

Große Baustelle: Unternehmenskultur

ZUKUNFTSTENDENZEN Auf Zukunftskonferenzen für Führungskräfte werden oft Programme und Projekte präsentiert, die bald in Unternehmen gestartet werden sollen. Für Interessenvertreter lohnt sich ein Blick darauf.

VON CHRISTOF BALKENHOL UND HENRIK STEINHAUS

Es sind oft Managementbefragungen und Studien von Beratungsunternehmen und Wissenschaftlern, die sichtbar machen, was Führungskräfte aktuell im Visier haben. Geht es dabei um Personalthemen, hat das für Betriebsräte eine besondere Bedeutung. Denn: Das Personalmanagement ist ein wichtiger Gesprächs- und Verhandlungspartner für die Interessenvertreter. Die Beratungsgesellschaft Hays erstellt regelmäßig einen sogenannten Human Resources (HR)-Report (s. Randspalte S. 38) und befragt dazu circa 500 Fach- und Führungskräfte in deutschsprachigen Unternehmen (Deutschland/Österreich/Schweiz) zu relevanten Trends im Personalmanagement. Die jüngste Studie wurde im Frühjahr 2016 veröffentlicht und steht kostenlos als Download zur Verfügung.¹ Die wichtigsten Handlungsfelder im HR-Management aus Sicht der in dieser Studie Befragten sind (s. Abb. 1): Die Themen Unternehmenskultur, Mitarbeiterbindung, Beschäftigungsfähigkeit und Führung zählen seit 2011 zu den fünf Top-Themen, die von den Befragten im Rahmen der jährlichen Erhebungen genannt werden. Aus dieser Sicht also keine großen Überraschungen. Dennoch lohnt sich ein zweiter Blick auf ausgewählte Themenfelder.

Hierarchische Position bestimmt Prioritäten

Analysiert man die Bedeutung der Themen in Abhängigkeit von der hierarchischen Position der Befragten, ergeben sich zum Teil erhebliche Verschiebungen bei der Themenbewertung.

Ein Beispiel: Work-Life-Balance landet in der Gesamtbefragung nur auf Platz sechs. Diese Platzierung ist im Wesentlichen der Tatsache geschuldet, dass die befragten Führungskräfte diesem Thema keine größere Bedeutung zu messen. Bei den Befragungsteilnehmern ohne Führungsfunktion landet Work-Life-Balance dagegen auf Platz drei der Top-Platzierungen.

ABBILDUNG 1

Die wichtigsten HR-Handlungsfelder

1	Unternehmenskultur weiterentwickeln	41%
2	Mitarbeiter binden	38%
3	Beschäftigungsfähigkeit fördern	34%
4	Führung im Unternehmen ausbauen	33%
5	Arbeitsstrukturen flexibilisieren	27%
6	Work-Life-Balance etablieren	27%
7	Talent Management ausbauen	27%
8	Demografische Entwicklung steuern	20%
9	Neue Mitarbeiter gewinnen	18%
10	Mitarbeiter auf die digitale Transformation vorbereiten	16%
11	Diversity fördern	11%
12	Neue Vergütungsmodelle aufsetzen	6%

Quelle: www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studien

DARUM GEHT ES

1. Managementbefragungen und wissenschaftliche Studien zeigen, womit sich Führungskräfte beschäftigen.

2. Eine aktuelle Studie zeigt, dass in vielen Betrieben erheblicher Handlungsbedarf in Sachen Unternehmenskultur besteht.

3. Das Thema Arbeit 4.0 und die Qualifizierung der Beschäftigten haben viele Personalabteilungen noch nicht im Blick – so ein weiteres Ergebnis.

¹ www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studien

DEFINITION

Der englische Begriff »Human Resources (HR)« bezeichnet die Ressourcen, die ein Unternehmen durch seine Mitarbeiter an Wissen, Fähigkeiten und Motivation hat. Um diese Ressourcen kümmert sich in Unternehmen das Human-Resource-Management, die im angelsächsischen Bereich durchgängig benutzte Bezeichnung für Personalmanagement.

Betriebsräte sollten also bei solchen Befragungen unbedingt einen Blick auf die »Zahlen hinter den Zahlen« werfen. Nur so können sie herausfinden, welche Bedeutung bestimmte Themen für die von ihnen vor allem vertretenen Beschäftigtengruppen haben. Schließlich machen Interessenvertreter regelmäßig die Erfahrung, dass sich die Sicht von Führungskräften auf betriebliche Themen teilweise grundlegend von der Sicht der Beschäftigten ohne Führungsfunktionen unterscheidet.

Die Unternehmenskultur weiterentwickeln

Vermutlich werden viele Betriebsräte einem zentralen Befragungsergebnis sofort zustimmen: In vielen Unternehmen besteht erheblicher Bedarf zur Stärkung und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. Interessenvertreter setzen regelmäßig Diskussionen in Gang über Werte, die in einem Unternehmen von Mitarbeitern und Führungskräften gelebt und erlebt – nicht selten allerdings auch schmerzlich vermisst werden. Was sind nun die wichtigsten Handlungsfelder zur Gestaltung und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur aus Sicht der Befragten in der Hays-Studie?

vertretung ist es allerdings bemerkenswert, wie gering die Hays-Befragten im Vergleich dazu die Bedeutung von Teilhabe und Partizipation einstufen. Die Befragten sehen offenbar die Weiterentwicklung von Unternehmenskultur vor allem als Führungs- und als Kommunikationsaufgabe. Der Beitrag der Mitarbeiter besteht offenkundig primär in erhöhter Flexibilität, die man von den Beschäftigten erwartet. Diese einseitige Rollenteilung kann aber kaum tragfähige Grundlage für nachhaltige Veränderungsprozesse in Unternehmen sein. Wer als Führungskraft mehr Flexibilität erwartet, sollte auch echte Mitsprache und Beteiligung der Beschäftigten fördern. Hieraus ergeben sich zwei Handlungsfelder für die Mitbestimmung. Einerseits spielt der Betriebsrat eine wichtige Rolle, um Mitarbeitern ohne Führungsfunktionen Gehör zu verschaffen und ihre aktive Rolle bei der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur zu stärken. Andererseits sollten die Interessenvertreter für ihre eigene Mitbestimmungsarbeit im Blick behalten, Partizipation und Teilhabe für die Belegschaft zu organisieren, die deutlich über die turnusmäßige Stimmabgabe bei einer Betriebsratswahl hinausgehen. Eine offene Unternehmenskultur erfordert auch eine Offenheit in Mitbestimmungsangelegenheiten. Es ist mit Sicherheit schädlich, wenn sich bei Beschäftigten der Eindruck verfestigt, dass solche Angelegenheiten ausschließlich hinter verschlossenen Türen besprochen und verhandelt werden.

www.dbrp.de

DEUTSCHER BETRIEBSRÄTE-PREIS 2017

Machen Sie mit!

Sichern Sie sich die Anerkennung Ihrer Betriebsratsarbeit.



Einladung Ihre Teilnahme zählt!

Als Betriebsrat sind Sie herzlich eingeladen, am Deutschen Betriebsräte-Preis 2017 teilzunehmen. Melden Sie Ihr Projekt ganz einfach hier an: www.dbrp.de

Eine Initiative der Zeitschrift

Arbeitsrecht im Betrieb

AiB | ZEITSCHRIFT FÜR DEN BETRIEBSRAT

ABBILDUNG 2

Die wichtigsten Themen zur »Unternehmenskultur«

1	Kommunikation	34%
2	Führung	25%
3	Flexibilität/Veränderungsbereitschaft	25%
4	Transparenz	10%
5	Teilhabe/Partizipation	4%
6	Vielfalt	2%

Quelle: www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studien

Arbeit 4.0 – kein Thema für Personalmanagement?

Aufschlussreich ist die recht geringe Bedeutung, die die Befragung der Vorbereitung der Mitarbeiter auf die »Digitale Transformation« zuordnet. Diese Positionierung weist darauf hin, dass die derzeit unter dem Stichwort »Arbeit 4.0« landauf und landab diskutierte, grundlegende Veränderung von Arbeitsformen in vielen Unternehmen noch nicht an prominenter Stelle auf dem HR-Fahrplan steht. Wer als Interessenvertreter dieses Thema offensiv weitertreiben will, sollte daher einerseits das Gespräch mit Managementvertretern jener Geschäftsbereiche suchen, die in ihren Geschäftsmodellen und –prozessen auf dem Digitalisierungsweg weit fortgeschritten sind. Der Wirtschaftsausschuss kann hier über seine Informations- und Beratungsrechte eine wichti-

Kommunikation ist nicht alles

Kommunikation hat fraglos eine hohe Bedeutung zur konstruktiven Auseinandersetzung um Verhalten und Werte in einem Unternehmen. Aus Sicht der betrieblichen Interessen-



Die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur ist auch für viele Personaler ein Top-Thema.

»Eine offene Unternehmenskultur erfordert auch eine Offenheit in Mitbestimmungsangelegenheiten.«

C. BALKENHOL / H. STEINHAUS

ge Funktion als Türöffner haben. Andererseits sollte der Betriebsrat im Rahmen seiner Mitbestimmungsrechte im Bereich der Personalplanung (§ 92 BetrVG) und der Weiterbildung (§ 96, 97 und 98 BetrVG) darauf drängen, dass die gezielte Qualifizierung der Belegschaft für eine digitale Arbeitswelt zügig auf- und ausgebaut wird.

Führungskräfte stehen unter Druck

Die Befragung macht deutlich, welche hohen Erwartungen an Führungskräfte gestellt werden, um andauernde und grundlegende Veränderungsprozesse in Unternehmen zu steuern.

Diese Erwartungen beschränken sich dabei keineswegs auf die Unternehmensspitze, sondern sind an Führungskräfte auf allen Hierarchieebenen adressiert. Das BetrVG sieht die betriebliche Interessenvertretung zuständig für alle Mitarbeiter mit Ausnahme der leitenden Angestellten nach § 5 Abs. 3 BetrVG. Also zählen auch Führungskräfte wie Teamleiter, Gruppenleiter, Projektleiter oder Abteilungsleiter durchaus zur Klientel der Betriebsräte. In vielen Unternehmen ist das Verhältnis von Betriebsrat und (nicht-leitenden) Führungskräften allerdings mitunter zwiespältig und beiderseits mit Vorbehalten belegt. Angesichts der hohen Erwartungen und dem damit verbundenen, massiven Druck, unter dem diese Führungskräfte stehen, sollte es sich für Betriebsräte lohnen, dieser Zielgruppe innerhalb der Belegschaft deutlich größere Aufmerksamkeit zu schenken. <



Dr. Christof Balkenhol,
Betriebswirt, Geschäftsführer
Matrix GmbH, München.
c.balkenhol@matrix-partners.de



Dr. Henrik Steinhaus,
MatrixPartner Beratungs GmbH,
München.
h.steinhaus@matrixpartners.de