

# personal manager

ZEITSCHRIFT FÜR HUMAN RESOURCES

12,50 EURO

4 JULI / AUGUST 2017

www.personal-manager.at



**SPECIAL:  
Recruiting  
& Bewerber-  
management**

## Das Ende der Chefkultur

**Weshalb klassische Hierarchien  
wanken und Unternehmen  
die Demokratie entdecken**

### **Teilhabe**

Weshalb Demokratie in Unternehmen aktuell heiß diskutiert wird, analysiert Thomas Sattelberger im aktuellen Interview.

### **Talente**

Wie Sie Schlüsselkräfte finden und entwickeln, beschreibt unser Schwerpunkt Talentmanagement.

### **Tools**

Welche neuen Entwicklungen und Instrumente es im Recruiting und Bewerbermanagement gibt, zeigt unser Themen-Special.



**Thomas  
Sattelberger**  
Ex-Manager im Unruhestand



ISSN 1612-2836  
Verlagsort 1230 Wien  
P.b.b. 10Z038386M



[www.hrm.at/profiles/bettina-geuenich](http://www.hrm.at/profiles/bettina-geuenich)

### Liebe Leserinnen und Leser,

es scheint, als würden die Karten der Macht in der Wirtschaft gerade neu gemischt. Bewerber und Mitarbeiter fordern zunehmend selbstbewusst flexible Arbeitsformen und Mitbestimmung ein – und auch Führungskräfte erkennen, dass der Übergang von der Produktions- zur Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft in vielen Bereichen eine neue Art des Arbeitens erfordert. Gewohnte Hierarchien geraten ins Wanken, althergebrachte Chefkulturen werden brüchig. Auch wenn einige Betriebe noch so arbeiten wie vor 50 Jahren: Die Demokratiedebatte hat die Wirtschaft erfasst – und es wird spannend sein, zu beobachten, wohin die Reise geht. Einige Eindrücke geben wir in dieser Ausgabe.

So beschreibt Wolfgang Weber von der Universität Innsbruck, wie verbreitet demokratische Unternehmensstrukturen in Österreich sind und welche Formen der Mitbestimmung Organisationen bereits jetzt praktizieren (S. 12). Auf Grundlage der Forschung analysiert er, welchen Nutzen Betriebe daraus ziehen können, wenn sie ihre Mitarbeiter an der Macht beteiligen. Ex-Manager Thomas Sattelberger untersucht im aktuellen Interview die Treiber und Hintergründe der Demokratiedebatte und ermutigt Arbeitgeber dazu, mit innovativen Formen der Unternehmensführung zu experimentieren (S.8). Markus Stelzmann, der bei Tele Haase die Funktion des „Regisseurs“ bekleidet, berichtet über seine Erfahrungen mit gelebter Demokratie (S. 16). Marc Stoffel, Geschäftsführer von Haufe-umantis, erzählt, was sein Unternehmen aus der Beschäftigung mit Partizipation gelernt hat (S. 20).

Welche Aufgaben bleiben den Führungskräften, wenn alle im Unternehmen mitbestimmen

dürfen? Diese Frage taucht im Zuge der Diskussion über Demokratie in Organisationen immer wieder auf. Doch wer glaube, Mitbestimmung mache Führung überflüssig, liege falsch, sagt der Trendforscher und Publizist Franz Kühmayer. In seinem Artikel stellt er viel diskutierte Konzepte wie Holacracy in Frage und plädiert für eine neue Form der richtungsweisenden und kulturstiftenden Führung (S. 24). Auch Managementberater Laurenz Andrzejewski glaubt, dass es an der Zeit ist, alte Glaubenssätze der Führung zu

hinterfragen. In seinem Beitrag stellt er fünf Thesen für die neue Führungskultur auf.

Ich hoffe, dass wir Ihnen in dieser Ausgabe wieder viele gute Anregungen für Ihre Personalarbeit geben.

Viel Spaß bei der Lektüre wünscht

Ihre  
Bettina Geuenich

### DREI FRAGEN AN CHRISTIAN BAYER



Foto: Bayer #DIVAUSTRIA

**Christian Bayer**, Sprecher der Plattform für Berufsbezogene Erwachsenenbildung

#### Wie gut fühlen sich Österreichs Betriebe für die Digitalisierung gerüstet?

Wir haben mehr als 500 Personalverantwortliche in Österreich gefragt, wie ihre Mitarbeiter auf die Digitalisierung vorbereitet sind. Neun Prozent haben gesagt: „Wir sind sehr gut vorbereitet“. Das ist aus meiner Sicht ein hoher Wert. Denn ich würde meine Landsleute nicht zu denjenigen zählen, die sich weit aus dem Fenster lehnen. 42 Prozent halten sich für „gut“ vorbereitet. Auf der anderen Seite gibt es 43 Prozent, die ihre Vorbereitung als „befriedigend“ beschreiben, ein weiteres Prozent hält sich für vollkommen unvorbereitet. Das Interesse an dem Thema ist

jedenfalls groß. Von 500 Personalverantwortlichen wollten 300 die Studienergebnisse.

#### Was bedeutet das für die Weiterbildungsbranche?

Es gibt eine große Nachfrage an Weiterbildung im Bereich Digitalisierung. Das betrifft aktuell vor allem die Daten- und IT-Sicherheit. Doch künftig wird es auch stärker um die Frage gehen, wie wir die Chancen der Digitalisierung stärker nutzen können.

#### Wie ändern sich die Geschäftsmodelle in der Weiterbildung durch die digitale Wende?

Zum einen werden Angebote zunehmen, die zeit- und ortsunabhängiges Lernen ermöglichen, insbesondere als Blended-Learning-Arrangements. Zum anderen wird es angesichts der Fülle der Angebote immer schwieriger, jene herauszufiltern, denen ich vertraue und die mich weiterbringen. Ein mögliches Geschäftsmodell in diesem Feld sind Plattformen, die Weiterbildungen vermitteln. Eine weitere Entwicklung, die sich abzeichnet: Alle großen Unternehmen investieren stark in die eigene Weiterbildungsinfrastruktur – und kaufen Content auf internationaler Ebene hinzu. Auch dieser Trend wird sich fortsetzen.

news & trends

Neues aus der Personalwirtschaft ..... 6

aktuelles Interview

Thomas Sattelberger, Ex-Manager im Unruhestand, HR-Experte ..... 8

hr-einsichten

Tradition und Innovation: HR beim Pharmaunternehmen Janssen ..... 10

titel / demokratisierung

► **Demokratie in Unternehmen:**  
Formen, Verbreitung, Herausforderungen ..... 12

► **„Wir sind keine Spaß-Community“.**  
Im Gespräch mit Markus Stelzmann von Tele Haase ..... 16

► **Einsam an der Spitze – oder: Sind WIR schon Chef?** ..... 20

► **Hola-Crazy:** Gefragt ist nicht weniger, sondern mehr Führung ..... 24

► **Arbeiten auf Augenhöhe:** Warum wir Führung neu denken müssen ..... 27

talentmanagement

Talente finden und entwickeln: Von der Strategie zur Umsetzung ..... 30

Be prepared – 10 Prinzipien eines erfolgreichen Talentmanagements ..... 34

kommunikation

**Mitarbeiterkommunikation:**  
Das Intranet ist tot – es lebe das Social Intranet ..... 38

personalcontrolling

Serie „HR Analysis“ – Teil 5:  
HR-Reporting mit Management-Dashboards ..... 41

changemanagement

Wie der Flughafen Wien seine Zukunft gestaltet ..... 44

bav

Die steuerfreie Zukunftssicherung ..... 47

lohn & recht

**Teure Geschenke:**  
Benefits sind nur selten steuerfrei ..... 50

service

HR-Anbieter, Seminar- und Veranstaltungstermine ..... 53

special

**Recruiting und Bewerbermanagement**  
Recruiting Trends 2017:  
Automatisierung, Active Sourcing, Matching/Cultural Fit ..... 57

anbieterübersicht

Software für Recruiting und Bewerbermanagement ..... 62

lesenswert

**Bücher im Blick**  
Teilzeitführung ..... 64

ausblick

Vorschau/Impressum ..... 66

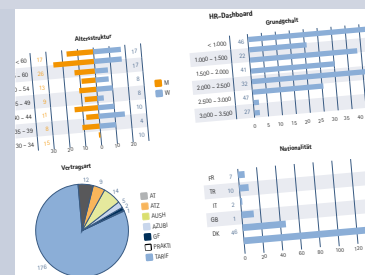
10 | Tradition & Innovation



Foto: Tüchler

Obwohl die Medizin in den letzten Jahrzehnten enorme Erfolge feierte, ist sie gegen viele Krankheiten machtlos. Die Mitarbeiter von Janssen haben sich das Ziel gesetzt, dies in bestimmten Bereichen zu ändern. Ein modernes Human Resources Management soll sie dabei unterstützen. Geschäftsführer Wolfgang Tüchler erklärt, was die Personalarbeit seines Unternehmens ausmacht.

41 | HR-Analysis



Dashboards sind Zusammenstellungen von Personalinformationen, in der Regel in Form von Kennzahlen. Wie das Armaturenbrett eines Autos zeigen sie die wesentlichen Informationen in übersichtlicher Form an. Wie Sie Dashboards zusammenstellen können, skizziert Autor Fred Schübbe am Beispiel von Kennzahlen zum Gesundheitsmanagement.

50 | Teure Geschenke



Firmen-Pkw, Reisen, Prämienzahlungen oder Mitarbeiterrabatte: Die Palette der Benefits, mit denen Unternehmen ihre Mitarbeiter belohnen oder motivieren, ist groß. Zuweilen können solche Geschenke jedoch teuer werden, wenn sie zusätzliche Abgaben verursachen. Was Arbeitgeber über die steuerliche Seite von Incentives wissen sollten, beschreibt Autorin Andrea Rieser.

57 | Recruiting Trends 2017



Foto: Mienny\_Stock

Automatisierung, Active Sourcing und Matching heißen die Trends im Recruiting und Bewerbermanagement. Unser Themen-Special untersucht neue Entwicklungen und stellt Lösungen im Überblick vor.

Liebe Leserinnen und Leser, in unseren Artikeln verwenden wir das generische Maskulinum. Damit sprechen wir sowohl Frauen als auch Männer an.



Foto: Sattelberger

**Thomas Sattelberger** hat die Demokratie-Debatte in Unternehmen der DACH-Region mitgeprägt. Der frühere Manager, der unter anderem die Funktionen des Personalvorstands und Arbeitsdirektors bei der Continental AG und der Deutschen Telekom bekleidete, gehört zu den Mitherausgebern und Autoren des 2015 erschienenen Buches „Das demokratische Unternehmen“. Mit dem personal manager sprach er über Chancen und Grenzen demokratischer Strukturen in der Wirtschaft.

## Demokratisierung „Der Fuß in der Tür ist das Entscheidende“

### Herr Sattelberger, demokratische Organisationsstrukturen gibt es schon länger. Warum stößt das Thema Demokratisierung aktuell auf so große Resonanz?

Aus meiner Sicht gibt es vier Treiber. Da ist zunächst die Innovationsarmut der Wirtschaft. Es wurde ja hinlänglich empirisch belegt – zum Beispiel durch das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) oder die KfW –, dass Großunternehmen und Mittelstand massivste Innovationsprobleme haben. Technologische Innovation und Soziale Innovation sind Zwillinge. Ich bringe das auf die Formel: „Enge Führung ist der Feind von Innovation, schlechte Führung ist der Tod von Innovation“.

Ein zweiter Treiber ist der Wandel von der Industrie- zur Kreativ- und Wissensarbeit, der neue Erwartungshaltungen und Ambitionen mit sich bringt. Auf einmal kommen in Organisationen Fragen auf wie: „Sind die Ergebnisse fair verteilt?“, „Ist der Entscheidungsprozess gerecht?“ oder „Begegnen wir

uns auf Augenhöhe?“. Verstehen Sie mich nicht falsch: Auch die Blaumänner des Industriezeitalters erwarten, dass man ihnen mit Respekt und Wertschätzung begegnet. Aber diejenigen, die Richard Florida als Kreative Klasse bezeichnet hat, artikulieren hier doch ganz andere Forderungen.

### Welche weiteren Treiber sehen Sie – neben der Innovationsarmut und dem Wandel in Richtung Wissens- und Kreativökonomie?

Ein drittes Thema, das wir mit Demokratisierung erstmals gar nicht assoziieren, ist Gesundheit. Denn es ist längst bewiesen, dass enge Führung, geringe Freiheitsgrade und monotone Arbeitsinhalte in Verbindung mit fehlenden Informationen und mangelnden Möglichkeiten der Beteiligung psychische Erkrankungen befördern, zum Teil mit körperlichen Symptomen. Diese Zusammenhänge fördern den politischen und zivilgesellschaftlichen Druck auf Demokratiebestrebungen.

Ein vierter Punkt betrifft die Freiheitspotenziale der Digitalisierung. Wir können heute in einer ganz anderen Qualität über Ort, Zeit und Art der Zusammenarbeit entscheiden – und wollen das auch zunehmend.

Das sind im Wesentlichen die Treiber der Demokratie-Debatte: Innovationsarmut, Gesundheit, die Kreative Klasse mit ihren Ansprüchen und die Digitalisierung.

### Ist die Demokratisierung ein allgemeiner Trend – oder betrifft sie einzelne Wirtschaftsbereiche stärker als andere?

Ich bin fest davon überzeugt, dass die Demokratisierung eine weitere Spielart von Unternehmenstypologien ist. Es wird auch weiterhin Söldnerorganisationen geben, weil es genügend Söldner gibt, die sich gerne als solche verdingen. Es wird weiterhin patriarchalische Mittelständler geben, weil der Patriarch nicht von der Macht loslässt. Und es wird weiterhin feudale Internetkonzerne wie Snapchat geben. Ich bin weit davon entfernt

zu sagen, dass Demokratie die dominante Form der Unternehmensentwicklung wird. Aber ein kräftiger, neuer Mitspieler!

Vorreiter in Sachen Demokratisierung sind die Avantgarde-Branchen, die sehr stark mit neuen Technologien experimentieren, in einem hohen Maß Hotskills brauchen und Diversität leben. Richard Florida hat das mit den drei „T's“ beschrieben: „Talent – Technologie – Toleranz“. Ich würde „Teilhabe“ hinzufügen. Der Erfolg dieser Unternehmen hat mit Technologieaffinität oder Technologiebesessenheit zu tun, mit Talentmagnetismus, Diversität beziehungsweise Toleranz und eben Partizipation.

Wenn es um Formen des Zuhörens und der Beteiligung an Entscheidungsprozessen geht, zieht die IT- und Softwarebranche den Rest der Wirtschaft hinter sich her. Es wird sich zeigen, welche etablierten Unternehmen es überhaupt schaffen, außer Schaufenstergestaltung etwas zu diesem Thema zu liefern.

### **Einige Unternehmen wie Tele Haase bauen ihre Macht- und Entscheidungsstrukturen komplett um. Andere erlauben Inseln der Mitbestimmung. Welche Organisationstypen werden in Zukunft entstehen?**

Es gibt aktuell eine große Experimentierwelle. Dabei ist nicht absehbar, ob es überhaupt eine dominante Richtung gibt, und – wenn ja – ob diese zu mehr Freiheit führt. Die interessante Frage lautet ja: Haben die Mitarbeiter eine Stimme bei wichtigen Führungsentscheidungen und bei Sachentscheidungen über die Zukunft des Unternehmens? Es geht nicht nur um kollaboratives Arbeiten. Entscheidend ist das Ausmaß der Machtveränderungen.

Es ist noch unklar, ob die Demokratiebestrebungen von den Avantgarde-Branchen auf tradierte Unternehmen überspringen und ob diese sich von innen heraus so aufstellen können. Es gibt auch viel Oberflächenkosmetik, wenn Firmen glauben, sie könnten mit vordergründigen Beteiligungsformen, mit Frischobst und sonst was eine humanere Arbeitswelt hinkriegen.

### **Was muss aus Ihrer Sicht geschehen, um eine echte Teilhabe zu ermöglichen?**

Vieles hat mit Strukturpolitik und einer Institutionalisierung von Rechten zu tun. Wenn Mitarbeiter nur aufgrund der Benevolenz des herrschenden Fürsten mitbestimmen, mag das für die Betroffenen temporär nicht schlecht sein, aber die Wirkung ist nicht nachhaltig. Anders sieht es aus, wenn Unternehmen in ihrer Charta verankern, dass Mitarbeiter ihre Führungskräfte wählen und ihre Stimmen auch in andere Entscheidungsprozesse einbringen können.

### **Welche Aufgaben fallen HR dabei zu?**

Zuerst einmal geht es darum, sich selbst demokratischer aufzustellen. Was entsprechende Strukturen, Prozesse und Führungskultur angeht, gehört HR nicht zu den Spitzenreitern. Insofern weiß ich gar nicht, ob ich immer sagen würde, HR soll an den Tisch für dieses Thema. Ich würde das davon abhängig machen, ob die Personalfunktion sich auch selbst als Veränderungssubjekt betrachtet – oder nur andere belehren will.

Wenn diese Eintrittshürde genommen ist, hat HR die Aufgabe, den Veränderungsprozess zu begleiten – mit allem, was es handwerklich gelernt hat über Organisationsentwicklung, Changemanagement und psychosoziale Befindlichkeiten. Es ist ja nicht so, dass alle glücklich über Demokratiebestrebungen sind. Denn erstens müssen die Mächtigen ein Stück Macht abgeben und zweitens schreien diejenigen, die es nicht gewohnt sind, mitzuentcheiden, womöglich nicht plötzlich „Hurra“ und „Freiheit, ich liebe dich“.

Hinzu kommt, dass Unternehmen in diesem Experimentierprozess Fehler machen und wieder zurück auf Los müssen. Dabei gilt es, die Experimentierfreude am Laufen zu halten. Dann müssen sie zudem mit Arbeitnehmervertretern umgehen, die kein Interesse daran haben, Kontrollmacht abzugeben. Das alles sind Aufgaben von HR.

### **Wenn Sie zurückblicken: In welcher Form haben Sie Demokratie in Ihrer Managementpraxis erlebt und gefördert?**

Bei der Telekom habe ich beispielsweise mit René Obermann und anderen die Innovationsgeschäfte – unsere Speedboats – von überflüssigen Finanz- und HR-Regulatorien befreit, um den Menschen, die dort in relativ kleinen Teams gearbeitet haben, den Weg

zu ebnet, sich selbst zu organisieren. Noch früher bei Conti haben wir in einem großen Entwicklungszentrum am Bodensee ein Maximum an Flexibilität ermöglicht, weil die Entwickler freier arbeiten wollten. Sie aßen mittags zu Hause und gingen dann nachmittags segeln, um nach dem Abendessen weiter zu arbeiten. Dass wir solche Souveränitätsmodelle zugelassen haben, war fürs Erste ein passables Experiment. Heute würde ich das schneller in die Fläche skalieren.

Wenn die Mitarbeiterbefragung ergibt, dass Bereiche bezogen auf Führung, Belastung und Betriebskultur über Jahre schlecht dastehen, würde ich heute sagen: „Lasst uns damit experimentieren, dass Mitarbeiter die Projektmanager wählen“. Natürlich würde ich heute im Vorstand vorschlagen, Strategiebeschlüsse mit digitalen Applikationen zur Wahl oder zumindest zur Meinungsbildung zu stellen. In den letzten fünf bis sieben Jahren hat sich das Thema eben signifikant nach vorne entwickelt.

### **Lassen sich in großen Konzernen wie Telekom oder Conti demokratische Strukturen überhaupt flächendeckend durchsetzen?**

Nein. Denn börsennotierte Unternehmen werden – unabhängig von der Größe – von anderen Logiken gesteuert als nicht börsennotierte. Das Management ist angestellt und die Firma gehört den Aktionären. Ich kann dort experimentieren, aber nicht den Laden auf den Kopf stellen. Doch es ist schon ein Fortschritt, wenn wir in antiquierte Strukturen und Kulturen Schneisen schlagen. Besser ist immer besser als schlecht.

### **Wagen wir einen Ausblick: Wie wird sich das Thema Demokratie Ihrer Ansicht nach entwickeln?**

Ich sehe zuallererst die Chance. Wir haben die Freiheit, neue Formen des Vorgehens zu üben und zu lernen. So könnten sich in Unternehmen Panels zusammenzufinden, die sich mehrere Tage mit einem Thema beschäftigen und Empfehlungen aussprechen – wie in der Politik. Es gibt viele Möglichkeiten. Wir müssen vor allem gegen diese Stimmung des „Nichts-bewegen-Könnens“ angehen. Denn es ist egal, wo ich anfangen. Der Fuß in der Tür ist das Entscheidende.

*Interview: Bettina Geuenich*



Autor  
**Fred Schübbe**  
Experte für Personalcontrolling  
und Fachbuchautor



[www.hrm.de/profiles/  
fred-schuebbe](http://www.hrm.de/profiles/fred-schuebbe)

Foto: Schübbe

# Serie „HR Analysis“ – Teil 5

## HR-Reporting mit Management-Dashboards

Wenn Sie unsere Artikelserie bis hierher verfolgt haben, wissen Sie bereits, dass die Anzahl der Personalkennzahlen theoretisch unendlich groß ist und dass man sich in dieser Menge leicht verlieren kann. Es wird also Zeit, Ordnung zu schaffen, und genau die Informationen zusammenzustellen, die Antworten auf die gestellten Fragen liefern. Themenorientierte Dashboards haben genau diese Aufgabe.

Um Ihren Kennzahlen eine Struktur zu geben, können Sie diese verschiedenen Gruppen zuordnen, die sich im Wesentlichen an der technischen oder inhaltlichen Datenherkunft orientieren. In einem solchen Modell würden beispielsweise alle Kennzahlen zum Personalbestand eine Gruppe bilden, alle Kennzahlen zu Kosten eine zweite und alle Kennzahlen zur Personalstruktur eine weitere. Wie in einem gut geordneten Archiv erkennen Sie hier sehr schnell, welche Kennzahlen zur Verfügung stehen und wie sich diese ermitteln lassen.

Für ein empfängerorientiertes Berichtswesen mit Kennzahlen ist diese Struktur jedoch nicht geeignet. Denn die Nutzer eines solchen Reportings interessieren sich weniger für die Datenherkunft und -struktur, sondern vielmehr für bestimmte fachliche Fragestellungen, die eine Zusammenstellung von Kennzahlen nach inhaltlichen Gesichtspunkten erfordern.

### Das Personalkennzahlen-Dashboard

Dashboards sind themenorientierte Zusammenstellungen von Personalinformationen, in der Regel in Form von Kennzahlen. Wie das Armaturenbrett eines Autos zeigt ein Dashboard die wesentlichen Informationen in übersichtlicher Form und stets aktuell an.

Ein Dashboard kann im zeitlichen Verlauf unterschiedliche Kennzahlen enthalten und ist somit äußerst dynamisch. Wie Armaturenbretter von Fahrzeugen müssen Kennzahlen-Dashboards kritische Informationen so darstellen, dass der Nutzer sie nicht übersieht. Insofern ist es unschädlich, wenn in einem Dashboard die Anordnung der Informationen im zeitlichen Verlauf angepasst wird, solange die Übersichtlichkeit und die Orientierung nicht leiden und der Wiedererkennungswert nicht verloren geht. Ein Dashboard stellt die Aussagen in hochkomplexer Form dar. Die ursprünglichen Informationen sind gegebenenfalls überhaupt

nicht mehr sichtbar, sondern werden durch Symbole und bildhafte Ergebnisdarstellungen ersetzt oder ergänzt. Der Nutzer dieser Dashboards sollte jedoch zur Detailanalyse in der Lage sein, auf die Ursprungsinformationen zuzugreifen, die zur jeweiligen Darstellung geführt haben. In einer Online-Darstellung erfolgt dies idealerweise durch Anklicken des Ergebnisses. Wie weit die Detaillierung geht und ob sie sich beispielsweise bis auf Einzelpersonen herunterbrechen lässt, ist nicht zuletzt eine Frage des Datenschutzes und muss im Einzelfall bei der Konzeption eines Systems entschieden werden. Eine einfache Hierarchie, die auf Mausklick weitere Detaillierungsstufen freigibt, lässt sich beispielsweise mit Pivottabellen in einem Tabellenkalkulationsprogramm, zum Beispiel Microsoft Excel, in einer Datenbankanwendung, zum Beispiel Microsoft Access, sowie in den meisten kommerziell angebotenen Reportingprogrammen abbilden.

Eine große Herausforderung bei der Konzeption solcher Dashboards ist die gemeinsame Darstellung von Daten oder Kennzahlen aus sehr unterschiedlichen Quellen. Gleichzeitig liegt jedoch hier der größte Mehrwert. Den Informationsempfängern bleibt es erspart, sich die für ein Thema relevanten Informationen aus verschiedenen Berichten oder Anwendungen zusammenzusuchen. Dies ist

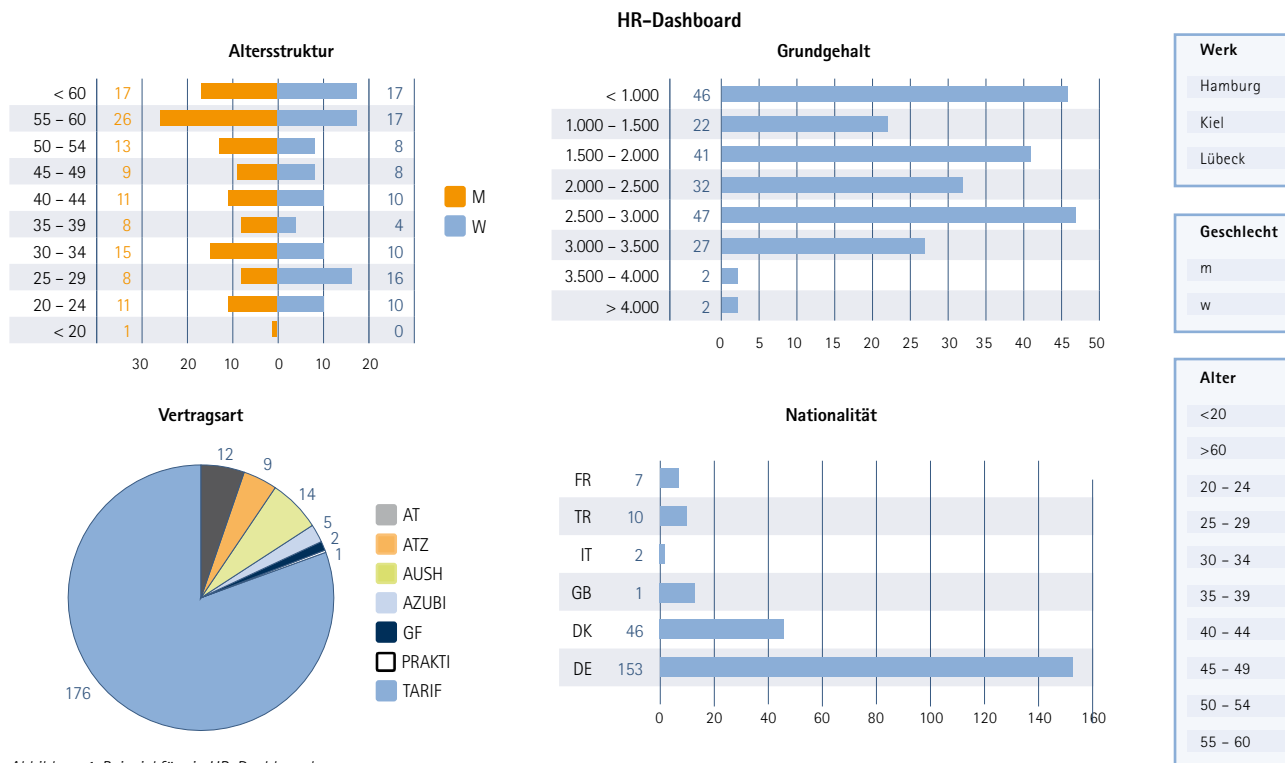


Abbildung 1: Beispiel für ein HR-Dashboard

nicht nur ein zeitlicher Vorteil, es entbindet die Nutzer auch von der Notwendigkeit, genau zu wissen, wo sich welche Information verbirgt und wie sie Zugang dazu erhalten. Nur einmalig, bei der Konzeption des Dashboards, müssen Datenquellen analysiert und Schnittstellen geschaffen werden.

### Beispiel: Gesundheits-Dashboard

Das Thema Gesundheitsmanagement steht bei vielen HR-Bereichen derzeit weit oben auf der Agenda. Gründe hierfür sind im Wesentlichen in der demografischen Entwicklung zu sehen. Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter steigt in den meisten Unternehmen und die Nachwuchsgewinnung ist schwierig. Da ist es verständlich, dass die Unterstützung der Mitarbeiter bei der Aufrechterhaltung ihrer Arbeitskraft zum strategischen Ziel wird. Die ausschließliche Betrachtung einer Krankenquote (siehe auch Folge 4 dieser Artikelserie, personal manager 3/2017) reicht für das Monitoring dieses Ziels natürlich nicht aus.

Für ein Gesundheits-Dashboard ziehen Arbeitgeber sowohl Daten aus der Personalstruktur und der Zeitwirtschaft des Unternehmens als auch aus dem Gesundheitsmanagement heran. Selbstverständlich ist die konkrete Ausprägung sehr stark davon ab-

hängig, welche Aktivitäten das Unternehmen im Gesundheitsmanagement ergriffen hat. Es ist aber davon auszugehen, dass Betriebe, die sich ein Gesundheits-Dashboard aufbauen, hier überdurchschnittlich weit vorangeschritten sind. Auf Basis der Personaldaten lässt sich die Altersstruktur analysieren. Dabei zeigt sich unter anderem, bei welchen Alterskohorten sich kritische Häufungen ergeben. Eine Differenzierung sollte insbesondere Tätigkeiten und Standorte berücksichtigen. Daten aus der Zeitwirtschaft liefern wertvolle Hinweise auf die Gesundheitssituation, wenn Betriebe neben der gewöhnlichen Krankenquote auch Krankheitshäufigkeit und -dauer analysieren. Zur Analyse gehören auch hier Differenzierungen zwischen Mitarbeitergruppen sowie die Betrachtung von Veränderungen im zeitlichen Verlauf (beispielsweise Vorjahresvergleich). Für die Aufnahme in ein Gesundheits-Dashboard lässt sich die Krankenquote auch umgekehrt als Gesundheitsquote darstellen. (statt fünf Prozent Krankenquote werden 95 Prozent Gesundheitsquote ausgewiesen). Dies macht zwar inhaltlich keinen Unterschied, rückt jedoch den Fokus auf die Zielsetzung des Reportings.

Das Gesundheitsmanagement liefert ebenfalls wertvolle Daten für das Dashboard. Bei

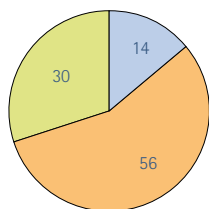
Ersthelferorganisation, zum Beispiel Rettungssanitätern, sind Daten zu den Einsätzen von Bedeutung. Wie oft wurden die Ersthelfer an den Arbeitsplatz gerufen und was waren die häufigsten Ursachen für die Einsätze? Auch hier helfen eine Aufteilung nach Mitarbeitergruppen und ein Zeitreihenvergleich für das Ableiten von Konsequenzen. Bietet das Unternehmen Gesundheitsförderung – zum Beispiel in Form von Seminaren oder Sportkursen – an, sind Teilnahmequoten interessant, um die Akzeptanz und gegebenenfalls die Eignung der Angebote zu prüfen. Abgerundet wird das Bild durch ein Reporting der Kosten des Gesundheitsmanagements, das sowohl die Verteilung auf die einzelnen Komponenten als auch die Budgetauslastung zeigt.

Dieses Beispiel macht deutlich, dass zur inhaltlichen Würdigung eines Themas Informationen aus unterschiedlichsten Datenquellen erforderlich sind. Es ist außerdem ein Beispiel dafür, dass ein Reporting auch ohne die Nutzung von Daten auf Mitarbeiterebene wertvolle Informationen bereitstellen kann. Denn mehr als bei allen anderen Themen wird bei der Verarbeitung und Weitergabe der hier genannten Daten die Wahrung der Anonymität Grundvoraussetzung sein. Es ist in

**Dashboard Gesundheit**

Werk Innsbruck – 30.06.2017

	30.06.2016	31.12.2016	30.06.2017	
Ø Alter	43,8	43,9	44,2	
Gesundheitsquote	97,5%	96,4%	98,2%	☑
Unfälle / 1.000 MA	14	11	5	↘



**Einsätze Ersthelferorganisation**

Versorgung durch Ersthelfer	2016	1. Hj. 2017
Abschließend	65%	50%
Weitervermittelt	35%	50%

**Gesundheitsprogramm „Fit in 2017“**

Programm	Teilnehmertage 1. Hj.	Penetration-Rate 2017	Zielerreichung
Cardio	57	7,2%	☑
Rücken	102	6,9%	☹
Mental Fit	55	4,3%	☑

**Budgetauslastung Gesundheitsmanagement**

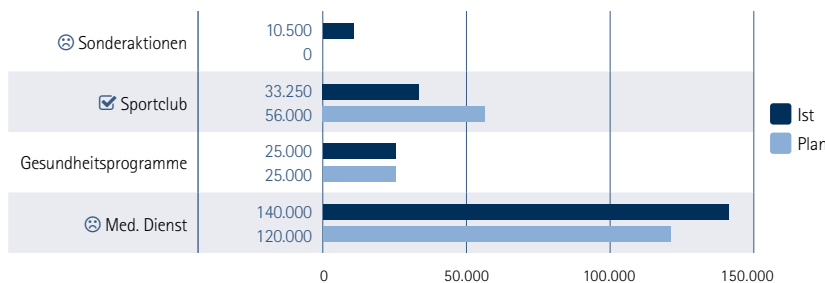


Abbildung 2: Beispiel für ein Gesundheits-Dashboard

diesem Zusammenhang auch nicht wichtig, wer welches Angebot genutzt hat oder wer wie viele Ausfalltage hatte. Es geht um das Erkennen von kritischen Entwicklungen und darum, diese positiv zu beeinflussen.

**Themenwahl entlang der Personalstrategie**

Das oben genannte Beispiel „Gesundheits-Dashboard“ steht stellvertretend für eine Vielzahl weiterer möglicher Zusammenstellungen. Je nach Schwerpunkt der Personalstrategie können Unternehmen beispielsweise Dashboards zu Recruiting, Personalreduzierung, Personalrisiken oder Diversity

erstellen. Durch regelmäßiges Update dieser Dashboards kann das Management laufend überprüfen, inwieweit die in der Personalstrategie festgeschriebenen Ziele bereits erreicht sind, und bei Bedarf Korrekturen vornehmen.

**Technische Umsetzung**

Die Ausgestaltung eines Dashboards hängt von der im Unternehmen eingesetzten Software ab und kann von der Kombination einzelner Excel-Grafiken bis hin zu einer interaktiven, multimedialen Darstellung reichen. Die Gestaltung der Softwareoberfläche stellt keine besondere Herausforderung dar, sieht

man einmal von der hohen Anforderung an die Softwareergonomie ab. Schließlich sollen sich den Nutzern, insbesondere dem Management, die dargebotenen Informationen quasi intuitiv erschließen. Schwierig ist vielmehr die Zusammenstellung der Daten aus den verschiedenen Datenquellen, die unter Umständen alle unterschiedlich strukturiert sind und sich somit nur schwer verknüpfen lassen. Auch die Aktualität wird bei den einzelnen „Datentöpfen“ unterschiedlich sein, so dass eine klare Beschriftung vonnöten ist, um Fehlinterpretationen zu vermeiden. Außerdem wird von den Nutzern mehr denn je eine plattformunabhängige Verfügbarkeit der Dashboards gefordert, so dass diese beispielsweise auch auf mobilen Geräten angezeigt werden können. Diese Anforderung setzt eine Grenze für „hausgemachte“ Lösungen wie zum Beispiel Excel-Anwendungen. Hier kommen Reportingsysteme zum Einsatz, die spezialisiert auf diese Aufgabe in der Lage sind, die vielfältigen Anforderungen hinsichtlich Datenherkunft, -aufbereitung und -sicherheit zu gewährleisten.

**WEBINARTIPP**

Sie möchten mehr über das Thema dieser Serie erfahren? Autor Fred Schübbe hält **am 18. Oktober 2017 von 17 bis 18 Uhr ein Webinar zum Thema „HR Analysis – Personalcontrolling und Digitalisierung“.**

Die Themen:

- ▶ Welche Herausforderungen und Chancen ergeben sich durch die Digitalisierung für das Personalcontrolling?
- ▶ Wie verändert sich das Berufsbild des Personalcontrollers?
- ▶ Wie bereitet sich das Personalcontrolling auf die Digitalisierung vor?
- ▶ Wie sehen gute Beispiele für ein „Personalcontrolling 4.0“ aus?

Weitere Informationen und Anmelde-möglichkeiten finden Sie unter: [www.hr-webinare.at](http://www.hr-webinare.at)

**LITERATURTIPP**

**Personalkennzahlen – Vom Zahlenfriedhof zum Management-Dashboard.** Von Fred Schübbe. 2. Aufl., Books on Demand 2016.



VORSCHAU 5/2017

Das Titelthema unserer nächsten Ausgabe heißt:

**Personalentwicklung, Weiterbildung und Karriere im Personalmanagement**



Wie funktioniert Weiterbildung im Personalmanagement? Welchen Fortbildungsbedarf sehen die HR-Verantwortlichen in Österreich für ihre Abteilung und wie lernen sie am besten? In der nächsten Ausgabe beschäftigen wir uns mit der Frage, wie Unternehmen die Entwicklung ihrer HR-Verantwortlichen fördern können. Wir stellen die Ergebnisse unserer Studie „Fit für HR“ vor – und beschreiben Fortbildungsbeispiele aus der Unternehmenspraxis.

**Weitere Themen sind:**

- ▶ Lohn und Gehalt/Sonderzahlungen/Boni
- ▶ Arbeitszeiterfassung/Zeitwertkonten
- ▶ Mentoring/Supervision
- ▶ Personalcontrolling
- ▶ Special: Personaladministration/Digitale Personalakte
- ▶ Special: Neue Produkte und Dienstleistungen für HR

Die September/Okttober-Ausgabe des Magazins personal manager – Zeitschrift für Human Resources erhalten Sie entweder im Abonnement per Post oder an Ihrer gut sortierten Trafik. Die Liste der Trafiken, die den personal manager führen, finden Sie unter:

[www.personal-manager.at](http://www.personal-manager.at)

**Im Jubiläumsjahr 2017 unser besonderes Angebot nutzen:**

Jahresabonnement der Fachzeitschrift personal manager abonnieren und **15 Wochen lang 15 Prozent Rabatt** auf jede Inseratschaltung in unseren 22 spezialisierten Jobboards für die DACH-Region erhalten.

[www.jobboards.at](http://www.jobboards.at)

[www.personal-manager.at/abonnements](http://www.personal-manager.at/abonnements)



**IMPRESSUM**

Medieninhaber: HRM Research Institute GmbH  
personal manager – Zeitschrift für Human Resources  
Rheinkaistr. 2, D-68159 Mannheim  
verlag@personal-manager.at

Herausgeber: Alexander R. Petsch

Chefredaktion: Bettina Geuenich (HV i. S. d. P.)  
T +43 7722 6735089-58  
T +49 621 40166-304  
F +43 7722 6735089-57  
F +49 621 40166-400  
b.geuenich@personal-manager.at

Creative Director (Art): Ines Richter  
T +49 621 40166-315  
F +49 621 40166-400  
i.richter@personal-manager.at

Anzeigenleitung: Martina Krechtler  
T +43 7722 6735089-53  
T +49 621 40166-305  
F +43 7722 6735089-57  
F +49 621 40166-400  
m.krechtler@personal-manager.at

Abonnementverwaltung: Johanna Jehle  
T +43 7722 6735089-54  
T +49 621 40166-308  
F +43 7722 6735089-57  
F +49 621 40166-400  
jjehle@personal-manager.at

Autorinnen und Autoren dieser Ausgabe: Sonja Dietz, Wolfgang Georg Weber, Marc Stoffel, Franz Kühmayer, Laurenz Andrzejewski, Sibylle Nagler, Petra Mitterlehner, Thomas Aringer, Fred Schübbe, Hansjörg Schmid, Ralph Felbinger, Andrea Rieser, Bettina Wallbrecht, Sarah Aigner, Markus Glassl

Erscheinungsweise: sechsmal im Jahr: Jän., März, Mai, Juli, Sept., Nov.  
8.000 / 15. Jahrgang  
Auflage: Jahresabo: 72 Euro  
Bezugspreis: Probeabo: 38 Euro  
Studentenabo: 58 Euro  
Einzelverkauf: 12,50 Euro

Abo-Garantie: Sie können Ihr Jahresabo jederzeit bis drei Monate vor Ablauf sowie Ihr Probeabo bis vier Wochen vor Ablauf schriftlich kündigen und haben keine weiteren Verpflichtungen. Ansonsten verlängert sich Ihr Jahres- oder Probeabonnement automatisch um ein Jahr zum jeweils gültigen Abopreis.

Druckerei: Ferdinand Berger & Söhne Gesellschaft mbH  
Wienerstr. 80, A-3580 Horn

Copyright: HRM Research Institute GmbH  
ISSN: 1612-2836

Mit Namen gekennzeichnete Beiträge stellen nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Verlages dar. Mit der Annahme zur Veröffentlichung übernimmt der Verlag vom Verfasser alle Rechte, einschließlich der weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung, Verwendung im Internet und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Für die Rechte an den Bildern der Anbieter, zum Beispiel in Anzeigen, übernimmt der Verlag keine Haftung. Grundlegende Richtung: Der **personal manager** ist eine alle zwei Monate erscheinende Fachzeitschrift für Entscheidungsträger im Human Resource Management, deren Berater und Dienstleister. Das aktuelle, unabhängige, marktnahe und kritische Branchenmagazin wendet sich an Geschäftsführer, Personalleiter, Personalrecruiter, Lohn- und Gehaltsverrechner, DV-Profis und Berater in Unternehmen, Verwaltungen, Gesundheitseinrichtungen und Institutionen. Der **personal manager** informiert über Neuigkeiten im Personalgeschäft im In- und Ausland sowie über den für die Zielgruppe relevanten Markt für Produkte, Software und Dienstleistungen. Es werden innovative Konzepte zu Management, Führung, Vergütung, Sozialleistungen, betrieblicher Altersvorsorge, Arbeitsrecht, Organisation und Softwareunterstützung der Personalabteilung behandelt.

Mit unserem Abonnement entscheiden Sie sich für:

**Vielfalt** Wir behandeln ein breites Spektrum an Themen, die Sie bewegen: HR-Kennzahlen, Talentmanagement, HR-Software, betriebliche Gesundheitsförderung, Management, HR-Recht, Recruiting. **Objektivität** Unsere Inhalte sind Fachwissen und keine PR. **Kompetenz** Seit 15 Jahren sind wir die HR-Kenner Österreichs. **Know-how** Wir berichten über Praxiswissen und Erfolge im HRM, damit Sie davon profitieren können. **Effektivität** Unsere Checklisten und Arbeitshilfen machen Ihr HR-Leben effektiver.



Mit einem **Jahresabonnement der Zeitschrift personal manager für nur 72 Euro** inklusive Versand haben Sie Österreichs führende Fachzeitschrift für das HRM an Ihrer Seite. Geben Sie bei einer Online-Bestellung im freien Eingabefeld das **Kennwort „Erfolgreich“** an.



**Gleich  
loslegen!**