr Calmund!

**Weitere Informationen und Anmeldung unter:**

[www.deutscher-ausbildungsleiterkongress.de](http://www.deutscher-ausbildungsleiterkongress.de)





# Management muss menscheln

Je mehr psychische Belastung es in der Arbeitswelt gibt, desto mehr Studien erscheinen dazu. Anhand zwei aktueller Arbeiten aus den USA beleuchtet Managementprofessor Karlheinz Schwuchow den Stellenwert psychologischer Sicherheit im Job.



Das Working Paper „The Role of the General Manager in the New Economy“ steht auf der Website der Stanford Graduate School of Business zum kostenfreien Download bereit: <https://www.gsb.stanford.edu/gsb-cmis/gsb-cmis-download-auth/468966>.

► Bei der Betrachtung der Arbeitswelt 4.0 stellt sich zwangsläufig die Frage nach der Rolle der Führungskraft im digitalen Unternehmen – auch auf der Ebene des Topmanagements. In seinem Paper „The Role of the General Manager in the New Economy: Can We Save People from Technology Dysfunctions?“ untersucht der Stanford-Professor Jeffrey Pfeffer in diesem Zusammenhang die Auswirkungen der künstlichen Intelligenz und die damit verbundenen Handlungsanforderungen.

Angesichts der Tatsache, dass seit den 1970er-Jahren die Reallöhne bei steigender Produktivität stagnieren, während der Anteil der Kapiteleinkünfte am Brutto-

inlandsprodukt in den meisten Ländern zugenommen hat, konstatiert Pfeffer eine zunehmend einseitige Ausrichtung des Managementhandelns an den Interessen von Aktionären und Kapitalgebern.

Gesamtwirtschaftliches Wachstum geht demnach mit steigender ökonomischer Unsicherheit seitens der Beschäftigten einher. Unbefristete Vollzeitbeschäftigungen nehmen ab, während überwiegend teilzeitbasierte Arbeitsverhältnisse als freiberufliche Tätigkeit und Leiharbeit entstehen. In den USA gilt dies mittlerweile für 94 Prozent aller neuen Stellen. Für Pfeffer ist es ein „War on Jobs“ – eine ökonomische, psychologische und physische Bedrohung der Arbeitnehmer.

Er fordert ein Umdenken im Management, hin zu einer ausgewogeneren Betrachtung der Stakeholder-Interessen und einer Neubewertung der Verantwortung von Unternehmen.

Die Hauptursache dieser Missstände liegt für den Stanford-Professor, der 2017 in die Hall of Fame der weltweiten Managementvordenker Thinkers 50 aufgenommen wurde, in der wirtschaftlichen Konzentration. Entscheidungen orientieren sich einseitig an Kosten, Gewinn und Produktivität – der Mensch ist Mittel, nicht Mittelpunkt. Gleichzeitig hat der Einfluss der Gewerkschaften mittlerweile einen Tiefpunkt erreicht.

## Der Fluch der künstlichen Intelligenz

Dabei ersetzt und verändert die Digitalisierung nicht nur Tätigkeiten, sie zerstört auch bislang stabile Beschäftigungsverhältnisse in immer stärkerem Maße. Der Mitarbeiter wird zur Manövriermasse und die Politik schaut weitgehend zu.

Als lobenswerte Ausnahme erwähnt Pfeffer – dessen Arbeit zu den Auswirkungen der flexibilisierten Arbeitswelt an dieser Stelle in der April-Ausgabe erörtert wurde – in diesem Zusammenhang die staatlichen Beschäftigungsförderungsmaßnahmen in Deutschland, während in den USA die öffentlichen Investitionen in die Fort- und Weiterbildung seit über dreißig Jahren rückläufig sind. Da gleichzeitig amerikanische Unternehmen zunehmend zurückhaltend agieren, wenn es um die Vermittlung grundlegender Schlüsselqualifikationen geht, liegen die USA bei den Qualifizierungsaufwendungen in Relation zum Bruttoinlandsprodukt mittlerweile auf Platz 21 der 30 OECD-Staaten. Deutschland rangiert auf Platz 6.

Die Notwendigkeit zum Handeln ist mittlerweile erkannt. Es fehlt jedoch, wie Jeffrey Pfeffer feststellt, an der konsequenten Umsetzung sowie an der Bereitschaft, Bildung als gesamtgesellschaftliche Zukunftsinvestition zu sehen und künstliche Intelligenz zur Verbesserung der Arbeitswelt zu nutzen.

**Fazit:** Ein Working Paper, das ein desillusionierendes Bild der amerikanischen Arbeitswelt liefert und zahlreiche Denkanstöße für ein besseres Management liefert, die auch für andere Länder relevant sind.

## Erfolg durch psychologische Sicherheit

Einen Weg zu mehr menschlicher Nachhaltigkeit weist Amy Edmondson in ihrem Buch „The Fearless Organisation: Creating Psychological Safety in the Workplace

for Learning, Innovation, and Growth“. Die Harvard-Professorin hat sich mit ihrer Forschung zu neuen, dynamischen Formen der Teamarbeit einen Namen gemacht.

Der Umgang von Teams mit eigenen Fehlern führte sie dann zum Konzept der psychologischen Sicherheit. Dieses wurde bereits 1965 von Ed Schein und Warren Bennis mit Blick auf Ängste und Unsicherheit bei Veränderungsprozessen entwickelt. Anknüpfend an ihren Teaming-Ansatz geht es Amy Edmondson nun darum, wie Führungskräfte psychologische Sicherheit vermitteln können und wie sie sich nachhaltig im Unternehmen verankern lässt.

## Vertrauen setzt Talente frei

Für Edmondson ist dies der Kontextfaktor, der die Lern- und Innovationsfähigkeit einer Organisation bestimmt. Nur wenn sich Mitarbeiter sicher fühlen und keine Sanktionen fürchten müssen, wenn sie wissen, dass auch ihre Meinung zählt, entwickeln sie Vertrauen und bringen sich aktiv ein. Dann können individuelle und kollektive Talente freigesetzt, Erfolge ebenso wie Misserfolge als Lernchancen genutzt werden. Mitarbeiterbindung und Produktivität steigen, der Weg zu einer Hochleistungsorganisation ist geebnet.

In acht Kapiteln vermittelt das Buch einen konzeptionellen Rahmen zur Schaffung psychologischer Sicherheit auf Team- und auf Unternehmensebene. Dabei geht es zunächst um die grundsätzliche Bedeutung psychologischer Sicherheit und deren theoretische Grundlegung, dann um psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz sowie ihre Auswirkungen und abschließend um einen konzeptionellen Rahmen zur Schaffung einer furchtlosen Organisation.

Zahlreiche Beispiele illustrieren die Überlegungen der Autorin, die unter anderem Volkswagens Dieselgate zum Kern des Kapitels „Vermeidbares Versagen“ macht und Google als Best-Practice-Beispiel heranzieht.

**Fazit:** Führungskräften stellt Amy Edmondson konkrete Arbeitshilfen bereit, unter anderem zur Messung psychologischer Sicherheit am Arbeitsplatz sowie zur praktischen Umsetzung – von der Schaffung der entsprechenden Voraussetzungen über die Einbindung der Mitarbeiter bis zur Stärkung einer furchtlosen Organisation. Wissenschaftler profitieren von einem umfassenden Quellenverzeichnis, das die über zwanzigjährige Forschungstätigkeit in diesem Bereich dokumentiert. Alles in allem ein wirkliches lesenswertes Buch! ■



### Mehr zum Thema

Weitere Hinweise zu den Arbeiten von Amy Edmondson finden Sie auf ihrer Website unter <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6451>, unter <https://bit.ly/2Raeo93> kann ein umfassendes Interview zum Buch und zum Thema „Psychological Safety“ abgerufen werden.

Amy Edmondson: Wiley 2019, Hoboken/New Jersey, **The Fearless Organization**, 256 Seiten, 26,99 Euro

## Entscheidungen in der Wirtschaft orientieren sich an Kosten, Gewinn und Produktivität – der Mensch ist Mittel, nicht Mittelpunkt.

### AUTOR



Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow, CIMS Center for International Management Studies, Hochschule Bremen, [karlheinz.schwuchow@hs-bremen.de](mailto:karlheinz.schwuchow@hs-bremen.de)



Das **Szene-Event**

**#HRm**

Freuen Sie sich auf Top-Referenten, interaktive Formate und spannende Themen wie ...

- **HR zwischen Stabilität und Agilität:** Machtvolle Strategien
- **HR Service Design:** Innovationen aus Kundensicht gedacht
  - **Employee Experience**
  - **Employer Branding im Mittelstand**

...

Das Highlight im Anschluss des Tagesprogramms:  
Die Prämierung der Siegerkonzepte des **Deutschen Personalwirtschaftspreises 2019** in den Kategorien

- Recruiting
- Talent Management
- Ausbildung
- BGM
- Leadership
- HR-Organisation

Partner:



SABA



Lumesse



StepStone



Event-Partner:



# t für Personaler acht

## Unsere Referenten u.a.



Oliver Maassen



Cindy Rubbens



Christa Stienen



Armin Trost



**Wann: 16. September 2019**



**Wo: BALLONI-Hallen in Köln-Ehrenfeld**



**Jetzt anmelden unter [hrmacht.de](http://hrmacht.de)**

**Wichtig:** Das Kontingent ist begrenzt.  
Die Teilnahme für HR-Verantwortliche ist kostenfrei.

Veranstalter:



Neue Präsidentin des Bundesverbands der Personalmanager (BPM)

## Machen, nicht zaudern

Inga Dransfeld-Haase ist in der Personalszene noch vergleichsweise unbekannt. Das wird sich bald ändern: Als designierte Nachfolgerin von Elke Eller bringt sie frischen Wind ins Präsidium des BPM.



Foto: privat

► Verlassen Unternehmenslenker oder Topfunktionäre ihren Posten, geschieht das mitunter aufgrund von verfehlten Zielen oder äußeren Einflüssen. Da ließ die Pressemitteilung des BPM aufhorchen: Dr. Elke Eller, Mitglied im Vorstand der Tui Group, kandidiere im Juni nicht mehr für das Amt der Präsidentin. Der Grund: Sie habe alles erreicht, was sie sich mit dem Verband vorgenommen habe. Zugleich verließen die beiden Vizes Christa Stienen und Thomas Belker das Präsidium. Erstere, CHRO bei DB Schenker, will nach zehn Jahren Platz für neue Talente machen. Letzterer hat zum 1. Mai 2019 die Position des Sprechers der Geschäftsleitung von Precire Technologies übernommen. Damit ist er nicht mehr Personalmanager. Wer in die Fußstapfen der beiden getreten ist, stand bei Redaktionsschluss noch nicht fest.

Zur Wahl am 24. Juni hatte der BPM-Gesamtvorstand einstimmig Inga Dransfeld-Haase, Personalleiterin bei Nordzucker, zur Nachfolgerin von Elke Eller vorgeschlagen. Die Volljuristin ist in der Personalszene noch ein weitgehend unbeschriebenes Blatt. Seit 2008 arbeitet sie bei Nordzucker. Dort übernahm sie zunächst diverse Funktionen in HR, bevor ihr nur zwei Jahre später die konzernweite Leitung der Personalabteilung übertragen wurde. Seit 2017 sind weitere Verantwortlichkeiten hinzugekommen: für die Rechtsabteilung, den Datenschutz, die interne Revision und das Risk Management.

Die 40-Jährige ist jung genug, um ihre Aufgaben mit frischem Blick anzugehen, und gleichzeitig ausreichend erfahren, die Transformation ihres Arbeitgebers voranzutreiben. „Nordzucker kommt aus einem regulierten Markt mit einer fast 180-jährigen Tradition in der Herstellung von Zucker, Futtermitteln und Bioethanol“, sagt sie. Ihre Aufgabe im Personalbereich ist es, die Organisation in einem freien Wettbewerb grundlegend neu auszurichten.

„Für mich ist Führung einer der schönsten und am meisten bereichernden Teile meiner Arbeit“, so Inga Dransfeld-Haase weiter. Dass sie es gern mit Widerständen aufnimmt, Herausforderungen liebt und dafür auch ihre Komfortzone verlässt, glaubt man ihr aufs Wort. 2016 absolvierte sie etwa einen Tandemsprung und stellte das Video online. Sie sagt von sich, dass sie einen starken inneren Kompass habe, mit dem sie bisher gut gefahren sei.

Hinzu kommt eine soziale Komponente, die man längst nicht bei allen Führungskräften findet. Ihr ist es wichtig, die Familie nicht zu vernachlässigen und sich regelmäßig die Frage zu stellen, ob das, was sie tut, sie (noch) erfüllt. Darüber hinaus setzt sie sich für das Thema Frauen in Führung ein. „Nicht eine Sekunde habe ich darüber nachgedacht, männlichen Kollegen nachzueifern“, sagte die Gewinnerin des Panda Women Leadership Contests 2016 einmal in einem Interview.

Inga Dransfeld-Haase möchte im BPM das fortsetzen, was ihre Vorgängerin aufgebaut hat, kündigt sie an: „In einem starken Team moderne Arbeitswelten erlebbar machen und weiterentwickeln.“ Beim Verband geht man davon aus, dass vor allem ihre Expertise in den Bereichen Rechtswissenschaften, Ethik, Datenschutz und Compliance von enormem Vorteil für ihre BPM-Arbeit sein dürfte. Gerade jetzt bräuchten Personaler Orientierung und Unterstützung, etwa wenn es um den Einsatz KI-basierter Technologien oder die Auswirkungen des EuGH-Urteils zur Arbeitszeiterfassung geht. Inga Dransfeld-Haase ist sich dessen bewusst: „Angesichts vieler radikaler Umbauten der Arbeitsstrukturen in den Unternehmen haben die Personaler an allen Fronten kräftig zu tun. Das sind Aufgaben, bei denen viele mit ihren bisherigen HR-Baukästen nicht mehr weiterkommen.“ (ds) ■

## „Quantensprung in der Effizienz des Zuhörens“

Dr. Roland Abel ist seit Januar Head of Employee Experience für die DACH-Region bei Qualtrics. Die Softwarefirma wurde im November 2018 von SAP übernommen. Wir haben nachgefragt, wie der Einstieg in die neu geschaffene Position gelang.



► **Personalwirtschaft: Sie sind seit einem halben Jahr bei Qualtrics. Wie bewerten Sie Ihren Einstieg?**

**Roland Abel:** Es war eine einzigartige Phase. Qualtrics ist auf einem steilen Wachstumspfad. Mir war vorher klar, dass ich helfen würde, diesen Wandel zu gestalten. Aber infolge der Akquisition durch SAP ist die Situation viel dynamischer geworden, als ich erahnen konnte. Dadurch hat sich alles verdoppelt: Lernpensum, Anfragen, Meetings, Befähigung anderer und und und. Das ist spannend und wahnsinnig intensiv. Noch nie zuvor

musste ich meinen Fokus so gezielt setzen, mein Mitwirken hat große Multiplikatorwirkung. Im Klartext heißt das auch oft, Nein zu sagen – nicht gerade meine Stärke. Allerdings habe ich in den ersten Monaten Schritt für Schritt mehr Sicherheit gewonnen und finde, dass mein Beitrag mittlerweile Früchte trägt. Manchmal ist noch nicht alles perfekt organisiert, aber mich fasziniert die Kultur des Ausprobierens, Zutrauens sowie der Feedback- und Datenfokus für Entscheidungen. Alles in allem war es eindeutig die richtige Entscheidung, zu Qualtrics zu gehen.

**Warum wurde die Position des Head of Employee Experience neu geschaffen?**

Es brauchte in den wichtigsten Regionen Experten, die insbesondere im Sales-Prozess sowohl für die Kunden als auch für die eigenen Kundenverantwortlichen als fachlicher Sparringspartner fungieren, anderen Experten den Rücken freihalten, konstanten Input beisteuern und die Stränge zusammenführen – so auch in DACH. Es gibt jedoch keine klare Aufgabenbeschreibung. Ich darf selbst bestimmen, was Priorität hat. Im globalen Team tauschen wir uns aber ständig aus, sodass wir uns gegenseitig Orientierung geben.

**Sie gelten als Experte für Mitarbeiterengagement. Welche Faktoren sehen Sie dabei als besonders wichtig an?**

Aus Unternehmenssicht reicht der Fokus auf Mitarbeiterengagement nicht aus – insbesondere nicht in Form des herkömmlichen Gießkannenprinzips der jährlichen Mitarbeiterbefragung. Es gibt viel mehr Faktoren, die die „Experience“ bestimmen – thematisch, zielgruppenspezifisch, je nach Phase der Employee Journey und so weiter. Das war jahrelang technologisch schwer umzusetzen, aber mittlerweile hat sich ein Quantensprung in der Effizienz des Zuhörens ergeben. Deswegen sagen viele, die Engagement-Befragung sei tot. Ich bin anderer Meinung: Sie war nie wirklich lebendig und braucht dringend Zusatzelemente.

**Was haben Sie in Ihrem Studium der Sozialwissenschaften gelernt, das Sie nun in Ihrer täglichen Arbeit nutzen können?**

Für den Alltag vielleicht ein wenig Statistikhintergrund. Und generell sicherlich ein Verständnis dafür, wie das Interagieren von Akteuren in und zwischen Organisationen funktioniert oder wie der organisatorische Rahmen Interventionen rund um Employee Experience determiniert. Für den einen oder anderen Artikel in Fachmagazinen hat das Studium bestimmt auch nicht geschadet. (ds) ■

+++ **Sirka Laudon** wird zum 1. Oktober 2019 Vorstandsmitglied bei **Axa Deutschland** für das Ressort People Experience. Sie übernimmt die Funktion von CEO Alexander Vollert, der den Bereich seit dem Weggang von Wiebke Köhler kommissarisch leitet. +++

+++ **Christine Epler** ist neue Diversity-Beauftragte bei der **Deutschen Bahn**. Die Einheit wurde personell aufgestockt und direkt beim Personalvorstand angesiedelt. Epler übernimmt die Aufgabe zusätzlich zu ihrer Funktion als Leiterin der Personalstrategie und der Ressortsteuerung. +++

+++ Die **Deutsche Telekom** legt die Vorstandsbereiche Personal, Datenschutz, Recht und Compliance zum Jahresbeginn 2020 zusammen. Die bisherige Personalvorständin **Birgit Bohle** übernimmt die zusätzlichen Aufgaben. +++

+++ **Ricard Urpí Patz** leitet seit dem 1. Mai den Bereich Personal und Organisation bei **Seat Deutschland**. +++

+++ **Torsten Schrank** ist seit 16. Mai neuer Geschäftsführer des **Flughafens Köln/Bonn**. Als CFO verantwortet er unter anderem auch den Bereich Personal. +++

+++ **Christoph Schülner** übernahm zum 1. Juni die kaufmännische Geschäftsführung bei **W. Schillig**. In dieser Position untersteht ihm auch das HR-Ressort des Möbelproduzenten. +++

+++ **Marko Falk** ist seit 1. Mai kaufmännischer Geschäftsführer des thüringischen Mittelständlers **Viba sweets** und übernahm damit auch die Verantwortung für den Personalbereich. +++



+++ Auf [www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de) finden Sie unter der Rubrik **Der Job HR > Szene** laufend ausführliche Personalien aus der Branche. +++

# Führungskräfte, denkt an den Baumfäller

Nico Rose hat ein Buch darüber geschrieben, warum und wie die Positive Psychologie Arbeit verbessern kann. Klingt gut, hat aber keine praktische Relevanz? Hier lesen Sie, was der Autor Kritikern zu sagen hat.

► Es ist Ratgebern eigen, große, gut verkäufliche Versprechen abzugeben. „Arbeit besser machen“ von Nico Rose gibt ein sehr großes. Was man dem Coach, Hochschullehrer und Autor und seinem brandneuen Buch – Untertitel „Positive Psychologie für Personalarbeit und Führung“ – nicht vorwerfen kann: diesem Versprechen und dem dahinterliegenden Prinzip blind zu huldigen, es für unwidersprüchlich zu halten. Etwas Mutig-Offensives durchzieht den Text und kommt (nicht) zuletzt im Anhang zum Ausdruck. Dort gibt Rose von ihm häufig gehörte Einwände gegen die Positive Psychologie und seinen jeweiligen Standpunkt wieder. Gut für uns, denn damit führt er eine Art Interview mit sich selbst. Wir geben es hier in einem exklusiv für die Personalwirtschaft erstellten, leicht gekürzten Auszug wieder.



*Ich kann doch nicht die Schwächen meiner Mitarbeiter ignorieren.*

Dies ist ein valider Einwand. Grundsätzlich ist es sinnvoll, zwischen „normalen Schwächen“ und dem zu unterscheiden, was im Talent Management „Derailer“ genannt wird. Hiermit werden Schwächen im Profil eines (potenziellen) Mitarbeiters bezeichnet, die in Relation zum (zukünftigen) Anforderungsprofil so gravierend sind, dass sie den Menschen vermutlich „aus der Bahn“ werfen und/oder der Organisation nachhaltigen Schaden zufügen werden.

Solche Schwächen dürfen nicht ignoriert werden. Wenn die Diagnostik versagt hat und eklatante Schwächen in der Rolle bereits zutage gefördert wurden, hilft als letzter Rettungsanker manchmal nur, die Person wieder aus der Rolle zu entfernen. Bei leichteren Fällen besteht der Ansatz der Positiven Psychologie darin, die Schwächen durch intensivere Betonung der Stärken und/oder eine bewusste Veränderung des Aufgabenprofils obsolet zu machen.

*Die Menschen sind nicht so gut, wie die Positive Psychologie sie zeichnet.*

Auch dieser Einwand ist valide. Wir alle wissen aus eigener Erfahrung, dass wir nicht immer Höchstleistungen erbringen können. Ebenso wenig sind wir immer edel, hilfreich und gut. Ich bin allerdings fest davon überzeugt, dass uns Menschen in sozialen Situationen ein gutes Stück weit widerspiegeln, was wir in sie hinein-

projizieren. Das gilt umso mehr für Führungskräfte und ihre Mitarbeiter – und die Forschung zum Pygmalion-Effekt bestätigt diese Sichtweise. Die Menschen sind immer auch so, wie wir sie sehen – und wir können lernen, mit einem guten Auge hinzusehen.

*Das ist doch alles ein alter Hut.*

Auch dieser Einwand ist nicht gänzlich von der Hand zu weisen. Vieles, was innerhalb der Positiven Psychologie und POS [Positive Organizational Scholarship, d. Red.] propagiert wird, wurde auch schon anderswo gedacht, zum Teil schon vor Tausenden von Jahren. Neu ist der ausgeprägte empirische Fokus, mit dem diese Gedanken untersucht – und dadurch ein Stück weit objektiviert – werden. Zum anderen sind Wissen und Umsetzen bekanntlich zwei unterschiedliche Disziplinen. In der Theorie wissen wir alle, wie man abnimmt, mehr Sport macht, mit dem Rauchen aufhört, besser zuhört, respektvoller ist – ganz allgemein

ein besserer Mensch wird. Und dann kommt das Leben dazwischen. Wir bleiben in unseren Gewohnheiten hängen, werden von unserer Umwelt in der (alten) Spur gehalten oder vergessen einfach, dass wir etwas anders machen wollten. In Organisationen potenziert sich all dies durch verschiedene Trägheitskräfte: die bestehende Kultur, Regeln und Normen, die kollektive Angst vor Neuem. Im Angesicht dieser Kräfte braucht es validierte Konzepte und Interventionen, um Organisationen genug positive Energie bereitzustellen, um die Menschen durch den notwendigen Wandel zu tragen. Die POS liefert solche Konzepte.



**Wir müssen hier Umsatz machen. Wir haben keine Zeit für so etwas.**

Bei diesem Einwand muss ich immer an die Metapher vom langsamen Baumfäller denken, der nie Zeit findet, seine Säge zu schärfen. Sie wurde durch das Buch »Die 7 Wege zur Effektivität« von Stephen Covey popularisiert. Nun ist es so, dass Menschen im Vertrieb typischerweise (auch) Zahlenmenschen sind. In diesem

Sinne argumentiere ich hier auf Basis der reichlich vorhandenen empirischen Studien, die nahelegen, dass die Positive Psychologie in der Lage ist, an vielen Stellen des Unternehmens positiv auf verschiedene Aspekte der Performance einzuwirken.



**Das funktioniert bei uns nicht. Das haben wir noch nie gemacht.**

Bei dieser Art von „Killer-Sätzen“ werde ich sehr skeptisch. Ich bin in den ersten 30 Jahren meines Lebens mit einem ordentlichen Helferkomplex durch die Gegend gerannt, seitdem ist es graduell besser geworden. In diesem Sinn versuche ich nicht mehr, Menschen oder Organisationen zu helfen, die derzeit keine Hilfe

wollen – alles andere wäre auch übergriffig. Grundsätzlich würde ich mich im Rahmen eines Vorgesprächs fragen, ob überhaupt die relevanten Stakeholder am Tisch sind.



**Das ist doch alles nicht authentisch.**

Nach meiner Erfahrung steckt dahinter ein Glaubenssatz, konkret: die Annahme, dass das Negative, vor allem unangenehme Emotionen wie Angst oder Trauer, ein höheres Gewicht und eine größere Bedeutung haben als Freude und Glücksgefühle. Evolutionsbiologisch trifft das zu. Letztlich beruht diese Einschätzung allerdings auf einem Missverständnis. Angenehme Emotionen sind tatsächlich kurzlebiger und flüchtiger als unangenehme, aber deswegen nicht weniger real und ganz gewiss nicht weniger wichtig. Angst, Wut und Trauer helfen uns beim Überleben. Freude, Stolz und Dankbarkeit tun dies ebenso. Andererseits erlebe ich bisweilen Vorbehalte gegen psychologische Interventionen, vor allem wenn es darum geht, an den eige-

nen Emotionen zu arbeiten oder bewusst die Emotionen anderer zu beeinflussen. Das ist bemerkenswert, denn bezogen auf die Physis gibt es solche Abneigungen zumeist nicht. Wir mögen ins Fitnessstudio gehen oder nicht – doch kaum jemand findet es generell merkwürdig, wenn Menschen ihren Körper trainieren. Ich bin der festen Überzeugung, dass mehr Menschen lernen sollten, ihren Geist und ihre Gefühle ein Stück weit bewusst zu steuern, vor allem, wenn dies im Dienst anderer Menschen geschieht. Wir können uns nur sehr begrenzt aussuchen, welche Emotionen wir erleben. Sehr viel stärker jedoch können und sollten wir steuern, welche Emotionen wir anderen gegenüber zum Ausdruck bringen.



**Dem Glück nachjagen? Das klingt doch sehr egoistisch.**

Es ist korrekt, dass das Streben nach Glück im Leben egoistische Züge annehmen kann, vor allem wenn ein Mensch dies vornehmlich auf Kosten des Glücks anderer Personen tut. Allerdings geht ein solches Vorgehen langfristig zu Lasten der Sinnwahrnehmung und der gelungenen Beziehungen im Leben – aus Sicht der Positiven Psychologie handelt es sich somit nicht um eine authentische Form des Glücks. Allgemein ist zu sagen, dass es sich beim Streben nach persönlichem Wachstum gemäß den PERMA-Kriterien [Siehe Anmerkung unten, d. Red.] um eine

Form dessen handelt, was in der Philosophie „Selbstsorge“ genannt wird. Gerade Mitarbeiter, deren Fokus auf der Unterstützung anderer Menschen liegt – und dazu zähle ich Führungskräfte und Personaler hier pauschal –, müssen auf sich selbst achtgeben, um wirkungsvoll zu bleiben. Es hat einen Grund, warum bei der Sicherheitsunterweisung im Flugzeug immer wieder betont wird, dass Erwachsene im Notfall zuerst ihre eigene Sauerstoffmaske anlegen sollten, bevor sie anderen helfen. ■

Anmerkung: PERMA ist ein Konzept von Martin Seligman, Begründer der Positiven Psychologie. Das Akronym steht für „Positive Emotions“, „Engagement“, „Relationships“, „Meaning“ und „Achievement/Accomplishment“.

## Stellenangebote

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

## Jobsuche nach Job-ID

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

Ihre Stellenanzeige war nicht dabei?

Fragen Sie Sabine Vockrodt unter 089 / 2183-7049 nach den attraktiven Konditionen zu Anzeigenschaltungen in unserem Stellenmarkt.

**Weischer.Media** **Hamburg**  
sucht Personalsachbearbeiter / HR Assistenz (m/w/d) für die Abwicklung der Personaladministration, Vorbereitung der Gehaltsabrechnung  
Job-ID: 010406811

**Ibacon GmbH** **Roßdorf**  
sucht Personalsachbearbeiter (m/w/d) für die Abwicklung aller administrativen HR-Tätigkeiten  
Job-ID: 010400602

**NOVENTI Health SE** **München**  
sucht Senior Recruiter (m/w/d) für die Verantwortung für die Analyse und Abstimmung des Rekrutierungsbedarfs  
Job-ID: 010400784

**DPD Deutschland GmbH** **Worms, Raunheim**  
sucht Personalreferent (m/w/d) für die Beratung und Unterstützung der Niederlassungsleiter, Führungskräfte und Mitarbeiter (m/w/d) in personalrelevanten Themen  
Job-ID: 010400495

**DPD Deutschland GmbH** **Ludwigsburg, Malsch, Nagold**  
sucht Personalreferent (m/w/d) für die Beratung und Unterstützung der Niederlassungsleiter, Führungskräfte und Mitarbeiter in personalrelevanten Themen  
Job-ID: 010400500

**LR Health & Beauty Systems GmbH** **Ahlen**  
sucht Trade Marketing Manager (m/w/d) für das Entwickeln von Kommunikationsmaßnahmen und Verkaufsunterlagen für Produkt-Launches  
Job-ID: 010347732

**Weischer.Media** **Hamburg**  
sucht Lohn- und Gehaltsbuchhalterin (m/w/d) für die Durchführung der monatlichen Gehaltsabrechnung in DATEV für 350 Mitarbeiter  
Job-ID: 010346862

**KRH Klinikum Region Hannover** **Hannover**  
sucht HR Business Partner (w/m/d) VKL Ost für die Personalwirtschaftliche Verantwortung für alle geschäftsbezogenen, strategischen und operativen HR-Themen  
Job-ID: 010338882

**VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG** **Bonn**  
sucht Senior Recruiter (m/w/d) für das Recruiting  
Job-ID: 010345206

**BEKO TECHNOLOGIES GMBH** **Neuss**  
sucht HR Business Partner (m/w/d) für die Personalbetreuung für einen definierten Mitarbeiterkreis mit Schwerpunkt Vertrieb und Marketing, Recruiting  
Job-ID: 010342109

**Universitätsklinikum Regensburg** **Regensburg**  
sucht Referent (m/w/d) für das Arbeitszeitmanagement für die Klärung von arbeitszeitrechtlichen Fragestellungen  
Job-ID: 010340849

**PAUL HARTMANN AG** **Heidenheim an der Brenz**  
sucht Director Lead HR Business Partner (m/w/d) für die Beratung und Betreuung des verantwortlichen Vorstandsbereiches sowie dessen Führungskräfte in allen HR-Fragestellungen  
Job-ID: 010334715

**Privatbrauerei Erdinger Weißbräu Werner Brombach GmbH** **Erding**  
sucht Stellvertretende Leitung Personal (m/w/div.) für die Kompetente Beratung der Führungskräfte und der Geschäftsführung  
Job-ID: 010332094

**Atlas Copco IAS GmbH** **Bretten**  
sucht Human Resources Business Partner (m/w/d) für die Strategische und operative Betreuung der Fach- und Führungskräfte definierter Unternehmensbereiche  
Job-ID: 010314799

**Müller – Die lila Logistik Service GmbH** **Besigheim**  
sucht Personalreferenten (w/m/d) mit Schwerpunkt Betreuung und Personalmarketing für die Beratung und Betreuung von Führungskräften und Mitarbeitern in allen personalrelevanten Angelegenheiten  
Job-ID: 010314746

**über ifp | Personalberatung Managementdiagnostik** **Rosenheim**  
sucht Leitung Human Resources (m/w/d) für den Aufbau und die Gestaltung der Personalprozesse auf Gruppenebene  
Job-ID: 010313576

**IG Metall** **Frankfurt (Main)**  
sucht Personalreferent/in (m/w/d) für die Beratung und Steuerung sämtlicher personalrelevanter Aktivitäten  
Job-ID: 010313521

**PAUL HARTMANN AG** **Heidenheim an der Brenz**  
sucht Head of Learning (w/m/d) für die Ausrichtung, Entwicklung und Umsetzung der Learning-Strategie  
Job-ID: 010293136

**PAUL HARTMANN AG** **Heidenheim an der Brenz**  
sucht Leiter Talent Management (w/m/d) für die Begleitung von Konzepten von Anfang an bis hin zur Leistungsbeurteilung  
Job-ID: 010293032

**PAUL HARTMANN AG** **Heidenheim an der Brenz**  
sucht (Junior) E-Learning Specialist (w/m/d) für internationales Umfeld für die konzeptionelle Weiterentwicklung unserer E-Learning Plattform  
Job-ID: 010293031

**VICE Media GmbH** **Berlin**  
sucht HR Business Partner (w/m/x) für die Mitarbeit an der Umsetzung, Überprüfung, Ausrichtung und Verbesserung von HR-Prozessen  
Job-ID: 010285901

**Sparda-Bank Hannover eG** **Hannover**  
sucht Personalreferent (m/w/d) für die Betreuung der Führungskräfte und Mitarbeitenden eines zugeordneten Mitarbeitendenkreises  
Job-ID: 010266029

**Deutsche Leasing AG** **Bad Homburg vor der Höhe**  
sucht Personalentwickler (m/w/d) für die federführende Betreuung und Weiterentwicklung des konzernweiten Talentmanagement-Prozesses  
Job-ID: 010265794

**BRUNATA-METRONA GmbH & Co. KG** **München**  
sucht Personalreferent mit Schwerpunkt IT-Recruiting (m/w/d) für die Konzeptionierung und Organisation zielgruppengerechte Personalmarketingaktivitäten  
Job-ID: 010264887

**zfm – Zentrum für Management- und Personalberatung** **Bonn**  
sucht Juniorberater / Recruiter (m/w/d) für die Begleitung des gesamten Personalsuch- und -auswahlprozesses in Kundenprojekten  
Job-ID: 010263868

**zfm – Zentrum für Management- und Personalberatung** **Bonn**  
sucht Personalberater / Recruiter (m/w/d) für die Verantwortliche Steuerung und Begleitung des gesamten Personalsuch- und -auswahlprozesses  
Job-ID: 010263618

**zfm – Zentrum für Management- und Personalberatung** **Bonn**  
sucht Mitarbeiter (m/w/d) für die Direktansprache für die Research bzw. Identifikation geeigneter Kandidatenprofile für die Projekte  
Job-ID: 010263611

**PAUL HARTMANN AG** **Heidenheim an der Brenz**  
sucht HR Director (f/m/d) People Development & Learning for Develop and constantly improve Global HR People Development strategy  
Job-ID: 010256678

**PAUL HARTMANN AG** **Heidenheim an der Brenz**  
sucht Senior HR Business Partner (w/m/d) für die Beratung und Betreuung der Führungskräfte in Bezug auf HR-relevante Themen  
Job-ID: 010256676

**Blume 2000 Blumen-Handelsgesellschaft mbH** **Norderstedt**  
sucht Recruiter (m/w/d) für die Beratung der kaufmännischen Fachbereiche in allen Fragen der Personalbeschaffung  
Job-ID: 010256587

**HERBOLD FISCHER ASSOCIATES GmbH** **Frankfurt am Main**  
sucht Researcher / Projektleiter (m/w/d) für Nationale und internationale Projekte  
Job-ID: 010251295

**GVP Gemeinnützige Werkstätten Bonn GmbH** **Bonn**  
sucht Personalsachbearbeiter (m/w/d) für die Erstellung von Arbeitsverträgen  
Job-ID: 010250303

**Güntner Group Europe GmbH** **Fürstfeldbruck**  
sucht Personalsachbearbeiter (m/w/d) Entgeltabrechnung / Aufbau HR-Controlling für die Abwicklung der monatlichen Entgeltabrechnung, Bearbeiten von Vorgängen rund um die Themen Zeitwirtschaft sowie Lohnsteuer- und Sozialversicherungsrecht  
Job-ID: 010249993

**K & P Computer Service- und Vertriebs-GmbH** **Wiesbaden**  
sucht Personalsachbearbeiter / HR Payroll and Administration Specialist (m/w/d) für die Gehaltsabrechnung, Personalverwaltung und Pflege von Unternehmenskennzahlen  
Job-ID: 010249774

**Evangelische Kirche in Hessen und Nassau** **Darmstadt**  
sucht Sachgebietsleiter/in Recruiting und Personaleinsatz für die Verantwortung für Personalgewinnung und Prozess von der Ausschreibung über die Auswahlverfahren bis hin zur Einstellung, Beratung der Einsatzbereiche in der Kirchenverwaltung  
Job-ID: 010245613

**Evangelische Kirche in Hessen und Nassau** **Darmstadt**  
sucht Sachbearbeiter/in Recruiting und Personaleinsatz für die Personalgewinnung  
Job-ID: 010245591

**PAUL HARTMANN AG** **Heidenheim an der Brenz**  
sucht Recruiter (m/w/d) Schwerpunkt Active Sourcing für die Qualifizierung von Fach- und Führungskräften über Soziale Netzwerke  
Job-ID: 010243131

**diconium GmbH** **Hamburg**  
sucht (Senior Manager) People & Organisation / Personalreferent (w/m/x) für die Führung von Mitarbeitergesprächen  
Job-ID: 010242915

**Molkerei MEGGLE Wasserburg GmbH & Co. KG** **Wasserburg am Inn**  
sucht Recruiter / Talent Acquisition Specialist (m/w/d) für die Verantwortung für den End-to-End-Recruiting-Prozess sämtlicher Vakanzen aus verschiedenen Fachbereichen  
Job-ID: 010235228

**PAUL HARTMANN AG** **Heidenheim an der Brenz**  
sucht Senior Recruiter (w/m/d) für führenden Anbieter von Medizinprodukten für die Verantwortung und Koordination des Recruiting-Prozesses ausgewählter Bereiche  
Job-ID: 010235209

**RUAG Aerospace Structures GmbH** **Gilching**  
sucht Sachbearbeiter (m/w/d) Human Resources für die Unterstützung der HR Manager innerhalb aller Aufgabenbereiche des operativen Tagesgeschäfts  
Job-ID: 010235147

**Knauf Gips KG** **Iphofen**  
sucht Personalreferent (m/w/d) im Bereich Personalmanagement für die Koordination, Begleitung und Durchführung von Recruiting-Prozessen  
Job-ID: 010235096

**Concentrix Management Holding GmbH & Co. KG** **Leipzig, Halle, Gera, Wismar, Schwerin**  
sucht Team Manager Recruiting (m/w/d) für die Weiterentwicklung der Recruitingstrategie in Abstimmung mit den entsprechenden Schnittstellen  
Job-ID: 010223342

**SWP Stadtwerke Pforzheim GmbH & Co. KG** **Pforzheim**  
sucht Personalreferent mit Schwerpunkt Personalentwicklung (m/w/d) für die Erarbeitung einer Personalentwicklungsstrategie  
Job-ID: 010220964

**Hoist Finance AB (publ) Niederlassung Deutschland** **Duisburg**  
sucht HR Generalist (m/w/d) für die Operative sowie strategische Personalarbeit  
Job-ID: 010214284

**Deloitte** **Düsseldorf, Frankfurt am Main, München**  
sucht Referent (m/w/d) Human Resources – Mobilitätsmanagement für die Prüfung und Freigabe der Fahrzeugbestellungen  
Job-ID: 010212038

# Was vom Heft **übrig** blieb

Unser Schlagwort und unsere Superzahl dieser Ausgabe



## VERTRAUENSARBEITSZEIT

Es ist so eine Sache mit der Vertrauensarbeitszeit. Eine Vertrauenssache nämlich. Oder eine Misstrauenssache, die Grenzen sind da fließend. Ganz bestimmt wollen Arbeitnehmer und Arbeitgeber einander glauben, wenn sie gemeinsam auf Flexibilität schwören – aber können sie auch? Wie ist das, wenn der Mitarbeiter sagt, er sitze zuhause natürlich die ganze Zeit vorm Firmenrechner, während die Vertrauensarbeitszeithuhr tickt; die Aufgaben seien in der Zeit einfach nicht zu schaffen und morgen mache er übrigens frei, Überstunden. Was läuft wirklich bei Arbeitgebern, die den Freiraum ihrer Mitarbeiter fast so groß schreiben und so hoch hängen wie das an der reinen Nachhaltigkeitslehre orientierte Firmenleitbild: Teil Dir Deine Zeit selber ein, Hauptsache die Dokumentation ist bis heute Nachmittag fertig. Und bitte nicht selbst ausbeuten!

Was sagt uns all das? Dass die Vertrauensarbeitszeit eine gute, aber keine einfache Sache ist. Und nie war, auch nicht vor dem Urteil des EuGH vom 14. Mai zur Arbeitszeiterfassung, um das unsere **Titelstrecke** kreist (siehe Seite 23 ff.). So gibt es Mitarbeiter, die sich nicht maximale Beweglichkeit wünschen, sondern geordnete Verhältnisse. Die genau das wollen, was andere fürchten: Jeden Tag mehr oder weniger zur selben Zeit ins Büro zu gehen und wieder nach Hause. Die Routine und Struktur brauchen und in ihren Tagträumen nicht Sinn und Freiraum, sondern Kontinuität erleben. Die flüstern: Nine to five, ich häng an Dir.

## 450 000 EURO

Hier beschworen, dort beschimpft: Die Rede ist nicht vom jüngsten EuGH-Urteil, sondern von der 2018 in Kraft gesetzten **Datenschutz-Grundverordnung** (DSGVO). In den jüngst gezogenen Jahresbilanzen klafften die Meinungen immer noch auseinander: Die einen sehen sie als Erfolg und bescheinigen der DSGVO zum Beispiel „ein höheres Datenschutzbewusstsein und mehr Transparenz“ bewirkt zu haben, so der FDP-Politiker Manuel Höferlin auf capital.de. Andere heben hervor, dass sie ihr Ziel, die Datenschutznormen in der EU zu vereinheitlichen, weit verfehlt habe. Schon die deutschen Bundesländer, betonen auch die Autoren unseres Beitrags zum Thema (Seiten 34/35), kontrollieren ihre Einhaltung bislang ganz unterschiedlich; international gilt das erst recht. Eindeutig ist nur: Die DSGVO kostet die Wirtschaft zwar wie befürchtet Nerven, aber viel weniger Bußgelder als befürchtet. Statt der im Einzelfall denkbaren Millionen-, je nach Unternehmensgröße auch Milliardenbeträge wurden in Deutschland im ersten Jahr 450 000 Euro Strafe bezahlt – und zwar in Summe.



„Der Kollege hängt noch sehr am alten Zeitmodell!  
Flexibilität ist einfach nicht sein Ding...“

## VERLAG UND REDAKTION

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

## HERAUSGEBER

Jürgen Scholl, Erwin Stickling (sti)

## CHEFREDAKTEUR

Cliff Lehnen (cl)

## REDAKTION

Sven Frost (sff), Nancy Hömberg (nbh), Nicolas Richter (nr), Elke Schwuchow (es), Tim Stakenborg (ts)

## KORREKTORAT UND SCHLUSSREDAKTION

Harriet Gehring

## FREIE MITARBEITER DIESER AUSGABE

Kai Felmy, Julius Fiedler, Winfried Gertz (wg), Ulli Pesch (up), Kirsten Seegmüller (seeg), Christiane Siemann (cs), David Schahinian (ds), Birgit Schouren (bs), Petra Walther (pw)

## BEIRAT

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

## ABONNEMENT UND EINZELVERKAUF

Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Postfach 2352, 56513 Neuwied  
Telefon: 02631/801-2222, Fax: 02631/801-2223  
E-Mail: info-personalwirtschaft@wolterskluwer.com  
Erscheinungsweise: 12-mal jährlich, 45. Jahrgang 2019  
Bezugspreis: Standard-Abo jährlich 189,90 €, Halbjahres-Abo 99,80 €, Einzelpreis 17,50 €. Für Studierende und Auszubildende jährlich 49,95 €. Alle Preise zzgl. Versand. Auslandsabonnement auf Anfrage.

## ARCHIV

Fachbeiträge aus bereits erschienenen Ausgaben sind verfügbar unter [www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de).

## ANZEIGEN

Christiane Fischer (Anzeigenmarketing), Telefon: 0221 94373-7316  
E-Mail: [christiane.fischer@wolterskluwer.com](mailto:christiane.fischer@wolterskluwer.com)  
Jörg Walter (Anzeigenverkauf), Telefon: 0931 359515-66  
E-Mail: [joerg.walter@wanema.de](mailto:joerg.walter@wanema.de)  
Lea Linder (Anzeigen disposition), Telefon: 0221 94373-7338,  
E-Mail: [anzeigen-personalwirtschaft@wolterskluwer.com](mailto:anzeigen-personalwirtschaft@wolterskluwer.com)

## HERSTELLUNG: Nicole Holubicka

GESTALTUNG: [www.auhage-schwarz.de](http://www.auhage-schwarz.de)

## BILDNACHWEIS: i-stock/gettyimages

ISSN: 0341-4698

DRUCKEREI: Williams Lea & Tag GmbH, München

COPYRIGHT: Luchterhand, eine Marke der Wolters Kluwer Deutschland GmbH.

© 2019 Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Köln.

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

## WOLTERS KLUWER DEUTSCHLAND GMBH

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

Die zum Schutz Ihrer Zeitschrift verwendete Versandtasche aus PP (Polypropylen) ist zu 100 % recycelbar, verursacht weder bei der Herstellung noch bei der Entsorgung gesundheits- oder umweltschädigende Stoffe und ist damit umweltneutral.

## BEILAGENHINWEIS

Dieser Ausgabe liegen Beilagen der folgenden Firmen bei: Haufe Akademie GmbH, riebeaux Training & Coaching, Technische Akademie Wuppertal (Teilbeilage). Wir bitten um freundliche Beachtung.

## PERSONALWIRTSCHAFT 08\_2019

## Unsere Tophemen im August

TITEL Retention  
Engagiert Euch!

... und sprecht darüber. Zum Beispiel mit den eigenen Mitarbeitern. Corporate Social Responsibility (CSR) ist kein neues Thema, aber wo Fachkräftemangel und Sinnsuche zusammenkommen, könnte seine Bedeutung für HR zunehmen. Ist das so? Und funktioniert das überhaupt: eine gute Sache fördern, das Personal beteiligen und schon ist Mitarbeiterbindung und Recruiting gedient? Unsere Titelgeschichte geht dem nach.

SPECIAL Personalberatung  
Eine Branche im Wandel

Schneller, günstiger, digitaler: Worauf achten Unternehmen heute bei der Wahl des richtigen Personalberaters? Welche Rolle spielt künftig die Digitalisierung? Und wie umgehen mit den besonderen Anforderungen von Müttern sowie Fach- und Führungskräften ab 50? In unserem Special zum Thema „Personalberatung“ geben wir Antworten.

SONDERHEFT Employer Branding  
Mehr als Worte

Wovon lebt ein erfolgreiches Employer Branding? Für einen ehrlichen Arbeitgeberauftritt ist Kulturarbeit vonnöten. Nur wer versteht, wie das eigene Unternehmen tickt und hinter dessen Vision steht, kann authentisch darüber reden und dafür werben. In unserem Sonderheft diskutieren Experten über ernst zu nehmende und zu vernachlässigende Trends, über die Digitalisierung im Recruiting und die vielfältigen Wege der Bewerberansprache.

Die nächste Ausgabe der Personalwirtschaft  
erscheint am 31. Juli 2019.

## Integration? Natürlich, aber mit der Politik

Flüchtlinge können eine wertvolle Bereicherung in Unternehmen sein – Stichwort Diversity Management. Doch die Politik muss die Grundlagen schaffen.

VON EMITIS POHL

► Sirenen, Leichen und die ständige Angst, die nächste Bombe könnte unser Haus treffen: Damit bin ich in Teheran aufgewachsen, bis ich 13 war. Dann haben meine Eltern mich, ihre einzige Tochter, schweren Herzens nach Deutschland gehen lassen. Für mich war klar: Entweder ich lerne und integriere mich oder ich muss zurück in den Iran. Mein Ehrgeiz und Antrieb waren groß, es zu schaffen. Komplette auf mich allein gestellt, musste ich die Sprache schnell lernen und mein Leben in einem zunächst fremden Land organisieren.

Nun, knapp 30 Jahre später, bin ich Inhaberin einer Kommunikationsagentur und wurde 2018 zur „Unternehmerin des Jahres“ gewählt. Zusammen mit dem Arbeitgeber Köln e.V. und dem Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration habe ich darüber hinaus im gleichen Jahr einen Integrationspreis ins Leben gerufen.

Denn auch in meiner Agentur prallen die verschiedensten Kulturen aufeinander: Meine Mitarbeiter kommen aus Russland, Polen, Holland, der Türkei oder dem Irak. Sie sind allerdings keine aktuellen Flüchtlinge. Denn solange sie keine offizielle Aufenthaltsgenehmigung haben, können die Neuankömmlinge nicht legal arbeiten. Und wenn sie eine vorläufige Aufenthalts- beziehungsweise Arbeitsgenehmigung haben, besteht die Gefahr, dass sie irgendwann doch ausgewiesen werden könnten. Als Arbeitgeberin frage ich mich da: Wie stelle ich jemanden ohne gültige Arbeitserlaubnis ein, obwohl er oder sie perfekt auf meine Stelle passt? Was mache ich, wenn ein gut integrierter Mitarbeiter plötzlich ausgewiesen wird?



Foto: Patham Farajlahi

**„Wir benötigen ein Fachkräftegesetz, um die zahlreichen offenen Arbeitsstellen, etwa in der Pflege und im Handwerk, besetzen zu können – auch mit Geflüchteten.“**

Für eine gelungene Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt müssen also die Rahmenbedingungen stimmen. Aus unternehmerischer Sicht kann bereits viel getan werden. Wenn mich Geschäftspartner nach Tipps fragen, empfehle ich ihnen häufig ähnliche Maßnahmen wie die zur Integration von Menschen mit Migrationshintergrund. Das kann zum Beispiel der intensive Sprachkurs sein oder Unterstützung beim Behördengang. Bei Flüchtlingen kommt erschwerend hinzu, dass sie oftmals traumatische Erfahrungen durchgemacht haben. Die aktuelle Belegschaft muss entsprechend sensibilisiert werden. Trotzdem darf sie keine Scheu davor haben, die neuen Mitarbeiter besser kennenzulernen.

Allerdings ist auch die Politik gefordert, bessere Gesetzesgrundlagen zu schaffen. Ich sage schon seit vielen Jahren, dass wir ein Fachkräftegesetz benötigen, um die zahlreichen offenen Arbeitsstellen, etwa in der Pflege und im Handwerk, besetzen zu können. Gerade erst war ich in Berlin beim Wirtschaftsrat der CDU, habe viele Politiker reden hören. Was ich sehr begrüße, ist, dass in diesem Jahr noch ein entsprechendes Gesetz verabschiedet werden soll.

Zusammenfassend: Das, was wir als Unternehmer für die Integration von Flüchtlingen leisten könnten, ist enorm. Aber ohne entsprechende Möglichkeiten seitens der Politik bleibt diese Ressource insbesondere für kleine Betriebe völlig außer Reichweite. ■

EMITIS POHL ist geschäftsführende Gesellschafterin der Kommunikationsagentur ep communication GmbH und Buchautorin.

# Darf es etwas

# meHR sein?



Unser Anbieterverzeichnis bietet Ihnen das gesamte Menü an passenden Dienstleistungen und Produkten für Ihre Personalarbeit. Finden Sie im Handumdrehen Ihren Service-Partner. Zum Anbieterverzeichnis: [pwgo.de/anbieter](https://pwgo.de/anbieter)

**Sie möchten auch Teil des Anbieterverzeichnisses werden?**

Wenden Sie sich einfach per Mail an [denise.fei@wolterskluwer.com](mailto:denise.fei@wolterskluwer.com) oder rufen Sie uns an: **0221 / 94373 - 7323**

**Personalwirtschaft**

# BGM-Studie 2019

Teilnehmer  
gesucht!

” Wie sieht die Praxis des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) aus?

Sie benötigen nicht länger als zehn Minuten um den Fragebogen auszufüllen.

**Mitmachen lohnt sich!** Als Dank für Ihre Mühe werden unter allen Studienteilnehmern ein BGM-Seminar, zwei hochwertige Fitnesstracker (Withings Pulse HR), fünf Powerbanks, zehn Therabänder sowie zehn Trinkflaschen verlost.



Hier geht's zur Studie.  
Teilnahme lohnt sich!

[www.pwgo.de/bgm2019](http://www.pwgo.de/bgm2019)

