

LZ Karriere für den Branchennachwuchs

Frankfurt. „Digital denken – analog handeln“ lautet das Motto des jetzt erschienenen Magazins LZ Karriere. Es informiert über Einstiegswege und Karrieremöglichkeiten in Handel und FMCG-Industrie, stellt Berufe und sich verändernde Anforderungen durch E-Commerce und Digitalisierung vor. Jungmanager berichten aus der Praxis, Personalverantwortliche geben Bewerbungstipps. LZ Karriere richtet sich an Studenten und Absolventen. Es wird an Universitäten, beim Absolventenkongress und LZ Karrieretag kostenlos verteilt. Ab sofort ist es unter lebensmittelzeitung.net/epaper-karriere als E-Paper oder im LZ-Shop verfügbar: lebensmittelzeitung.net/shop. **lz 46-15**



Spar gibt sich familienfreundlich

Salzburg. Spar Österreich ist der Initiative „Unternehmen für Familien“ beigetreten. „Als größter privater österreichischer Arbeitgeber ist es unser Ziel, familienfreundliche Bedingungen in allen Bereichen zu bieten“, sagt Personalvorstand Fritz Poppmeier. Vom Beitritt zu dem Netzwerk verspricht er sich Verbesserungen auch durch den Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen. **lz 46-15**

Bedeutung für Softthemen wächst

Düsseldorf. In der Arbeitswelt nimmt die Bedeutung von „Softthemen“ zu. Diesen Trend zeigt eine Studie des Instituts für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa). Gesetzlicher Arbeits- und Gesundheitsschutz, Arbeitszeitflexibilität und Fachkräftesicherung gehören zu den Top-5-Themen, Prozessorganisation steht an erster Stelle. „Dies wird vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der sich rasant verändernden Arbeitswelt im Rahmen von Digitalisierung und Industrie 4.0 immer wichtiger“, erläutert Prof. Dr.-Ing. Sascha Stowasser, Direktor des ifaa. **lz 46-15**

Ältere Mitarbeiter sind motiviert

München. In den Altersgruppen 45 bis 54 und 55plus ist der Grad der Motivation mit 72 bzw. 71 Prozent nahezu identisch, zeigt das Edenred-Ipsos-Barometer 2015. In zwei Punkten sind die älteren den jüngeren Kollegen voraus: Sie sind zuverlässiger (69 Prozent gegenüber 66 Prozent), und sie haben das Gefühl, ausreichend informiert und geschult zu sein (85 Prozent gegenüber 78 Prozent). In einem Punkt allerdings fühlen sie sich im Hintertreffen: Während 55 Prozent der 45- bis 55-Jährigen die Möglichkeit sehen, sich weiterentwickeln zu können, sind es bei den Älteren nur noch 38 Prozent. **lz 46-15**

Interim Manager für die Food-Industrie

Flexibilität bei der Besetzung von Führungspositionen – Rau Consultants mit neuem Geschäftsfeld

Köln. Der Fachkräftemangel sowie der Trend zur Flexibilisierung der Arbeit sind in der Ernährungsindustrie angekommen. Der Personaldienstleister Rau reagiert darauf mit der Gründung eines eigenständigen Bereichs „Interim Management“ für die Branche. Erste Projekte sind erfolgreich angelaufen.

Der befristete Einsatz externer Führungskräfte nimmt kontinuierlich zu. Getrieben wird die Entwicklung von der Digitalisierung wie auch vom Fachkräftemangel. Experten gehen von einem jährlichen Marktwachstum von 15 bis 20 Prozent aus. „Die steigende Nachfrage sowohl auf Unternehmens- als auch auf Kandidatenseite ist spürbar in der Lebensmittelindustrie angekommen“, stellt Tim Rau fest. Der Geschäftsführer des auf die Ernährungswirtschaft spezialisierten Dienstleisters Rau Consultants hat deshalb ein eigenständiges Geschäftsfeld gegründet.

Geführt wird der Bereich „Rau Interim“ von Thomas Schulz, der alle Seiten der Geschäftsbeziehung aus eigener Erfahrung kennt. Lange Zeit hat er selbst in der Lebensmittelindustrie gearbeitet. In der Funktion des Personalleiters hat er versucht, die richtigen Manager für schwer zu besetzende Positionen zu finden. Und auch als Interimmanager war er in mehreren Unternehmen der Branche tätig. „Es gibt immer mehr

Manager, die nicht nur eine Zeit ohne Job überbrücken wollen, sondern aus Überzeugung in diese projektbezogene Selbständigkeit wechseln“, beschreibt er seine Erfahrung. „Viele suchen mehr Unabhängigkeit. Sie stehen in der Lebensmittelecke, kennen sich in ihrem Metier bestens aus, wollen aber nicht länger in engen weisungs- und konzerngebundenen Strukturen arbeiten.“

Gleichzeitig wachse die Zahl der Unternehmen, die Interesse daran zeigen,



Lücke schließen: Wenn ein Manager das Unternehmen verlässt, ist der fließende Übergang oftmals schwierig. Insbesondere Spezialisten sind am Arbeitsmarkt rar.

„weil sie die anstehenden Aufgaben anders nicht gelöst bekommen“, sagt Schulz und nennt ein Beispiel: „Es gibt nicht wirklich viele, die sich mit digital Marketing auskennen. Aber es gibt kaum ein Unternehmen, das nicht nach fähigen Leuten sucht, die eine entsprechende Strategie entwickeln und einführen können.“

In der Ernährungsindustrie, die zudem oftmals an weniger attraktiven Standorten zuhause ist, werde es zunehmend schwieriger, Top-Führungskräfte für sich zu gewinnen. „Der Mittelstand ist inhaberorientiert, und manchmal nicht marktorientiert genug. Hier kann ein Interim Manager helfen“, meint Schulz.

„Der Arbeitsmarkt hat sich total geändert“, bestätigt Dieter Brinkmeyer die wachsende Notwendigkeit für flexible Lösungen. „Man muss damit rechnen, Führungspositionen nicht mehr so schnell besetzen zu können. Die Situation ist vollkommen anders als noch vor fünf Jahren.“ Der Geschäftsführer des Wurstspezialisten Henkelmann hat aktuell eine solche Lücke im Qualitätsmana-

gement mit einer Interim Managerin geschlossen. Da die Anforderungen in dem Bereich immer höher werden, sind entsprechende Spezialisten gesucht. Henkelmann bereitet sich nun mit externer Unterstützung auf wichtige Audits vor.

Schulz legt Wert auf Transparenz bezüglich der Preise für die Vermittlung: Der Manager erhält für seine Tätigkeit einen individuell ausgehandelten Tagessatz, der zwischen 800 und 2500 Euro liegt. Zusätzlich zahlt das Unternehmen an den Provider zwischen 10 und 30 Prozent. Wie hoch diese Marge genau ist, hängt von der Einsatzdauer ab. Je kürzer die Zeitspanne, desto höher fällt sie aus. „Wenn ein Inhaber sehr viel Geld für eine Führungskraft auf Zeit ausgibt, dann erwartet er zu Recht, dass etwas passiert und sich seine Investition auszahlt“, ist Schulz sich bewusst. Aus seiner Sicht kommt dies zugleich den Kandidaten entgegen: „Wer sich dafür entscheidet, als Interim Manager zu arbeiten, wünscht sich Wirkungsmacht. Und die bekommt er.“

Viele dieser vorübergehenden Einsätze gelten für einen konkreten Projektzeitraum. Das kann eine Umstrukturierung sein, die Vorbereitung auf ein Audit, der Aufbau eines neuen Stand-

Aushilfe im Chefsessel

Der Dachverband Deutsches Interim Management zählt 7500 Interim Manager. Im Schnitt liegt ihr Einsatz bei sieben Monaten. Der Tagessatz schwankt zwischen 800 und 2500 Euro, durchschnittlich sind es 1150 Euro – plus Provision. Jedes fünfte Mandat dreht sich um Restrukturierung. Begrenzte Projekte und Überbrückung nicht besetzter Positionen sind die Mehrzahl. Bevorzugte Branchen: Maschinenbau (25 Prozent), Automotive (18 Prozent) und IT (8 Prozent). Die Food-Industrie steht noch am Anfang.



Thomas Schulz: „Ein Inhaber erwartet zu Recht, dass sich seine Investition auszahlt.“

ortes oder die Einführung neuer Technologien. „Dafür muss das Unternehmen nicht auf Dauer einen Manager für ein sechsstelliges Jahresgehalt einstellen – falls er so jemanden überhaupt findet“, meint Schulz. „Es reicht, wenn der hochbezahlte Spezialist vorübergehend die effiziente Aufbaubarbeit leistet und dann die Leitung des Tagesgeschäftes an eine günstigere Führungskraft übergibt. So kann der Unternehmer auf Dauer eine nachhaltige Verbesserung seiner Kostensituation erreichen“, ist er überzeugt. **Silke Biester/lz 46-15**

Matrix-Struktur ist vertragsrelevant

Serie Arbeitsrecht: Neue Führungs- und Organisationsstrukturen in der Arbeitswelt 4.0 – Mitbestimmung des Betriebsrates

Stuttgart. Veränderte Organisationsstrukturen und Führungskonzepte sollten sich in Verträgen wiederfinden. Die arbeitsrechtlichen Regeln erläutern die Rechtsanwälte Oliver Simon und Michael Rein von der Kanzlei CMS Hasche Sigle.

Die Digitalisierung eröffnet neue Möglichkeiten zur Organisation eines Unternehmens. Insbesondere in internationalen Konzernen ist dabei bereits der Trend zur Arbeitswelt 4.0 auszumachen. Die Berichts- und Führungslinien machen in Matrix-Strukturen nicht länger an Unternehmensgrenzen halt, sondern erstrecken sich über die gesamte Gruppe. Die eigentliche Steuerung des Arbeitseinsatzes erfolgt nicht durch einen Vorgesetzten, der beim eigenen Vertragsarbeitgeber angestellt ist, sondern durch einen sogenannten Line-Manager der (oftmals im Ausland ansässigen) Konzernspitze.

Denkbar ist etwa, dass Arbeitnehmer, die ihren Arbeitsvertrag mit der (deutschen) Tochtergesellschaft abgeschlossen haben und dort für den Vertrieb der Produkte zuständig sind, ihre Anweisungen von einem Vertriebsmanager erhalten, der seinen Vertrag mit der (ausländischen) Muttergesellschaft abgeschlossen hat. Ein Vorteil einer solchen Organisation ist, dass Funktionen, Produkte oder Regionen über die Unternehmensgrenzen hinweg einheitlich geleitet werden. Allerdings ist erforderlich, diese Trennung zwischen den ar-



FOTOS: SEBASTIAN BERGER



Arbeitsrechtsexperten: Oliver Simon (l.) und Michael Rein sind Rechtsanwälte bei der Kanzlei CMS Hasche Sigle.

beitsvertraglichen Bindungen und der Weisungsrechte und Berichtspflichten rechtlich klar auszugestalten.

Sofern sich der Line-Manager auf fachliche, leistungsbezogene Anweisungen beschränkt, ist dies arbeitsrechtlich zulässig. So kann er ermächtigt sein, die konkrete Aufgabe zu bestimmen und den Einsatzort festzulegen. Der Arbeitnehmer kann verpflichtet werden, ihm zu berichten. Nicht möglich ist es indes, dem Line-Manager auch die disziplinarische Weisungsbefugnis einzuräumen. Solche Entscheidungen, die sich auf den Bestand des Arbeitsverhältnisses auswirken und mit der Arbeitgeberstellung untrennbar verknüpft sind (z.B. Abmahnung, Kündigung, Zeugniserteilung), sollten in den Händen des Vertragsarbeitgebers bleiben. Andernfalls besteht die Gefahr, dass stillschweigend ein zweites Arbeitsverhältnis zu dem den Line-Manager beschäftigenden Konzernunternehmen begründet wird.

Es kann sich aus Arbeitgeber Sicht anbieten, in den Arbeitsvertrag eine sogenannte „Matrixklausel“ aufzunehmen, um Unsicherheiten zu vermeiden. Die Gestaltung orientiert sich an bekannten Versetzungsklauseln und ermächtigt den Arbeitgeber, den Arbeitnehmer in einer Matrix-Struktur einzusetzen, in der das fachliche Weisungsrecht nicht vom Arbeitgeber ausgeübt wird.

Darüber hinaus sind die Auswirkungen einer Matrix-Struktur auf die Rechte des Betriebsrats zu beachten. Hier sind viele Rechtsfragen noch nicht höchstrichterlich geklärt. So stellt sich etwa die Frage, ob eine Matrix-Struktur Versetzungen erfordert, die der Zustimmung des Betriebsrats bedürfen. Der bloße Wechsel des Vorgesetzten (ohne Änderung der Tätigkeit) ist für den un-

tergeordneten Arbeitnehmer noch keine Versetzung. Dagegen kann die Bestellung eines (ggf. ausländischen) Line-Managers eine mitbestimmungspflichtige Einstellung sein, wenn eine Eingliederung in den (deutschen) Betrieb vorliegt, auch wenn kein Arbeitsvertrag zu dem deutschen Arbeitgeber besteht. Ebenso ist bei Matrix-Strukturen zu prüfen, welchem Betrieb die Arbeitnehmer angehören. Dies kann etwa bei beabsichtigten betriebsbedingten Kündigungen eine große Rolle spielen, um die Reichweite einer erforderlichen Sozialauswahl zu ermitteln.

Neben arbeitsrechtlichen Gesichtspunkten werfen Matrix-Strukturen datenschutzrechtliche Fragen auf, die noch nicht geklärt sind. Entgegen weitverbreiteter Ansicht unterliegt der Austausch personenbezogener Arbeitnehmerdaten zwischen zwei Unternehmen eines Konzerns keinen erleichterten Bedingungen – das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) kennt kein „Konzernprivileg“. Der Line-Manager kann aber ohne Zugriff auf die Arbeitnehmerdaten seine Funktion kaum sinnvoll ausüben. Eine Matrixklausel stellt die Struktur von Anfang an klar, so dass eine Datenübermittlung zur Durchführung des Beschäftigungsverhältnisses im Sinne des § 32 BDSG erforderlich und so grundsätzlich zulässig sein dürfte. **Simon/Rein/lz 46-15**

