

Personalwirtschaft

Das Magazin für den Job HR

08 2018

INKLUSIVE
SONDERHEFT:
**Employer
Branding**

Blender aussortieren

SO FINDEN SIE DEN PASSENDEN PERSONALBERATER



+++ **Interview:** BPM-Präsidentin Elke Eller +++ **Case Study:** Change Management bei Upstalsboom
+++ **Diskussion:** Liebe am Arbeitsplatz +++ **Technik & Tools:** Kommt die HR-Blockchain? +++



PERSONALWIRTSCHAFT 08_2018

3	EDITORIAL	Das unsichtbare Eis
6	STILKRITIK	Küssen verboten? Grotteske Beziehungsregeln in Unternehmen
7	ZAHLEN, BITTE	Geliebte Kollegen: Wenn Amor am Arbeitsplatz den Bogen spannt
	HR & ICH	
8	INTERVIEW	BPM-Präsidentin Elke Eller fordert eine Erneuerung von HR
11	TREFFPUNKT	Unsere drei Highlights des BPM-Kongresses
12	ZOOM	Die Erosion der Sozialpartnerschaft aus Sicht von HR
14	FACHBEITRAG	Wie Ideenmanagement funktioniert
17	INTERVIEW	Prof. Dr. Hans-Dieter Schat über Ideenmanagement
18	FACHBEITRAG	Wenn Liebe im Büro zum Problem wird
20	LEBENS LAUF	Maren Kroll im CV-Check
22	CASE STUDY	Upstalsboom setzt im Change auf die Eigenland-Methode
26	PRAXISTRANSFER	Onboarding-Prozesse richtig gestalten
	TITEL: PERSONALBERATUNG	
28	ROUND TABLE	Partnerschaftliche Zusammenarbeit erwünscht
38	FACHBEITRAG	HR-Experten warnen vor Blendern
42	PRAXISTRANSFER	Kriterien für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Headhuntern
44	QUINTESSENZ	So finden Sie den passenden Personalberater
	RECHT & POLITIK	
48	ANALYSE	Das Ende der Kettenbefristungen gefährdet die Wirtschaft
52	BAG & CO.	Skurriles und Relevantes aus dem Gerichtssaal
	TECHNIK & TOOLS	
54	LEITFADEN	HR-IT-Rollouts sinnvoll managen
57	AUSBLICK	Kommt die Blockchain für HR?
60	UPDATE	Software und Dienstleister für den Job HR
	FORSCHUNG & LEHRE	
61	ANALYSE	Welche Kompetenzen Aufsichtsräte heute brauchen
	EVENT & SZENE	
64	SESSELWECHSEL	HR-Personalien und die Geschichten dahinter
66	TREFFPUNKT	Die Redaktion testet das „Change Camp“
67	BÜCHER	Joachim Schledt bespricht „Die 3 Führungsgespräche“
68	STELLENMARKT	Aktuelle Jobs für Personalmanager
72	HR BUZZWORD BINGO	Denken Sie mal out of the box!
73	VORSCHAU	Was Sie in der September-Ausgabe erwartet
73	IMPRESSUM	
74	BLICK VON AUSSEN	Thomas Bubendorfer über Gesundheit und Produktivität

Neue Mitte

Das Ziel ist klar, der Weg harte Arbeit: Die Upstalsboom-Hotelgruppe stellt die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter in den Fokus der Unternehmensstrategie. Eine intuitive Workshopmethode unterstützt den Wandel hin zu einer nachhaltigen Neuorientierung.



Foto: Upstalsboom

► Eine Veränderung war unausweichlich. In früheren Jahren war der Krankenstand hoch, die Fluktuation ebenfalls – kritische Werte in der Hotelbranche, die von dem vielfältigen alltäglichen Kontakt der Mitarbeiter mit Kunden und Gästen lebt. Hinzu kam im Jahr 2010 eine Mitarbeiterbefragung mit verheerendem Ergebnis. Welche Konsequenz zieht man, wenn sich die Belegschaft im Ergebnis einen anderen Chef wünscht?

Was ab Anfang 2013 in einem umfassenden Veränderungsprozess folgte, war ein klares Bekenntnis: zu selbst-führenden Teams, zu einem intensiven Kulturwandel, zu hoher Wertschätzung für alle Mitarbeiter quer durch das Unternehmen. Die Upstalsboom Hotel + Freizeit GmbH, die mit 600 Mitarbeitern 13 Hotels und 650 Ferienwohnungen an Nord- und Ostsee betreibt, machte sich auf den Weg, die Entwicklung der Mitarbeiter in den Fokus der Firmenstrategie zu setzen. Mit dem Kulturwandel verbesserten sich die wirtschaftlichen Ergebnisse der Unternehmensgruppe rasch und nachweislich.

Der Erfolg ist nur die Folge

Doch der Weg in diese Richtung erforderte ein radikales Umdenken, das die persönliche Entwicklung jedes Mitarbeiters als Kernprozess des Unternehmens definiert. Im Zentrum steht die Überzeugung: Menschen, die das Richtige für sich tun, machen Unternehmen mittelbar erfolgreich. Wer sich selbst kennt, bringt eine positive und offene Haltung zu allen anderen Menschen in seinem Umfeld mit. Es geht um die Beziehung zu sich selbst, zu Kolleginnen und Kollegen, zu Gästen, zu Lieferanten und auch zur Umwelt. Der wirtschaftliche Erfolg, die wirtschaftliche Existenz – all das ist wichtig. Aber beides ist nicht das Ziel, sondern die Folge aller anderen Aspekte.

Daraus ergibt sich für Upstalsboom ganz automatisch die Aufgabe des Unternehmens: Die richtigen Rahmenbedingungen schaffen, um Mitarbeitern diese Entfaltung zu ermöglichen. Ziel und Aufgabe der Personalarbeit ist es, gelingende Beziehungen innerhalb des Unternehmens zu gestalten. Das Unternehmen muss zur Entwicklungsstätte für Menschen werden. Und sich dafür ebenso permanent wandeln wie das Bewusstsein vieler Mitarbeiter. Damit hat ein Projekt begonnen, das für Upstalsboom per Definition kein Ende haben kann.

Für das Gelingen dieses Wandels, das wurde schnell deutlich, mussten ganz neue Pfade beschritten werden. Wie gelingt es, den Mitarbeitern – neben ihren täglichen Aufgaben und Pflichten – Handreichungen zu geben, um aus dem großen Projekt für sich selbst konkrete Leitsätze und Arbeitsweisen für den Arbeitsalltag zu gestalten? Was in der Theorie und auf Papier sinnvoll und nachvollziehbar klingt, lässt sich deutlich schwieriger in den Alltag einer Unternehmensgruppe übersetzen, die Jahr für Jahr über 400 000 Gäste empfängt und begleitet.



Von Human Resources zu Human Relations

Entwicklung ist immer Arbeit. Der komplette Wandel einer Unternehmensstrategie und -kultur sorgt erst einmal für Verunsicherung bei vielen Beschäftigten. Methoden, Daten und Zahlen geben dem Arbeitsalltag eine vermeintliche Struktur, an der Mitarbeiter und Führungskräfte festhalten wollen. Auch dann, wenn sie selbst in den Mittelpunkt gerückt werden sollen – im ersten Schritt bringen solche Prozesse Unruhe mit sich und kratzen am Selbstverständnis der eigenen Rolle und Funktion. Die große Gefahr: Um diese Unruhe zu umgehen, erarbeiten kleine Grüppchen auf höheren Führungsebenen Pläne und verordnen diese über verpflichtende Schulungen dem gesamten Team. Das mag zwar im ersten Schritt kostengünstig und effizient wirken, was Arbeitsstunden und Projektsteuerung angeht. Eine nachhaltige Transformation kann so jedoch kaum

Wie funktioniert die Methode? In einem Eigenland-Workshop werden im Team übergeordnete Themen anhand von rund 30 konkreten Thesen bewertet. Zum Thema „New Work“ könnte etwa eine These lauten: „Feste Arbeitsplätze gehören der Vergangenheit an.“ Die Teilnehmer bewerten die Thesen mit Edelsteinen auf einem Spielbrett. Der Spielleiter dokumentiert die Ergebnisse digital, in der Auswertung werden kritische und bearbeitungsbedürftige Themen ebenso sichtbar wie neue Handlungsoptionen. Eigenland-Workshops können zu jedem Themenbereich angesetzt werden.

Upstalsboom

CASE STUDY

Die Upstalsboom Hotel + Freizeit GmbH betreibt mit 600 Mitarbeitern 13 Hotels und 650 Ferienwohnungen an Nord- und Ostsee. Seit fünf Jahren gibt „Der Upstalsboom-Weg“ im Unternehmen die Richtung vor. Ziel ist eine unternehmerisch erfolgreiche, aber werteorientierte Philosophie, basierend auf Leitsätzen wie „Wertschöpfung durch Wertschätzung“, „Führung ist Dienstleistung, kein Privileg“ oder „Potenzialentfaltung statt Ressourcenausnutzung“.

STOLPERSTEINE

Wo hat es im Projekt gehakt?

- **Gute Orientierung:** Der Wechsel von einer zahlengetriebenen zu einer mitarbeiterzentrierten Kultur ist schwierig. Mitarbeiter brauchen Orientierungspunkte, was Priorität hat, was sie konkret in ihrem Berufsalltag verändern können und was der Sinn dieses Entwicklungsweges ist.
- **Gemeinsame Bilder:** Wenn sich die Organisation verändert, müssen sich auch Prozesse und Strukturen anpassen. Das parallel hinzukriegen, ist anspruchsvoll.
- **Warnung vor dem Bullshit-Bingo:** Jeder Mitarbeiter verbindet mit Begriffen wie zum Beispiel Agilität ganz unterschiedliche Bilder. Eine klare Übersetzung schafft Grundlagen.

UNTERM STRICH

Was hat das Projekt gebracht?

- **Comeback der Intuition:** Die Arbeit am Bewusstsein und der Haltung der Menschen ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. Eigenland fördert das intuitive Erfahrungswissen der Mitarbeiter zutage – die Methode ermutigt zur spielerischen Teilhabe, ohne die Dinge zu verkomplizieren.
- **Orientierung, Sinn und Partizipation:** Die Methode hat geholfen, Wertvorstellungen im Unternehmen zu verankern und in die Zusammenarbeit zu überführen. Dies ist ein wichtiges Fundament für eine nachhaltig erfolgreiche Entwicklung der Menschen und der Organisation.
- **Methodische Kombinierbarkeit:** Die Methode ist für Workshops, Seminare und Veranstaltungen flexibel einsetzbar, Upstalsboom kombiniert sie mit anderen Verfahren.
- **Wandel mit Wirkung:** Der gesamte Change-Prozess seit 2013 lohnt sich auch wirtschaftlich: Die Zufriedenheit in der Belegschaft ist inzwischen auf 80 Prozent angestiegen. Die Weiterempfehlungsrate der Gäste liegt bei annähernd 98 Prozent. Damit einher gehen die Verdopplung des Umsatzes, die Halbierung der Fluktuation und die Reduzierung der Krankheitsquote von acht auf drei Prozent.

entstehen – jede Schulung zur neuen Kultur wird als ein Pflichttermin wahrgenommen. Das kann ein „Wir gegen die“-Gefühl in der Belegschaft verstärken und den Frust gegenüber ernst gemeinten Transformationsprozessen erhöhen.

Um Veränderung nachhaltig zu ermöglichen, musste also ein neuer Zugang gefunden werden, mit Instrumenten und Methoden, die sich kaum in herkömmlicher Literatur und standardmäßigem Beratungsangebot fanden. Eine wichtige Erkenntnis: Es geht nicht darum, die Veränderung in den Fokus zu stellen – dies würde implizieren, dass bisherige Routinen und Prozesse per se schlecht waren. Vielmehr geht es darum, ein gemeinsames Ziel zu erarbeiten und sich gemeinsam auf den Weg zu machen. Eine Antwort von Upstalsboom: Aus dem häufig und standardisiert verwandten Begriff Human Resources wurde hier der neue Begriff Human Relations. Es geht darum, sich vom Gerüst aus Excel-Tabellen zu entfernen und auf sich und seine Beziehungen zur Umwelt zu blicken. Das verlangt allen Beteiligten ein radikales Umdenken und viel Gedankenarbeit ab.

Ein zentrales Element des Wandels war es, frühzeitig und ausgiebig Zeit für Reflexion, Austausch und Kreativität der Teams einzuplanen. Ein erfolgreicher Aspekt des Upstalsboom-Weges ist dabei die intuitive Eigenland-Methode, die seit 2016 immer wieder zu harten und weichen Themen

zum Einsatz kommt. In spielerischen, unverkrampften Situationen können sich dabei Teams, Abteilungen oder Führungskräfte immer wieder neuen Fragen stellen und diese kurzentschlossen intuitiv bewerten. Die Methode fragt auf spielerische Art die Einschätzung der Kollegen zu wichtigen Themen ab, macht sie bewusst und begreifbar, lädt ein, kritische Punkte zu besprechen und gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Aus dem aggregierten Bauchgefühl der Mitarbeiter entstehen so belastbare Daten, die auf Basis der durch die Eigenland-App erzeugten Reports rational, strukturiert und wertschätzend diskutiert werden. Damit entstehen sofort gemeinsame Bilder bei den Beteiligten, emotionale Themen werden durch die Methode offen und verletzungsfrei besprochen, neue Erkenntnisse entstehen. Letztlich entscheidend: Die relevanten unternehmerischen Handlungsfelder werden erkannt und durch konkrete Ideen und Maßnahmen gestaltet. Für Upstalsboom ist neben diesen materiellen Ergebnissen besonders die Arbeit am Bewusstsein und der Haltung der Beteiligten wichtig. Viele Beschäftigte sind das nicht mehr gewohnt. Für Upstalsboom ist es aber ein entscheidender Erfolgsfaktor bei einem gelingenden Wandel. Statt teurer Speaker und ausufernder Gastvorträge geht es darum, eigene Erfahrungen zu schaffen. Eigenland fördert ein Comeback der Intuition.

Werte operationalisieren

Wie hat das in der Praxis funktioniert? Den Auftakt bildete ein ganztägiger Workshop mit Führungskräften im Jahr 2016. Sie erkannten schnell, wie wichtig es sein wird, das Bewusstsein der Mitarbeiter zu erreichen und Hilfestellungen anzubieten, um sich selbst – und damit immer auch das Unternehmen – voranzubringen. Sechs zentrale Themenbereiche kristallisierten sich heraus: Unternehmen, Sinn, Führung, Menschen, Zusammenarbeit und Kommunikation. In einer umfangreichen Runde mit 120 Mitarbeitern ging es dann ans Eingemachte. Den Ausgangspunkt der Arbeit bildete der gemeinsam erarbeitete Wertebaum. Er wurde zum Leitfaden von Upstalsboom, zum Herz der Unternehmenskultur mit zwölf Werten und Slogans – von Loyalität („Mit Menschen sprechen, statt über sie zu reden“) bis zu Verantwortung („Entscheide Du und steh' dazu“). In der anschließenden „Entwicklungswerkstatt“ gelang es, gesteuert über die intuitiven Feedbackrunden, aus den Leitlinien 32 noch deutlich konkretere Thesen („Upstalsboomer Sinnthesen“, siehe Foto auf Seite 22) zu formulieren. Sie helfen heute bei der Orientierung im Arbeitsalltag, dienen dem gemeinsamen Verständnis für die Zusammenarbeit und verstärken die Beziehungen untereinander. Sie bringen auf den Punkt, wie im Unternehmen miteinander gearbeitet und umgegangen wird.

Dieses Grundgerüst gibt den Mitarbeitern seither einen leichteren Zugang zu den Themen, die sie ganz persönlich beschäftigen. Die Methode lässt sich dabei zu den überge-

ordneten unternehmerischen Fragen ebenso adaptieren wie zu zielgruppenspezifischen. In einem Workshop für 60 Auszubildende stand etwa die Frage im Fokus, wie es jedem einzelnen gelingen kann, den persönlichen Traumjob zu finden. In der spielerischen Auseinandersetzung erarbeiteten die jungen Mitarbeiter so für sich große Leitlinien ebenso wie konkrete Handlungshilfen: Wer den Job seines Lebens machen will, muss immer wieder den Mut haben, aus seiner Komfortzone auszubrechen. Gleichzeitig, so die Auszubildenden, erweitert ein lebenslanges Lernen, angefangen mit Schule und Berufsschule, die Palette der Möglichkeiten.

Curriculum statt Karriereplan

Egal ob Führungs- oder Nachwuchskräfte: Ins Zentrum aller Überlegungen und Unternehmungen rückt so die Frage „Wofür?“. Mitarbeiter erkennen, welcher Sinn in ihrer Aufgabe steckt und wie es ihnen die eigene Stärke ermöglicht, andere Menschen im Umfeld zu unterstützen. Im Kern steht die Erkenntnis, welchen Mehrwert Beziehungen – zu sich und anderen – stiften. Das „Wie“ erhält dadurch für die „Arbeit am Menschen“ eine andere Bedeutung: Starre Fortbildungspläne machen keinen Sinn in dem

Konzept der Human Relations. Ein sorgfältig gestaltetes Programm, hier Curriculum genannt, kann aber entscheidend dabei helfen, den Mitarbeitern ein umfangreiches Angebot für die eigene Entwicklung zu liefern.

Ausgehend von diesen Überlegungen, ist bei Upstalsboom eine ungewöhnliche Palette entstanden, um die Menschen ihr Unternehmen und ihre Karriere persönlich erleben zu lassen. Zu den Herzensangelegenheiten des Unternehmens gehören etwa umfangreiche Initiativen für Schulen in Ruanda, für die Upstalsboomer nicht nur Geld sammeln, sondern die sie auch selbst vor Ort mitbauten. Ebenso zählen Weiterbildungsmodule dazu, die auf „Körper, Geist und Sprache“ fokussieren oder auf „Gelingende Beziehungen“ setzen, anstatt auf Fachkenntnisse im Controlling oder in Betriebssystemen.

Ganz bewusst sind viele dieser Angebote nicht exklusiv für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch offen für erfahrungshungrige Gäste, sogenannte „Upstalsboomer auf Zeit“. In den Dialogen begegnen sich Menschen, um gemeinsam Ideen und Initiativen zu entwickeln. Das stärkt Bewusstsein und Selbstbewusstsein von Mitarbeitern und Besuchern – und ermöglicht zugleich ein sinnstiftendes Differenzierungsmerkmal im hart umkämpften Hotelmarkt.

AUTOREN



Bodo Janssen, Inhaber und Geschäftsführer, Upstalsboom Hotel + Freizeit GmbH & Co. KG, Aurich, info@upstalsboom.de



Jan Oßenbrink, Gründer und Geschäftsführer, Eigenland GmbH, Haltern am See, jo@eigenland.de



- ✓ Sie erreichen die Zielgruppe, wo sie sich aufhält - auf dem Smartphone
- ✓ Mit einem Employer Branding Profil präsentieren Sie sich als attraktiver Arbeitgeber
- ✓ Innovatives Recruiting erreicht innovative Bewerber, die Ihr Unternehmen bereichern
- ✓ Sie erhalten Bewerbungen wie gewohnt als PDF per Mail oder über Ihr Bewerbermanagement System



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