



**FACHKRÄFTESICHERUNG**

→ Leitfaden – Personalwirtschaftliche Strategien in der Globalisierung

# Mitarbeiterorientierte Personalstrategien im IT-Mittelstand

Kooperationspartner:



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

## Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft e. V.

RKW Kompetenzzentrum

Düsseldorfer Straße 40A, 65760 Eschborn

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

Diese Publikation ist im Rahmen des RKW-Projektes  
„Personalwirtschaftliche Strategien der Fachkräfterekrutierung  
in der Globalisierung“ entstanden.

Autoren: Tanja Leis & Margarete Schreurs,  
Projektleiterinnen im Fachbereich Fachkräfte,  
Karl-Heinz Brandl,  
Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di),  
Leiter IKT-Projekt, Fachbereich Telekommu-  
nikation/IT und Mitglied im Fachbeirat „Mensch  
und Arbeit“ des Fachbereichs Fachkräfte

Redaktion: Rabena Ahluwalia, RKW Kompetenzzentrum  
Gestaltung: Carolin Dürrenberg, Dipl. Designerin

Bildnachweis: Covermotiv und Seite 4 „Goodluz – fotolia.de“

April 2014

*Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation das  
generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen  
sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein  
Geschlecht Bezug genommen wird.*

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	3
1 Der IT-Mittelstand und seine Herausforderungen .....	6
1.1 Herangehensweise .....	6
1.2 Die wichtigsten Ergebnisse der Arbeitspakete .....	6
2 Mitarbeiterorientierte Personalstrategien .....	8
2.1 Handlungsfelder für einen erfolgreichen Ausbau von mitarbeiterorientierten Personalstrategien .....	8
2.2 Zehn gute Gründe, warum es sich lohnt, die Personalstrategie mitarbeiterorientiert auszurichten .....	7
2.3 Zehn Gründe, die verhindern, dass Unternehmen die Personalstrategie mitarbeiterorientiert ausrichten .....	10
2.4 Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Betriebsrat – Win-Win-Situation für Alle .....	11
3 Praxishilfen für eine Umsetzung im Unternehmen .....	14
3.1 Selbstcheck: Wo stehe ich als Unternehmen? .....	14
3.2 Tipps für die Umsetzung in der Praxis .....	20
3.3 Ein Beispiel guter Praxis: INOSOFT AG in Marburg .....	22
3.4 Linkliste .....	24
Anhang .....	26
Sozialpartnerschaftliche Rechte und Pflichten bei personellen Angelegenheiten und Weiterbildung nach Betriebsverfassungsgesetz .....	26
Rechtliche Grundlagen für die Beteiligung des Betriebsrates .....	28
Glossar ITK-Begriffe .....	30



## Vorwort

Die Hightech-Branche (Consumer Electronics, Telekommunikation und Informationstechnik) umfasst derzeit circa 900.000 Beschäftigte. Dabei gibt es aktuell rund 39.000 offene Stellen für IT-Experten in der deutschen Wirtschaft. Jedes zweite Unternehmen im Bereich Informationstechnologie (IT) und Telekommunikation (TK) – im Folgenden ITK-Unternehmen genannt – gibt gegenwärtig an, dass ein Mangel an IT-Spezialisten herrscht. Ähnlich viele Unternehmen (48 Prozent) erwarten, dass sich der Fachkräftemangel weiter verschärfen wird. Rund 16.000 der unbesetzten Stellen gibt es in der ITK-Branche selbst, davon 13.800 bei den Anbietern von Software und IT-Dienstleistungen. Weitere 1.600 IT-Experten werden von Herstellern von Hardware und Unterhaltungselektronik gesucht, 600 von Anbietern von Telekommunikationsdiensten. Fast drei Viertel der ITK-Unternehmen (72 Prozent), die freie Stellen haben, suchen Software-Entwickler. Bei Software-Entwicklern sind vor allem Fähigkeiten rund um Cloud Computing (in 40 Prozent der Fälle) und Social Media (38 Prozent) gefragt, gefolgt von Kenntnissen zur Programmierung von Webpräsenzen (29 Prozent), betriebswirtschaftlichen Anwendungen (27 Prozent) sowie Apps und mobilen Webseiten (22 Prozent).<sup>1</sup>

Gleichzeitig wird prognostiziert, dass der ITK-Markt weltweit weiter wachsen soll. Dabei soll der Umsatz mit Produkten und Diensten der Informationstechnologie und Telekommunikation für das Jahr 2013 um 3,8 Prozent auf den Rekordwert von 2,84 Billionen Euro steigen. Am stärksten zulegen kann hierbei das Geschäft mit Software, das um 5,5 Prozent auf 302 Milliarden Euro wächst. Die Informationstechnologie legt um 3,3 Prozent auf 1,18 Billionen Euro zu. Die Umsätze mit IT-Dienstleistungen steigen um 3,4 Prozent auf 510 Milliarden Euro. Schwächer entwickelt sich hingegen der weltweite Markt für IT-Hardware, der in diesem Jahr ein Plus von 1,3 Prozent auf 365 Milliarden Euro aufweisen soll. Ausschlaggebend dafür ist ein rückläufiges Geschäft mit Desktop-Mikrocomputern (minus 5,5 Prozent) und Laptops (minus 8,2 Prozent).

---

<sup>1</sup> Zahlen laut Bitkom, Stand November 2013.

In der Telekommunikation geht der Branchenverband Bitkom 2013 von einem Plus von 4,1 Prozent auf 1,66 Billionen Euro aus. Die Umsätze mit TK-Infrastruktur werden dabei voraussichtlich um 8,4 Prozent auf 428 Milliarden Euro wachsen, bei den Telekommunikationsdiensten steigen die Umsätze auf 1,23 Billionen Euro, ein Plus von 2,7 Prozent. Am kräftigsten legen hier die Geschäfte mit Datendiensten im Mobilfunk zu, die um 13,6 Prozent auf 307 Milliarden Euro steigen.<sup>2</sup>

Abgesehen von diesen Wachstumsraten bewirkt die Globalisierung „grenzenloses Arbeiten“. „Grenzenloses Arbeiten“ führt zu globalen Arbeitsräumen. In der IT-Branche findet heute bereits „Arbeiten“ in virtuellen, verstreuten Teams mit globaler Arbeitsteilung im global aufgestellten Unternehmen – dem globalen Arbeitsraum – statt. Dieser globale Arbeitsraum braucht weltweite Netze und moderne Technologien.

Zeitlich verzögert hat sich analog zu anderen Branchen auch in der IT-Branche eine Veränderung der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungssituation eingestellt. Auch hier sehen sich Beschäftigte mit zunehmender Informatisierung und Standardisierung der Arbeitswelt und verschiedensten Formen der Auslagerung konfrontiert. Der Kostendruck, der auf IT-Unternehmen lastet, wird nach unten weitergegeben. Die Formen der Auslagerung kennen keine Grenzen, die Folge ist oftmals eine starke Verunsicherung im Hinblick auf Arbeitsplatzsicherheit.

Dadurch dass zunehmend auch Managementprozesse standardisiert und ausgelagert werden, findet „Führung in einer anderen Dimension“ statt. Personalverantwortliche sind physisch nicht mehr anwesend, geführt wird stattdessen per Telefon oder E-Mail. Diese räumliche Trennung und Distanz kann dazu führen, dass Beschäftigte mitunter mangelnde Wertschätzung und Anerkennung erfahren.

Ziel des ITK-Mittelstands muss es daher sein, sich in der Auseinandersetzung mit seinen spezifischen Stärken und besonderen Ausgangsvoraussetzungen nachhaltig auf die weiter voranschreitende Phase der Globalisierung einzustellen.

Das RKW Kompetenzzentrum hat sich deshalb – auf Anregung des Fachbeirats „Mensch und Arbeit“ und unter Einbeziehung der Sozialpartner – dieser Thematik angenommen. Das RKW beschäftigte sich im Rahmen des Projektes „Personalwirtschaftliche Strategien der Fachkräfterekrutierung in der Globalisierung“ mit Fragestellungen wie:

- Welche Erwartungen und Anforderungen an die Arbeitsstrukturen und Personalressourcen gibt es aus Sicht der Unternehmen, Beschäftigten und Betriebsräte?
- Mit welchen Lösungsansätzen können mittelständische IT-Unternehmen im globalen Wettbewerb gestärkt werden?

Durch diesen Leitfaden wollen wir kleine und mittlere Unternehmen der IT-Branche bei der Bewältigung der globalen Herausforderungen unterstützen. Dabei bieten wir Handlungshilfen und Lösungsansätze für eine zukunftsorientierte Personalpolitik und Gestaltung der Arbeit an. Im Dialog mit Experten haben wir darüber hinaus Beispiele und Lösungsansätze guter Praxis aus der IT-Branche identifiziert.

Ver.di ist Kooperationspartner und insbesondere auch Transferpartner in dem Projekt. Als weitere Kooperationspartner für das Projekt konnten das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. (ISF) München und das Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) an der Universität Duisburg-Essen gewonnen werden. Zudem konnte der Kontakt zum Bundesverband IT-Mittelstand e. V. (BITMi) hergestellt und vertieft werden.

Neben diesem ist parallel ein zweiter Leitfaden zum Thema „Qualifizierungsplanung und Personalentwicklung im IT-Mittelstand“ erschienen. Die beiden Publikationen sind auf Unternehmer, Geschäftsführer, Personalverantwortliche, Führungskräfte und insbesondere Betriebsräte der mittelständischen IT-Branche zugeschnitten.

Tanja Leis und Margarete Schreurs, RKW Kompetenzzentrum; Karl-Heinz Brandl, Fachbeirat „Mensch und Arbeit“

<sup>2</sup> Zahlen laut Bitkom, Stand November 2013.



## 1 Der IT-Mittelstand und seine Herausforderungen

Die IT-Branche hat sich inzwischen zum zweitgrößten Wirtschaftszweig in Deutschland entwickelt. Gleichzeitig hat die Globalisierung zu weitreichenden strukturellen Veränderungen für die Unternehmen, aber insbesondere auch für die Beschäftigten geführt. Um die Herausforderung der Globalisierung bewältigen zu können, muss auch der deutsche IT-Mittelstand zunehmend international vernetzt handeln.

Daraus ergeben sich für kleine und mittlere Unternehmen und ihre Beschäftigten weitreichende Folgen für die Organisation der Arbeit und die beruflichen Kompetenzen der Beschäftigten.

### **Zukünftige Herausforderungen für die Unternehmen der IT-Branche:**

- Arbeitsprozesse global und nachhaltig gestalten und an die weltweit vernetzten Wirtschaftsstrukturen anpassen,
- Fachkräfte gewinnen und binden,
- geeignete Nachwuchskräfte selbst ausbilden und adäquat qualifizieren,
- die interne und externe Kommunikation international ausrichten und
- die Beschäftigten qualifizieren, um die internationalen Aufgaben bewältigen zu können.

Damit IT-Unternehmen im internationalen Wettbewerb bestehen können und ihre deutschen Standorte sichern, müssen sie sich den genannten Herausforderungen stellen und Lösungen entwickeln. In den zentralen Handlungsfeldern Beschäftigungsförderung und Personalentwicklung sind Themen wie interkulturelle Teamstrukturen, effiziente Führung internationaler Teams sowie Ausbau von Personalentwicklungs- und Arbeitsgestaltungsstrategien für kleine und mittlere Unternehmen von besonderem Interesse.

### 1.1 Herangehensweise

Um die zukünftigen Handlungsfelder betrieblicher Personalpolitik einzugrenzen und zu konkretisieren, wurde eine mehrstufige Herangehensweise gewählt. Die aus unserer Sicht wichtigsten Handlungsfelder betrieblicher Personalpolitik im IT-Mittelstand sind das Ergebnis mehrerer Arbeitspakete. Zunächst wurde der Status quo sowie der Handlungsbedarf ermittelt, unter anderem in vertieften Telefoninterviews mit Experten (Betriebsräte, Personalverantwortliche und Multiplikatoren). Die zehn Experteninterviews unterstützten die Identifikation zentraler Handlungsfelder der Personalpolitik. Darüber hinaus fand im Oktober 2013 ein Expertenarbeitskreis statt. Ziel war es, die bisherigen Ergebnisse zu reflektieren, aber auch Lösungsansätze aus der Praxis der großen IT-Unternehmen zu diskutieren und für IT-Mittelständler aufzubereiten. Der Arbeitskreis diente zudem dem sozialpartnerschaftlichen Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis.

### 1.2 Die wichtigsten Ergebnisse der Arbeitspakete

Die betriebliche Personalpolitik in der globalen ITK-Arbeitswelt muss sich auf folgende Veränderungen einstellen:

- Die Personalplanung muss strategisch ausgerichtet werden und den permanenten Veränderungsprozess im Betrieb begleiten.
- Wissen muss ständig aktualisiert werden, um dem ständigen Qualifizierungs-/Weiterbildungsdruck gerecht zu werden.
- Abstimmungsprozesse und Tätigkeiten werden komplexer, Kunden und Mitarbeiter internationaler.
- Kunden fordern immer speziellere, individuellere Lösungen bei einem im Kundensinne gutem Preis-Leistungs-Verhältnis.

#### Daraus erwachsen Folgen ...

- Standardisierung entwertet die Arbeit
- Projektdruck steigt
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie leidet
- Weniger Anerkennung der Arbeitsleistung
- Druck und psychische Belastungen steigen

Die Standardisierung kann aber auch als Chance wahrgenommen werden. Prozesse werden optimiert, die Effizienz gesteigert, es entstehen für den Kunden übersichtliche Angebote und für Mitarbeiter klare Verantwortlichkeiten, ggf. auch neue Tätigkeitsfelder.

In größeren IT-Unternehmen stehen Wirtschaftlichkeit und Effizienz im Vordergrund, der Mensch steht hinten an. Zudem fehlen Konzepte zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter und zur Nutzung ihres Erfahrungspotenzials. Unternehmen verkennen, dass Qualität Erfahrung braucht – und die kann nicht geschult werden. Hier könnte die Chance für den IT-Mittelstand liegen: Der Mensch ist eine wichtige Ressource und keineswegs austauschbar. In kleinen und mittleren Unternehmen kennen Führungskräfte ihre Mitarbeiter persönlich, deren Kompetenzen und Potenziale.

## 2 Mitarbeiterorientierte Personalstrategien

### 2.1 Handlungsfelder für einen erfolgreichen Ausbau von mitarbeiterorientierten Personalstrategien

Die Handlungsfelder „Ausbau von mitarbeiterorientierten Personalstrategien“ und „Qualifizierungsplanung und Personalentwicklung“ haben sich als die beiden wichtigsten herausgestellt.

In diesem Leitfaden wird auf das erste Handlungsfeld mit den folgenden drei identifizierten Schwerpunkten eingegangen:

- humanzentrierte Unternehmensphilosophie: Personal als wichtigste Ressource/Investitionsgröße; Personal größter Teil des „Unternehmensvermögens“,
- nachhaltige Personalplanung/Fachkräftesicherung/Aufbau stabiler Belegschaftsstrukturen und sicherer Arbeitsplätze,
- Gestaltung attraktiver Arbeitsbedingungen (Work-Life-Balance, Gesundheitsmanagement, altersgerechtes Arbeiten, Mitarbeitermotivation und faire Löhne).

Als gewünschte Unterstützungsangebote und Anforderungen an Praxishilfen kristallisierten sich im Rahmen des Projektes heraus:

- Beratung bei Weiterbildung,
- Einrichtung einer Kommunikationsplattform für den fachlichen Austausch,
- vor allem praktikable Lösungen (für den Mittelstand geeignete Checklisten, Analyseinstrumente),
- Praxishilfen für beide Betriebsparteien (Arbeitgeber als auch Betriebsrat) und
- Good-Practice-Beispiele als sinnvolle Ergänzung.

Dieser Leitfaden versucht alle genannten Aspekte aufzugreifen und setzt dabei seinen Schwerpunkt auf das Handlungsfeld „Ausbau von mitarbeiterorientierten Personalstrategien“.

### 2.2 Zehn gute Gründe, warum es sich lohnt, die Personalstrategie mitarbeiterorientiert auszurichten

IT- und Online-Spezialisten sind anders als klassische Berufsgruppen: Sie legen mehr Wert auf immaterielle Faktoren als auf monetäre wie beispielsweise Gehaltsboni. Attraktive Rahmenbedingungen zu schaffen und immer wieder weiterzuentwickeln ist daher eine dauerhafte Herausforderung für IT-Mittelständler. Eine Studie unter 111 IT- und Online-Spezialisten der deutschen Verlags- und Medienbranche verdeutlicht dies, wonach ein kollegiales Arbeitsklima für IT- und Online-Mitarbeiter das wichtigste Kriterium bei der Wahl eines Arbeitgebers ist. Fast ebenso wichtig ist es der heftig umworbenen Berufsgruppe, dass sie in einem Unternehmen mit gutem Ruf arbeiten.

Beinahe genauso bedeutend ist Arbeitsplatzsicherheit: Viele legen Wert darauf, in einem beständigen Unternehmen zu arbeiten und einen sicheren Job zu haben. Zu den wichtigsten Nebenleistungen gehört die Möglichkeit von Home Office, gefolgt von Weihnachts- und Urlaubsgeld. Zudem ist es den IT-Experten wichtig, Familie und Beruf vereinbaren zu können. Flexible Arbeitszeiten sind ebenfalls ein zentrales Kriterium bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber. Den IT-Professionals sind flexible Arbeitszeiten sogar wichtiger als ein Bonus neben dem Festgehalt.

Trotz einer grundsätzlichen Loyalität zu ihrem Arbeitgeber sind viele IT- und Online-Spezialisten bereit, bei einem sehr guten Angebot zu wechseln. Im Vergleich zu anderen Berufsgruppen ist der Anteil der Wechselwilligen relativ hoch, aktiv suchen jedoch die wenigsten nach einem neuen Arbeitgeber.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> [www.marktundmittelstand.de/nachrichten/strategie-personal/arbeitsklima-wichtiger-als-karriere](http://www.marktundmittelstand.de/nachrichten/strategie-personal/arbeitsklima-wichtiger-als-karriere), Download am 27.01.2014.



### Zehn gute Gründe, die Personalstrategie mitarbeiterorientiert auszurichten

1. Wenn Mitarbeiter sich mit dem Unternehmen identifizieren, werden sie zu Innovationsstreibern. Die Innovationskraft des Unternehmens steigt.
2. Mitarbeiter bringen eigene Ideen und Verbesserungen ein (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess – KVP – im eigenen Unternehmen).
3. Die Mitarbeiter sind motivierter. Dies führt dazu, dass sich die Produktivität erhöht und letztlich auch die Mitarbeiterbindung steigt.
4. Mitarbeiterorientierung spricht sich herum: Die Arbeitgeberattraktivität und -bewertung in gängigen Portalen wird positiv beeinflusst (zum Beispiel [www.kununu.com](http://www.kununu.com)).
5. Die Mitarbeiter fühlen sich ernst genommen und respektiert hinsichtlich ihrer Kompetenzen und Fähigkeiten. Die Mitarbeiterzufriedenheit nimmt zu.
6. Fachkräftemangel: Der steigende Bedarf an Fachkräften macht auch vor der IT-Branche nicht halt, je nach Bereich und Wachstumszahlen ist der Bedarf unterschiedlich ausgeprägt. Das Potenzial von hochqualifizierten Frauen, Älteren und Menschen mit Migrationshintergrund darf hier nicht vernachlässigt werden. Diese Gruppen verlangen jedoch eine unterschiedliche Ansprache beispielsweise bei Stellenanzeigen.
7. Gerade der IT-Mittelstand kann mit individueller Ansprache und einem persönlichen Beziehungsmanagement zu seinen Mitarbeitern und die, die es werden sollen, punkten. Man kennt seine Mitarbeiter, die Entscheidungswege sind kurz und man kann individuell auf die Bedürfnisse und Anforderungen eingehen.
8. Eine strategische und systematische Personalbedarfsplanung und Personalentwicklung erleichtert vieles! Welche Kompetenzen weisen meine Mitarbeiter momentan auf, wohin kann ich sie in vier bis fünf Jahren weiterentwickeln und welche Kompetenz- und Tätigkeitsfelder werden zukünftig gebraucht? Kontinuierliche Mitarbeitergespräche sind dabei ein nützliches Instrument.
9. Insourcing zur Optimierung von Prozessen kompensiert Outsourcing an anderer Stelle. Zum Beispiel könnte die Auslagerung einfacher Tätigkeiten, wie die eines zentralen Help-Desk, durch das „Insourcen“ der Entwicklung und Definition neuer Standardisierungsprozesse kompensiert werden.
10. Das „verlängerte Werkbankprinzip“ trägt in der Praxis nicht. Nearshoring, Offshoring funktioniert nicht in allen IT-Bereichen. Bei stark spezialisierten IT-Unternehmen mit einem hohen Innovationsgrad treffen unterschiedliche Positionen aufeinander wie ein ungleiches Verständnis von Qualität.

### 2.3 Zehn Gründe, die verhindern, dass Unternehmen die Personalstrategie mitarbeiterorientiert ausrichten

In der Praxis sieht es oftmals anders aus als gewünscht: Es gibt viele Hemm- und Hindernisse, die Unternehmen daran hindern, dass sie ihre Personalstrategie mitarbeiterorientiert ausrichten. Folgenden Aspekten liegen die Erfahrungen aus dem Projekt zugrunde.

#### Zehn Hinderungsgründe

1. Kunden fordern immer speziellere und individuellere Lösungen zu gleichbleibenden Kosten. Unternehmen und deren Führungskräfte geraten unter Druck, geben den Druck weiter nach „unten“, die Leistungserbringung steht im Mittelpunkt.
2. Preisabsenkungen sind nur mit Standardisierung zu kompensieren. Mitarbeiter nehmen den Trend zur Standardisierung von Arbeitsinhalten und Prozessen aber häufig als Entwertung der Arbeit wahr, es gibt weniger „Künstler“, mehr Generalisten. Austauschbarkeit steigt auch bei hochqualifizierten Mitarbeitern.
3. Globale Arbeitsteilung führt zu komplexeren und hochwertigeren Tätigkeiten. Abstimmungsprozesse an den Schnittstellen werden schwieriger. Zudem werden Kunden und Mitarbeiter internationaler. Dabei steigt der wirtschaftliche Druck.
4. Aufeinanderprallen unterschiedlicher Unternehmenskulturen (zum Beispiel bei amerikanischer „Mutter-“ und deutscher „Tochterunternehmung“). Interkulturelle Kompetenzen fehlen oder müssen erst angeeignet werden. Mittelständler haben geringe Erfahrung mit ausländischen Märkten.
5. Der Ausgleich von Berufs- und Privatleben ist bei gleichzeitig hoher Flexibilität der Arbeit und des Personaleinsatzes schwierig. Nicht jeder Mitarbeiter bekommt die Balance hin. Zudem fehlen oftmals Unterstützungsangebote im Unternehmen.
6. Die Wahrnehmung der Mitarbeiter ändert sich: Sie empfinden vermehrt mangelnde Wertschätzung und geringere Anerkennung ihrer Kompetenzen und Leistungen. Die individuelle Motivation sinkt. Die Stimmung in der Belegschaft droht zu kippen.
7. Die Arbeitsverdichtung nimmt zu. Steigen der Arbeitsdruck von Vorgesetzten und Kunden führt zu steigenden Krankenständen aufgrund von Überlastung. Zunahme psychischer Belastungen (Burn-Out) ist die Folge.
8. Bei der Gestaltung attraktiver Arbeitsbedingungen (Work-Life-Balance, Gesundheitsmanagement, altersgerechtes Arbeiten, Mitarbeitermotivation und faire Löhne) haben IT-Mittelständler noch Nachholbedarf. Aber wichtig sind hier auch Impulse aus Wissenschaft (gangbare Lösungen entwickeln) und Politik (Rahmenbedingungen schaffen).
9. Im globalen Unternehmen fehlen Konzepte zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter und Nutzung ihres Erfahrungspotenzials. Hier besteht Nachholbedarf.
10. Es fehlt an nachhaltiger Personalplanung/ Fachkräftesicherung bzw. dem Aufbau stabiler Belegschaftsstrukturen – besonders der Mittelstand hat hier Nachholbedarf. Die Geschäftsführung sollte durch maßgeschneiderte Angebote dafür sensibilisiert und befähigt werden.

## 2.4 Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Betriebsrat – Win-Win-Situation für Alle

Die ITK-Branche ist mittelständisch geprägt – etwa zwei Drittel der Unternehmen haben die Möglichkeit, die Personalpolitik sozialpartnerschaftlich zu gestalten. Dort wo es keinen Betriebsrat gibt, ist Personalpolitik Arbeitgebersache. Bei organisierten IT-Unternehmen empfiehlt es sich, um Win-Win-Lösungen für alle auf den Weg zu bringen, den Betriebsrat als Interessenvertretung aller Mitarbeiter mit ins Boot zu holen. Im Anhang dieses Leitfadens ist eine Übersicht der wichtigsten sozialpartnerschaftlichen Rechte und Pflichten bei personellen Angelegenheiten und Weiterbildung nach Betriebsverfassungsgesetz zu finden.

Die rechtlichen Grundlagen für die Beteiligung des Betriebsrates im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung im Handlungsfeld „Mitarbeiterorientierte Personalstrategien“ können die folgenden Planungsinstrumente der Personalarbeit berühren:

- Personalbedarfsplanung
- Personalbeschaffungsplanung
- Personaleinsatzplanung
- Personalentwicklungsplanung
- Personalabbauplanung.

Im Anhang sind auch hierzu weiterführende Informationen zu finden. Wobei der Betriebsrat grundsätzlich unterschiedlich abgestufte Mitwirkungsrechte (Informations-, Anhörungs-, Beratungs- und Initiativrechte sowie Zustimmungs- und Vetorechte bis zu Mitbestimmungsrechten) hat. Mitbestimmung bedeutet, dass in diesen Angelegenheiten der Arbeitgeber nicht ohne die Zustimmung des Betriebsrats Entscheidungen treffen kann. Dies ist der Fall bei wesentlichen sozialen Angelegenheiten wie zum Beispiel bei der Verteilung der Arbeitszeit, des Urlaubs, in Fragen des Arbeitsschutzes, bei betrieblichen Sozialleistungen oder bei der Erstellung von Personalfragebögen oder Beurteilungsgrundsätzen. Besteht das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats, steht ihm auch ein Initiativrecht zu. Das Vetorecht gilt insbesondere bei personellen Maßnahmen, wie Einstellung, Versetzung oder Kündigung. Ein Initiativrecht ist beispielsweise bei der Personalplanung und Beschäftigungssicherung vorgesehen, wohingegen bei Betriebsänderungen der Arbeitgeber in Beratungen mit dem Betriebsrat eintreten muss.<sup>4</sup>

Die Hans-Böckler-Stiftung hat zahlreiche Erhebungen zum Thema Mitbestimmung, Organisationsgrad in mittelständischen Unternehmen und dem Zusammenhang zwischen der Existenz eines Betriebsrates und der damit einhergehenden Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen untersucht. Die Abbildungen 1 und 2 verdeutlichen dies.

<sup>4</sup> Glossar der Hans-Böckler-Stiftung: Mitbestimmung in Deutschland, [www.boeckler.de/64.htm](http://www.boeckler.de/64.htm), Download am 03.02.2014.

Abbildung 1: Bindung an den Arbeitsplatz

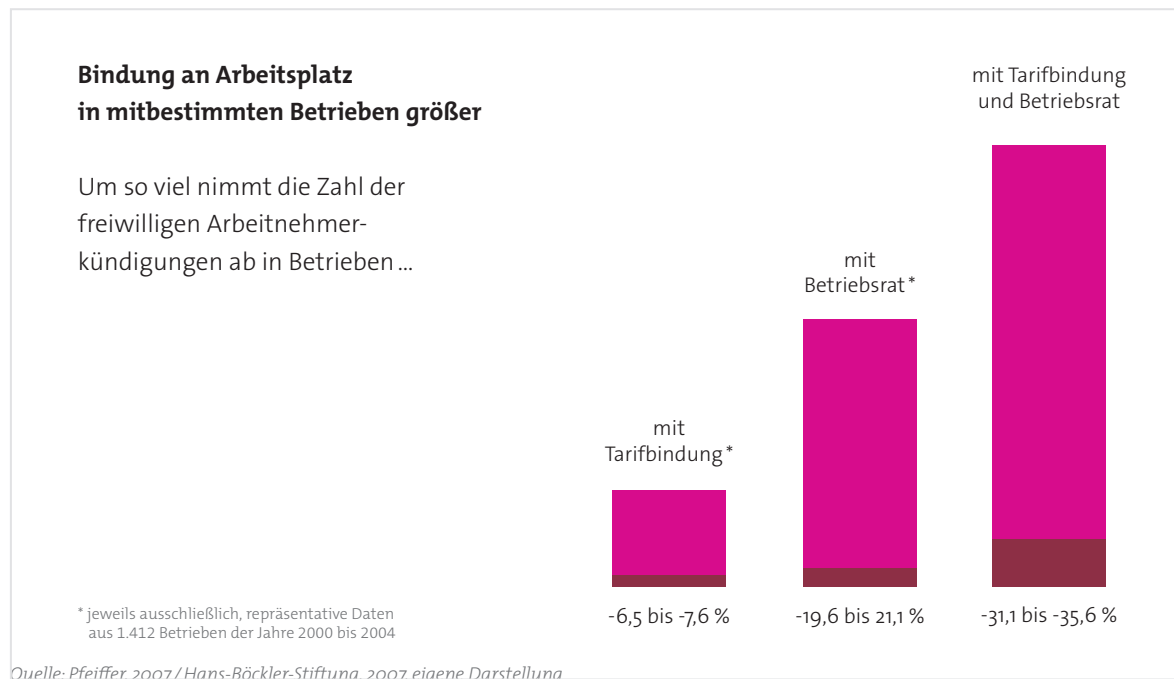
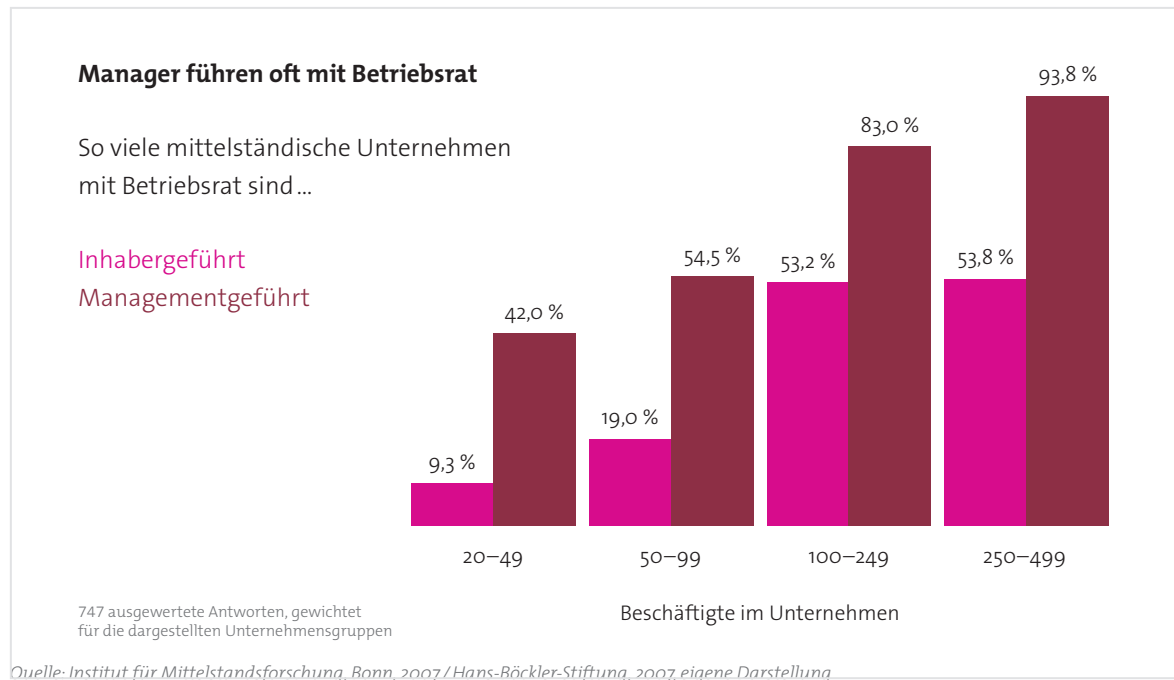


Abbildung 2: Führen mit Betriebsrat



„ Das hohe durchschnittliche berufliche Qualifikationsniveau der Beschäftigten und die in der Regel überdurchschnittliche Gehaltshöhe prägen das Bild der Arbeitsbeziehungen in der IT. So werden bei den Beschäftigten in der IT-Industrie ähnliche Einstellungen zur Interessenvertretung von Arbeitnehmern gefunden, wie es beispielsweise bei Führungskräften der Fall ist. Sie halten sich in der Mehrheit selbst für durchsetzungsfähig und meinen, ihre Interessen gegenüber Führungskräften und Geschäftsführung eigenständig vertreten zu können.

— Heidrun Kleefeld, im Personalbereich der SAP AG tätig<sup>5</sup> —

Theoretisch hört sich das alles gut an. In der Praxis sieht es allerdings so aus, dass nur 50 Prozent der ITK-Unternehmen eine Betriebsratsstruktur aufweisen, davon 1,8 Prozent gewerkschaftlich organisiert. Aber bei den meisten IT-Mittelständlern fehlt entweder diese Struktur oder sie ist nicht kompatibel mit der Unternehmensphilosophie. In einer Branche, in der das Durchschnittsalter bei 47 Jahren, der Frauenanteil bei zwölf Prozent, der Anteil an ausländischen Fachkräften bei zehn bis zwölf Prozent, der Anteil der Frauen an allen Studierenden in MINT-Berufen bei 20 Prozent liegt und wo bis zu 80 Prozent interkulturell gearbeitet wird, beißt sich betriebliche Mitbestimmung mit den Anforderungen, die internationale Kunden an das Unternehmen stellen, und der eigenen Vorstellung eines flexiblen und innovativen High-Tech-Unternehmens. Besonders inhabergeführte IT-Unternehmen sehen nicht

die Daseinsberechtigung und Notwendigkeit einer kollektiven Interessenvertretung. Bei den Experteninterviews wurden Aussagen wie: „Ich kenne meine Mitarbeiter persönlich.“, „Die Wege sind kurz.“, „Bei uns funktionierte das ohne Betriebsrat sehr gut.“ usw. getätigt.

Die Gewerkschaften nehmen vermehrt einen Wandel in der Arbeitswelt der IT-Branche und unter den Beschäftigten wahr. Der „DGB-Index Gute Arbeit“<sup>6</sup> berichtete 2011 über die Ergebnisse seiner repräsentativen Umfrage über Arbeitshetze, Arbeitsintensivierung und Entgrenzung aus Sicht der Beschäftigten, insbesondere der ITK-Branche. Auch ver.di hat deshalb den Branchennewsletter „ich-bin-mehr-wert.de“<sup>7</sup> ins Leben gerufen, um für das Thema Interessenvertretung zu sensibilisieren.

5 Heidrun Kleefeld: „Demografischer Wandel und Innovationsfähigkeit in der IT-Branche“, Josef Eul Verlag GmbH (2011).

6 [www.dgb-index-gute-arbeit.de](http://www.dgb-index-gute-arbeit.de), Download am 04.02.2014.  
7 [www.ich-bin-mehr-wert.de](http://www.ich-bin-mehr-wert.de), Download am 04.02.2014.

### 3 Praxishilfen für eine Umsetzung im Unternehmen

#### 3.1 Selbstcheck: Wo stehe ich als Unternehmen?

Als erste Positionsbestimmung finden Sie einen Selbstcheck<sup>8</sup> mit dem Sie prüfen können, wo Sie gerade in Ihrer Personalarbeit stehen. Dabei haben die Erläuterungen sensibilisierenden und anregenden Charakter. Die einzelnen Checks stellen die verschiedenen Handlungsfelder der strategischen Personalarbeit dar wie die Abbildung 3 zeigt.

Abbildung 3: Handlungsfelder strategischer Personalarbeit



Quelle: 2015: Personal im Groß- und Außenhandel, Berlin, 2009, eigene Darstellung

(1) Personalplanung und -organisation		
Aussage	Erläuterung	x
Mit dem derzeitigen Personalbestand im Unternehmen lassen sich die Zielsetzungen und Aufgaben des Unternehmens erreichen.	Personalbestand umfasst sowohl die Qualität (Kompetenzen, Qualifikationen) als auch die Quantität (Anzahl der Beschäftigten).	
Das Unternehmen nutzt arbeitsmarkt- und personalpolitische Instrumente zur Bindung qualifizierten Personals.	Flexible Arbeitszeitgestaltung (z. B. Verkürzung der Arbeitszeit, Gleitzeit, Jahresarbeitszeit etc.), Angebote der Bundesagentur für Arbeit (Kurzarbeit, Altersteilzeit, Zuschüsse für Einstellung, Arbeitsplatz etc.), Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern, befristete Einstellung von Leiharbeitern, Aushilfskräften, Praktikanten etc.	

<sup>8</sup> in Anlehnung an den RKW-Check „Beschäftigungspotenziale erschließen durch familienfreundliche Personalkonzepte (CuPP)“, Eschborn, 2007.



Informationstiefe/Sprachgebrauch/-stil	Kurze, prägnante Informationen Text in kurze Absätze untergliedert Überschriften im Text Vermeidung Berichte, Angebot über Printversionen/Downloads ausführliche/vertiefende Informationen und Hinweise zu Kontaktstellen/Anlaufstellen	
Der zukünftige Fachkräftebedarf des Unternehmens ist gesichert.		
Das Unternehmen legt Wert auf einen langfristigen Verbleib des Personals.	(über fünf Jahre)	
Im Unternehmen wird der Personalbedarf regelmäßig ermittelt und geplant.	Regelmäßige Planung des Personalbedarfs entlang den Zielsetzungen der Unternehmensplanung (z. B. konjunkturelle Entwicklung, Absatz- und Produktionsplanung)	
Im Rahmen der Personalpolitik wird auf Personalvielfalt bei der Besetzung neuer Stellen und auf ein ausgewogenes Verhältnis von Beschäftigtengruppen in allen Positionen geachtet.	z. B. Frauen/Männer, Jüngere/Ältere, Einheimische/ Menschen mit Migrationshintergrund, mit Familie/ ohne Familienpflichten	
Das Image als attraktiver Arbeitgeber in der Region ist für das Unternehmen von Bedeutung.		
Das Unternehmen behält ehemalige Auszubildende wann immer möglich im Betrieb und bietet Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung.		
Auf das Erfahrungswissen älterer Arbeitnehmer legt das Unternehmen großen Wert.		
Die Unternehmensleitung setzt sich aktiv für die Verwirklichung einer familienfreundlichen Personalpolitik und Arbeitsgestaltung ein.	Angebote zur besseren Vereinbarung von Familie und Beruf/Engagement in der Öffentlichkeit	

## (2) Personalgewinnung und -marketing

Aussage	Erläuterung	x
Das Unternehmen kennt den zukünftigen Personalbedarf.	(über fünf Jahre)	
Das Unternehmen betreibt ein gezieltes Personalmarketing, um Personallücken rechtzeitig zu schließen.	Personalanwerbung, Personalgewinnung	
Das Unternehmen sichert sein Fachkräftepotenzial, u. a. durch die Gewinnung neuer qualifizierter Mitarbeiter von außen.	Externe Personalgewinnung: Öffentlichkeitsarbeit, Internet, Personalberater, Kontakte zu Hochschulen, Schulen, Arbeitsamt, Mitarbeiterkontakte	
Das Unternehmen sichert sein Fachkräftepotenzial auch über interne Personalentwicklungskonzepte.	Interne Personalgewinnung: Interne Stellenbesetzungen, Mitarbeitergespräche, Zukunfts- und Perspektivengespräche (mit Mitarbeitern 50plus), Intranet etc.	
Bestehende oder zukünftige Familienpflichten sind bei Neueinstellungen kein Hinderungsgrund.		
Bei Neueinstellungen greift das Unternehmen gerne auf Familienangehörige zurück.		
Bei Neubesetzungen haben Wiedereinsteiger echte Chancen.	Nach Unterbrechung wegen Elternzeit /anderer Familienpflichten	

### (3) Personalbindung und attraktive Arbeitsgestaltung

Aussage	Erläuterung	x
Die Unternehmensleitung kennt die persönliche Lebenssituation der Beschäftigten.		
Das Unternehmen sucht im Falle sich ändernder Lebenssituationen in Zusammenarbeit mit Beschäftigten nach betrieblichen Lösungen.	z. B. Schwangerschaft, Elternzeit/Kinderbetreuung, Krankheitsfall bzw. Pflegefall in der Familie, Pflegezeit	
Das Unternehmen hält den Kontakt zu Frauen/Männern, die aufgrund von Elternzeit und/oder anderer familiärer Verpflichtungen (Alten-/Krankenpflege) ihre Erwerbstätigkeiten unterbrechen.		
Für Beschäftigte mit Familienpflichten bietet das Unternehmen flexible Arbeitszeiten.		
Für Beschäftigte mit Familienpflichten bietet das Unternehmen Tele-(Heim-arbeits-)plätze.		
Das Unternehmen unterstützt die Beschäftigten in der Kinderbetreuung und Pflege.	z. B. Vermittlung von Pflegestellen, von Kindergartenplätzen, Kantinenmitbenutzung	
Das Unternehmen schafft betriebliche Anpassungslösungen für Beschäftigte mit gesundheitlicher Beeinträchtigung.		
Das Unternehmen ergreift Integrationsmaßnahmen für Beschäftigte ausländischer Herkunft.	z. B. gemischte Arbeitsgruppen, Sprachkurse, Unterstützung bei Behördengängen	
Beschäftigte werden ermuntert, sich an Problemlösungen/Entscheidungen im Unternehmen zu beteiligen.		
Besondere Leistungen der Beschäftigten werden honoriert.	materiell (z. B. Prämien), immateriell (z. B. Verantwortung, Entscheidungsfreiheit, Freizeit, Weiterbildung)	

#### (4) Personal- und Kompetenzentwicklung

Aussage	Erläuterung	x
Die berufliche Weiterentwicklung der Beschäftigten ist für das Unternehmen sehr wichtig.		
Die Mitarbeiterentwicklung ist eine wichtige Führungsaufgabe im Unternehmen.		
Bestehende oder zukünftige Familienpflichten sind bei der Karriereplanung im Unternehmen kein Hinderungsgrund.		
Für Weiterbildungsmaßnahmen besteht ein eigenes Budget.		
Weiterbildungsmaßnahmen werden mit den Beschäftigten geplant.		
Weiterbildungsmaßnahmen finden in erster Linie am Arbeitsplatz statt.		
Beim Lernen am Arbeitsplatz spielen die Fähigkeiten älterer Beschäftigter eine große Rolle und werden genutzt.		
Weiterbildungsmaßnahmen werden auch für Beschäftigte während der Elternzeit angeboten.		
Weiterbildungsmaßnahmen werden für ältere Arbeitnehmer angeboten.		
Weiterbildungsmaßnahmen stehen auch für Beschäftigte in Teilzeit zur Verfügung.		
Das Unternehmen schätzt auch die Qualifikationen, die Beschäftigte im Rahmen ihrer Familienpflichten erwerben.	Flexibilität, Kreativität, Organisationsfähigkeit	

<b>Auswertung</b>	
<b>Anteil der Antworten mit x</b>	<b>Erläuterung</b>
100-75 %	Ihr Unternehmen ist bereits sehr gut aufgestellt.
74-50 %	Ihr Unternehmen hat gute Ansätze, diese sollten noch optimiert werden.
49-25 %	Es sind erste Voraussetzungen vorhanden, die ausgebaut werden können.
Unter 24 %	Es besteht deutlicher Handlungsbedarf.

### 3.2 Tipps für die Umsetzung in der Praxis

Nachfolgende Bereiche des Unternehmens müssen systematisch erfasst, kritisch reflektiert und gegebenenfalls Berücksichtigung finden:

- Qualifikations- und Entwicklungspotenziale der Beschäftigten,
- Mitarbeiterführung/Führungsverhalten,
- Geschäfts- und Arbeitsprozesse,
- Problemlösungs- und Veränderungsprozesse,
- Personalentwicklungsprozesse,
- Personal- und Mitarbeiterstruktur,
- Organisationskultur,
- Interne Kommunikations- und Informationsstruktur.

Daran knüpfen die folgenden Tipps zur Umsetzung in der Praxis:

1. Einführung eines altersgerechten bzw. generationsgerechten Weiterbildungsbudgets.
2. Führen jährlicher Mitarbeitergespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, insbesondere im Vorfeld von personellen Einzelmaßnahmen, beispielsweise Personalversetzungen, aber auch um den Weiterbildungsbedarf zu identifizieren.
3. Verankerung eines generationsübergreifenden Wissensmanagements bzw. Austausch von Wissen und Erfahrung zwischen Jung und Alt und umgekehrt.
4. Es ist besser statt Sollverpflichtungen eher feste mitbestimmungspflichtige Regelungen zu treffen. Verbindliche Regelungen schaffen Vertrauen, Konflikte werden vermieden. Beide Betriebsparteien (Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter) tragen die Regelungen mit und „leben“ sie. Der Mitarbeiter und auch der Vorgesetzte können sich auf diese Regelungen beziehen.
5. Beteiligung der Mitarbeiter am Risikomanagement. Die Verpflichtung der Mitarbeiter am Betriebsgeschehen mitzuwirken, setzt voraus, dass aber auch das Vertrauen da ist, Fehler und Risiken „nach oben“ melden zu können, ohne Sanktionen befürchten zu müssen. Deswegen: Eine Kultur des Scheiterns ermöglichen und Vertrauenskultur schaffen.
6. Die Globalisierungsstrategie sollte sein, den Mensch in den Mittelpunkt zu stellen, die Strategie kann nicht ohne die Mitarbeiter funktionieren. Die Globalisierungsherausforderungen sollten frühzeitig unter Beteiligung der Mitarbeiter angegangen werden. Kostenersparnis ist keine Globalisierungsstrategie!
7. Karriereentwicklung und Entlohnung:
  - a. Flexible Vergütung nach Position, aber auch Rückentwicklungsmöglichkeiten vorhalten (zurück in die zweite Ebene). Wenn jemand beispielsweise aus der Führungsposition heraus möchte, kann er bei schneller Veränderung der Arbeit wieder in die Facharbeit zurück. Auch hier ist eine Kultur des Scheiterns zu ermöglichen.
  - b. Aufbau von Fachkarrieren, Laufbahnen mit entsprechenden Gehaltsbändern gestalten, Professionalisierungswege entwickeln – das bietet einen Ansatz für gerechte Vergütung.
  - c. Modulares Gehaltssystem existenzsichernd gestalten – tariflich orientiert.
8. Work-Life-Balance:
  - a. Verschiedene Angebote für Mitarbeiter mit ihren spezifischen, lebensphasenorientierten Anforderungen anbieten.



- b. Mitarbeiter schützen. Kollegen dazu ermuntern, dass sie:
  - Firmenhandy ausschalten oder im Unternehmen liegen lassen, wenn der Arbeitstag beendet ist.
  - Laptop oder PC nach Feierabend nicht mehr anschalten und auf keinen Fall E-Mails lesen.
  - Während des Urlaubs das Outlook-Postfach nicht öffnen.
  - E-Mails nur zu bestimmten Zeiten, nicht mehrfach am Tag lesen.
- 9. Sicherheitsbedürfnis der Mitarbeiter in Bezug auf das Arbeitsumfeld: Gerade Mitarbeiter, die ständig mit neuen Technologien und Problemen konfrontiert werden oder die viel auswärts tätig sind, benötigen einen starken Halt, beispielsweise der feste Schreibtisch und Rituale, die verlässlich eingehalten werden.
- 10. Zukünftiges Arbeiten in der IT-Branche – qualifiziert, flexibel und gesund – Optimierung der Projektarbeit<sup>9</sup> :
  - a. Arbeitsgestaltung/Regulierung
    - Begrenzung von Mehrstellenarbeit
    - Regeln zu einem gesunden Umgang mit Arbeitszeit
    - Regelungen zu Blockzeiten, Pausen
    - unternehmens-/bereichsweite Belastungs-/Ressourcenchecks zu Diagnose-/Interventionszwecken
    - Einführung von Ruhe-/Rückzugsräumen
  - b. Individuelle/kollektive Gesundheitskompetenz
    - Sensibilisierung für Stresswirkungen (z. B. in Team-/Mitarbeiterversammlungen)
    - Vermittlung von Wissen zur individuellen Arbeitsgestaltung (Pausen, Erholungsmanagement, Umgang mit Belastungen)
- c. Führung/Team
  - Belastung als Thema von Routinekommunikation aufnehmen (Meetings/Personalgespräche)
  - Gesundes Führen als Bestandteil von Führungskräfteentwicklung und Basisbedingung für die Übernahme von Projekt-/Personalverantwortung
  - Mentoring bei der Übernahme neuer Aufgaben, Tandems bei Leitungsaufgaben als allgemeine Organisationsprinzipien
- d. Kultur
  - Einführung/Reaktivierung gemeinsamer Pausen im Team
  - Tabu-Zeiten für Meetings (abends, mittags)
  - Vermeiden von „spaßig“ gemeinten Bemerkungen bei Kollegen hinsichtlich deren Arbeits- und Pausenzeiten
  - Vorbildverhalten von Vorgesetzten
- 11. Globalisierung als strategische Herausforderung ansehen – Nutzung der Chancen der Globalisierung<sup>10</sup> :
  - a. Nischenstrategie – Strategisch reflektieren und behaupten
    - Nischen einer globalen Ökonomie erkennen – und bewusst als Geschäftsmodell nutzen
    - Alleinstellungsmerkmale kritisch reflektieren und permanent weiterentwickeln
  - b. „Follow-the-customer“ – von und mit dem Kunden lernen
    - Stabile und planbare Basis für Auslandsaktivitäten
    - Intelligente Prozessorientierung als Basis für kontinuierliche Lernschleifen
    - Know-how und Erfahrung der Kunden „in der neuen Welt“ nutzen

<sup>9</sup> In Anlehnung an Dr. Anja Gerlmaier (IAQ Duisburg/Essen): „Zukunftsfähig Arbeiten in der IT-Branche: Flexibler? Gesünder? Qualifizierter?“, RKW Expertenkreis am 17.10.2013 in Eschborn.

<sup>10</sup> In Anlehnung an Dr. Kira Marrs (ISF München): „Globalisierung in der IT-Branche“, RKW-Expertenkreis am 17.10.2013 in Eschborn.

- c. Globales Netzwerk – Erschließung internationaler Märkte durch innovatives Partnernetzwerk
  - Globales Partnernetzwerk „auf Augenhöhe“
  - Stabile Identität des eigenen Produkt- und Leistungsspektrums als Basis
  - „Win-Win-Situationen“ und „Offenheit“ als Grundlage für langfristige Beziehungen im Ausland
- d. Strategische Personalplanung
  - Zukunftssichere Weiterqualifizierung und gute Perspektiven
  - Kontinuierlich stabile Kompetenzen erhalten und weiterentwickeln
  - Arbeitsplatz-/Standortsicherheit durch transparente Zukunftspläne
  - Jährliche Mitarbeitergespräche
- e. Nachhaltige Personalplanung
  - Wiedereingliederung
  - Beschäftigungsorientierte Kompetenzentwicklung praxisnah und nachhaltig gestalten
  - Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit älterer IT-Fachkräfte erhalten
  - Betriebliche Ausbildung

### 3.3 Ein Beispiel guter Praxis: INOSOFT AG in Marburg

#### **Eckdaten**

Die INOSOFT AG ist ein mittelständisches IT-Unternehmen in Marburg/Hessen. Das Unternehmen wurde im Jahr 1993 gegründet. Im Jahr 2000 fand die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft statt. Es handelt sich hierbei um eine mitarbeiterbeteiligte AG (nicht börsennotiert). Der Vorstand setzt sich zusammen aus Thomas Winzer, Karin Batz und Markus Schwalm. Die Arbeitsschwerpunkte liegen auf IT-Beratung und Softwareentwicklung. Auf Basis moderner IT-Technologien werden individuelle IT- und Software-Lösungen konzipiert, entwickelt und betreut. Seit 1996 ist die Unternehmung Microsoft Gold Certified Partner. 2003 gewann INOSOFT den Microsoft Award für die beste Partnerlösung. Die Mitarbeiterzahl liegt bei etwa 60 Mitarbeitern, hier überwiegend hochqualifizierte Männer. Das Durchschnittsalter liegt bei 30 bis 35 Jahren. In Vollzeit werden 40 Stunden pro Woche gearbeitet. Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist INOSOFT wichtig, vor allem Work-Life-Balance. Familienfreundlichkeit wird als Teil der gelebten Unternehmenskultur verstanden. Das IT-Unternehmen ist erfolgreich re-zertifiziert und besitzt das Audit Beruf & Familie® der gemeinnützigen Hertie-Stiftung.

#### **Betriebliche Kinderbetreuung**

Folgende Zuschüsse leistet das Unternehmen: Kinderbetreuung bis Kindergarten, Kinderbetreuung nach Kindergarten. Zusätzlich gibt es kostenfreie Kinderbetreuung im Unternehmen. Kinder sind im Büro erwünscht (Ausstattung: Kinderzimmer, Spielzeug, Wickelecke in Dusche, Zubehör).

### Angebote der Gesundheitsförderung und -vorsorge

Das Marburger Unternehmen verfügt über ein firmeneigenes Fitnessstudio/Fitnessraum. Es werden diverse Sportangebote wie Beach-Volleyball-Anlage, Zirkeltraining, Power Plate Training, Walking- und Laufgruppe, verschiedene andere Sportevents sowie Massagen und Rückenschule am Arbeitsplatz angeboten. Des Weiteren steht ein Freizeitgelände mit Beach-Volleyballfeld und Grillplatz zur Verfügung. Das Thema psychische Belastungen wird ernst genommen: Es stehen Kurse zur Reduktion der Augenbelastungen und Kursangebote für Stressbewältigung zur Auswahl.

### Mitarbeiterorientierte Personalpolitik bei der INOSOFT AG

Im Unternehmen werden flexible Arbeitszeitgestaltung und flexible Teleheimarbeit angeboten, das Grundmodell ist die Vertrauensarbeitszeit. Dabei sind folgende verschiedene Beschäftigungsmodelle möglich: Vollzeit, Teilzeit oder Jobsharing. Jeder Mitarbeiter hat einen Firmenschlüssel (Tag-und-Nacht-Zutritt), jedoch ist Wochenend- und Nachtarbeit nicht erforderlich und von der Geschäftsführung nicht gewünscht. Die Entwickler und Berater arbeiten meist gleichzeitig an verschiedenen Vorhaben und Projekten. Es gibt jedoch keine individuellen Ziel- und Leistungsvereinbarungen! Dies stellt einen Vertrauensvorschuss für die Projektleiter dar. Bei INOSOFT gibt es keine Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit, aber ein Handbuch Qualitätsmanagement zur Organisation und Dokumentation der Arbeitszeit. Die Mitarbeiter können zusätzliche Plus-Stunden aufbauen für einen längeren Urlaub oder Ähnliches, dies nehmen auch Führungskräfte in Anspruch. Die Arbeits- und Anwesenheitszeiten sind relativ stabil. Aussage der Geschäftsführung: „Mitarbeiter arbeiten lieber im Unternehmen als zu Hause, Mitarbeiter schätzen regulierende Bedingungen im Unternehmen: gemeinsame Pausenzeiten, Kontakte mit Kollegen...“ Insgesamt ist zu sagen, dass die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers ernst genommen wird.

### Fazit

- INOSOFT ist ein überschaubares mittelständisches Unternehmen, in dem die Führungskräfte ihre Mitarbeiter persönlich kennen und deren Kompetenzen einschätzen können. Formalisierte Führungsinstrumente werden derzeit nicht benötigt. Wichtig ist dem Unternehmen: Vertrauen, Achtung, Fürsorge, Streitkultur, aber auch Verständnis und Berücksichtigung von persönlicher Lebenssituation.
- Die Arbeitnehmerbeteiligung wurde in Form von Gewinnbeteiligung und einem Aktienpool für Mitarbeiter verwirklicht.
- Es findet eine Abstimmung der Unternehmensziele mit den persönlichen Zielen der Mitarbeiter statt.
- Die zentrale Unternehmensfrage: Was können wir gemeinsam leisten? Dadurch soll eine Win-Win-Situation für Mitarbeiter und Unternehmen entstehen.
- Vertrauenskultur wird gelebt.
- Jeder Mitarbeiter ist ein Individuum und wird so behandelt.
- Die Beschäftigten werden wertgeschätzt.
- Es gibt Zeitkonten, es werden jedoch keine Überstundenzuschläge gezahlt, so kann besser auf Auftragsschwankungen reagiert werden.
- Die Work-Life-Balance und Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Verpflichtungen wird ausdrücklich unterstützt.
- INOSOFT genießt eine hohe Arbeitgeberattraktivität.
- Es ist eine geringe Mitarbeiterfluktuation und ein niedriger Krankenstand zu verzeichnen.
- Derzeit hat das IT-Unternehmen kein Problem, hochqualifizierte IT-Arbeitskräfte zu gewinnen und zu binden.
- Die Mitarbeiterzufriedenheit ist hoch.

### 3.4 Linkliste

Zum Schluss des Leitfadens zum Handlungsfeld „Ausbau von mitarbeiterorientierten Personalstrategien“ wurde auf Anregung der Arbeitskreismitglieder und aus Gesprächen mit Praxisvertretern eine Linkliste zu weiterführenden Informationen, aber auch Partnerlinks und Ähnliches gesammelt. Dabei wird kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben.

#### Forschung

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. (ISF), (Schwerpunkt Arbeit und Informatisierung), München.

[www.isf-muenchen.de/forschung/ainformatisierung](http://www.isf-muenchen.de/forschung/ainformatisierung)

Institut Arbeit und Qualifikation – IQ der Universität Duisburg-Essen (Forschungs-Abteilung Arbeitszeit und Arbeitsorganisation).

[www.iaq.uni-due.de/abteilung/azao.php](http://www.iaq.uni-due.de/abteilung/azao.php)

#### Verbände

Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) (Bereich Telekommunikation, Informationstechnologie), Berlin.

<http://tk-it.verdi.de>

BITKOM Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (Themen/Mittelstand), Berlin.

[www.bitkom.org/de/themen/54619.aspx](http://www.bitkom.org/de/themen/54619.aspx)

BITMi Bundesverband IT-Mittelstand e. V.

[www.bitmi.de/php/evewa2.php?d=1396361424&menu=02&GSAG=6cb378e0ff6e1dd2424572933cc8a5c6](http://www.bitmi.de/php/evewa2.php?d=1396361424&menu=02&GSAG=6cb378e0ff6e1dd2424572933cc8a5c6)

#### Projekte, Initiativen, Netzwerke

Initiative ICH BIN MEHR WERT (ver.di Bundesvorstand, Berlin).

[www.ich-bin-mehr-wert.de](http://www.ich-bin-mehr-wert.de)

Das Projekt „Global erfolgreich durch professionelle Dienstleistungsarbeit (GlobePro)“, (Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. ISF München u.a.).

[www.globe-pro.de](http://www.globe-pro.de)

Das Projekt „Demografischer Wandel und Prävention in der IT“ (DIWA-IT): Zentrale Fragestellung des Projekts ist es, wie Beschäftigte in der IT-Wirtschaft trotz hoher psychomentaler Belastungen gesund bleiben können und ihre Arbeitsfähigkeit über unterschiedliche Arbeitslebensphasen mit wechselnden Belastungen hinweg erhalten und weiterentwickelt werden kann.

[www.diwa-it.de](http://www.diwa-it.de)

Business Angels Netzwerk Deutschland e. V. (BAND), Essen.

[www.business-angels.de](http://www.business-angels.de)

Das Verbundprojekt „pinowa“ beschäftigt sich mit „neuen Konzepten für ein demografieorientiertes bzw. arbeitslebensphasensensibles Personalmanagement als Innovationstreiber im demografischen Wandel“. Beteiligt sind das Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen, das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. (ISF) und die Hochschule für Oekonomie & Management gemeinnützige Gesellschaft mbH (FOM) Essen.

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

Das Projekt Kompetenzzentrum IT-Bildungsnetzwerke (KIBNET) wurde gemeinsam von der IG Metall und dem Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (BITKOM) durchgeführt – gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Es wurde 2008 beendet. Die Internetseite bleibt über die Projektlaufzeit hinaus in einem statischen Zustand erhalten und versorgt Interessierte auch weiterhin mit essentiellen Informationen zu Themen der Ausbildung und Weiterbildung in der IT-Branche durch Information, Kommunikationsangebote und Öffentlichkeitsarbeit.

[www.kibnet.org](http://www.kibnet.org)

Nachwuchsinitiative der ITK-Branche – ein Projekt des Bundesverbandes Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (BITKOM).

[www.erlebe-it.de](http://www.erlebe-it.de)

Die Gemeinschaftsinitiative „IT 50plus“ geht auf den Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (BITKOM) und die Industriegewerkschaft Metall (IG Metall) zurück. Sie endete im Jahr 2011. Hier geht es um Weiterbildung und Lifelong Learning: Personalentwicklung als strategischer Prozess. Gefördert durch das BMBF entwickelte der BITKOM neue Personalentwicklungskonzepte, Berufsrollen und Bildungskonzepte für erfahrene Fachkräfte im Rahmen des Projektes.  
[www.it-50plus.org](http://www.it-50plus.org)

Das RKW Kompetenzzentrum verantwortete eine Reihe von Internetportalen bzw. ist daran beteiligt. Hier gibt es zahlreiche Empfehlungen, Anregungen und Beispiele aus der Praxis:  
[www.infoline-gesundheitsfoerderung.de](http://www.infoline-gesundheitsfoerderung.de) (s. u.)  
[www.betriebliche-eingliederung.de](http://www.betriebliche-eingliederung.de)  
[www.gesundheit-unternehmen.de](http://www.gesundheit-unternehmen.de)  
[www.alternsgerechte-arbeit.de](http://www.alternsgerechte-arbeit.de)  
[www.arbeitszeitgewinn.de](http://www.arbeitszeitgewinn.de)  
[www.perso-net.de](http://www.perso-net.de)  
[www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de](http://www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de)

#### **Lösungs- und Kooperationsansätze**

Hansefit ist ein Firmenfitnessprodukt, welches speziell für Unternehmen ein Gesundheitsprogramm mit über 700 Verbundanlagen für deren Mitarbeiter anbietet. Der Verbund ermöglicht mit seinen Partnerinstitutionen in ganz Deutschland Firmenfitness und betriebliche Gesundheitsförderung.  
[www.hansefit.de/c2/hansefit](http://www.hansefit.de/c2/hansefit)

Der Dienstleister Pensions Capital ist Spezialist für betriebliche Sozialleistungen. Er bietet Angebote zu Betrieblichem Gesundheitsmanagement, Gestaltung der Lebensarbeitszeit und Betriebsrenten an.  
[www.pensioncapital.de/unternehmen](http://www.pensioncapital.de/unternehmen)

Projekt „IT 50plus“ Studienergebnisse zum E-Learning erfahrener IT-Fachkräfte.  
[www.it-50plus.org/aktuell/nachrichten/aktuelles.23/index.html](http://www.it-50plus.org/aktuell/nachrichten/aktuelles.23/index.html)

Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) beschäftigt sich mit aktuellen Fragestellungen rund um den arbeitenden Menschen. Insbesondere unterstützt das Institut Unternehmen dabei, die Potenziale innovativer Organisationsformen sowie zukunftsweisender Informations- und Kommunikationstechnologien zu erkennen, individuell auf ihre Belange anzupassen und konsequent einzusetzen. Ansatz für berufliche Qualifizierung „Just In Time Training (JITT)“.  
[www.teil4.de/bk2005/allgem/reden/spath.pdf](http://www.teil4.de/bk2005/allgem/reden/spath.pdf)

#### **Informationen für Arbeitgeber und Betriebsräte**

Hans-Böckler-Stiftung (Sammlung von Muster-Betriebsvereinbarungen), Düsseldorf.  
[www.boeckler.de/11472\\_17754.htm](http://www.boeckler.de/11472_17754.htm)

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung (Umfangreiche Datenportale und Dokumente zur betrieblichen Mitbestimmung), Düsseldorf.  
[www.boeckler.de/index\\_mitbestimmung.htm](http://www.boeckler.de/index_mitbestimmung.htm)

Infoline Gesundheitsförderung – Wegweiser zur betrieblichen Gesundheitsförderung.  
[www.infoline-gesundheitsfoerderung.de](http://www.infoline-gesundheitsfoerderung.de)

#### **Allgemeine Information**

Thomas R. Köhler, Walter Kirchmann: „IT von A-Z. Das schnelle und kompakte Nachschlagewerk“, Frankfurter Allgemeine Buch (2008).

## Anhang

### **Sozialpartnerschaftliche Rechte und Pflichten bei personellen Angelegenheiten und Weiterbildung nach Betriebsverfassungsgesetz<sup>11</sup>**

#### Allgemeine personelle Angelegenheiten

- Personalplanung (§ 92 BetrVG: Informations-, Beratungs- und Vorschlagsrechte)
- Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern (§ 92 Abs. 3 BetrVG: Vorschlags- und Beratungsrechte)
- Sicherung und Förderung der Beschäftigung (§ 92 a BetrVG: Vorschlags- und Beratungsrechte; Ablehnung muss der Arbeitgeber begründen – in Betrieben mit mehr als 100 Arbeitnehmern schriftlich; Vertreter der Bundesagentur für Arbeit können hinzu gezogen werden)
- Ausschreibung von Arbeitsplätzen (§ 93 BetrVG: Betriebsrat kann verlangen ...)
- Personalfragebogen (§ 94 Abs. 1 BetrVG: Zustimmungsverweigerungsrecht)
- Formulararbeitsverträge mit persönlichen Angaben (§ 94 Abs. 2 BetrVG: Zustimmungsverweigerungsrecht)
- Beurteilungsgrundsätze (§ 94 Abs. 2 BetrVG: Zustimmungsverweigerungsrecht)
- Auswahlrichtlinien in Betrieben mit bis zu 500 Arbeitnehmern (§ 95 Abs. 1 BetrVG: Zustimmungsverweigerungsrecht)
- Auswahlrichtlinien in Betrieben mit mehr als 500 Arbeitnehmern (§ 95 Abs. 2 BetrVG: Zustimmungsverweigerungsrecht und Initiativmitbestimmungsrecht)

---

11 Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft.



### Berufsbildung

- Förderung der Berufsbildung, Ermittlung des Berufsbildungsbedarfs (§§ 92, 96 BetrVG: Informations-, Beratungs- und Vorschlagsrechte)
- Errichtung und Ausstattung betrieblicher Einrichtungen zur Berufsbildung; Einführung betrieblicher Berufsbildungsmaßnahmen; Teilnahme an außerbetrieblichen Berufsbildungsmaßnahmen (§§ 92, 97 Abs. 1 BetrVG: Informations- und Beratungsrechte; siehe aber § 97 Abs. 2 BetrVG)
- Einführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung, wenn berufliche Kenntnisse und Fähigkeiten (nach Tätigkeitsänderung aufgrund arbeitgeberseitiger Maßnahmen) nicht mehr ausreichen (§ 97 Abs. 2 BetrVG: Initiativmitbestimmungsrecht)
- Art und Weise der Durchführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung (§ 98 Abs. 1, 4 BetrVG: Mitbestimmungsrecht)
- Bestellung von Berufsbildungsbeauftragten (§ 98 Abs. 2, 5 BetrVG: Initiativmitbestimmungsrecht)
- Abberufung von Berufsbildungsbeauftragten (§ 98 Abs. 2, 5 BetrVG: Initiativmitbestimmungsrecht)
- Auswahl von Teilnehmern an betrieblichen und außerbetrieblichen Maßnahmen der Berufsbildung (§ 98 Abs. 3, 4 BetrVG: Vorschlags- und Mitbestimmungsrecht)

### Personelle Einzelmaßnahmen

- Einstellung/Eingruppierung/Umgruppierung/Versetzung in Unternehmen mit i. d. R. mehr als 20 wahlberechtigten Arbeitnehmern (§§ 99, 100, 101 BetrVG: Informations- und Zustimmungsverweigerungsrecht)
- Kündigung (§ 102 BetrVG: Informations-, Anhörungsrecht; Betriebsrat kann »Bedenken« und bei ordentlicher Kündigung »Widerspruch« einlegen)
- Außerordentliche Kündigung von Mitgliedern von Organen der Betriebsverfassung (§ 103 Abs. 1, 2 BetrVG: Zustimmungsverweigerungsrecht)
- Versetzung von Mitgliedern von Organen der Betriebsverfassung, falls dies zu einem Verlust des Amtes oder der Wählbarkeit führt (§ 103 Abs. 3 BetrVG: Zustimmungsverweigerungsrecht, wenn Arbeitnehmer mit Versetzung nicht einverstanden ist)
- Entlassung oder Versetzung »betriebsstörender« Arbeitnehmer (§ 104 BetrVG: Initiativmitbestimmungsrecht)
- Einstellung oder sonstige personelle Veränderung eines leitenden Angestellten (§ 105 BetrVG: Informationsrecht)

## Rechtliche Grundlagen für die Beteiligung des Betriebsrates<sup>12</sup>

- an der Personalbedarfsplanung nach BetrVG

Information, Beurteilung, Beratung mit dem Arbeitgeber (Mitwirkungsrecht)			Mitgestaltung (Mitbestimmungsrecht)
§ 106 Wirtschaftliche Ange- legenheiten und deren personelle Auswirkungen	§ 90 Technische und orga- nisorische Planung	§ 92 Personalplanung	§ 87 Soziale Angelegenheiten
	§ 111 Betriebsänderungen	§ 80 Abs. 1 Allgemeine Aufgaben zum Schutz der Arbeitnehmer	§ 91 Änderungen von Arbeits- plätzen, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung, wenn diese nicht menschen- gerecht gestaltet sind
§ 80 Abs. 2 Allgemeines Unterrichtsrecht § 80 Abs. 3 Hinzuziehen von Sachverständigen			

- an der Personalbeschaffungsplanung nach BetrVG

§ 92 Beratung der Personalbe- schaffungspläne, der Maßnahmen zur Personal- beschaffung	§ 93 Innerbetriebliche Stellenaus- schreibungen bei freien, frei werden- den, neuen, neu zu schaffenden Stellen	§ 94 Personalfrage- bogen, Formularverträge, Beurteilungs- grundsätze	§ 95 Auswahlrichtlinien für Einstellung, Versetzung, Umsetzung, Entlassung	§ 81 Richtlinien für die Einführung am Arbeitsplatz
Mitwirkung	Mitbestimmung	Mitbestimmung (Zustimmung)	Unter 1000 Arbeit- nehmer: Zustim- mung Über 1000 Arbeit- nehmer: Initiativ- recht	Mitwirkung nach § 80 Abs. 1
Beratung im Personalplanungs- ausschuss	Regelung durch Betriebsvereinbarungen			

<sup>12</sup> Aufbau der Tabellen gemäß RKW-Handbuch Personalplanung, 3. Auflage, 1996.

— an der Personaleinsatzplanung nach BetrVG

Mitbestimmung	Mitbestimmung	Mitwirkung	Mitwirkung bzw. Mitbestimmung	Mitwirkung bzw. Mitbestimmung	Mitwirkung
§ 93 Innerbetriebliche Stellenausschreibung  § 94 Beurteilungsgrundsätze	§ 87 Abs. 1 Soziale Angelegenheit (z. B. Arbeitszeit-/Urlaubsregelung)	§ 92 Planung des Personaleinsatzes, Aufstellen von Einsatzplänen	§ 90 Anpassung der Arbeit an den Menschen  § 91 Änderungen von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf, Arbeitsumgebung, wenn diese nicht menschengerecht gestaltet sind	§§ 96-98 Planung des Personaleinsatzes bei und nach Berufsbildungsmaßnahmen	§§ 111-112 Planungen von Umsetzungen, Versetzungen aufgrund von Betriebsänderungen

— an der Personalentwicklungsplanung nach BetrVG

<b>Beteiligung an der Aufstellung von Richtlinien und Grundlagen der Berufsbildung</b>			
§ 96 Gemeinsame Verantwortung von Arbeitgeber und Betriebsrat für Fragen der Berufsbildung	§ 97 Mitwirkung bei der Einrichtung und Ausstattung betrieblicher Einrichtungen zur Berufsbildung, Einführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen	§ 98 Mitbestimmung bei der Durchführung von Maßnahmen, Widerspruchsrecht bei der Bestellung von Ausbildern, Mitbestimmung bei der Auswahl der Teilnehmer	§ 81 Richtlinien für systematische Einführung in den Betrieb und Unterweisung am Arbeitsplatz
<b>Beteiligung an der Planung der Berufsbildung</b>			
§ 92 Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs und Planung der Maßnahmen zur Deckung des Bildungsbedarfs	§ 90 Ermittlung des Bildungsbedarfs aufgrund veränderter Arbeitsbedingungen	§§ 111-112 Ermittlung von Fortbildungs- und Umschulungsbedarf aufgrund von Betriebsänderungen	§§ 96-98 Ermittlung des Bildungsbedarfs, Planung von Maßnahmen zur Deckung des Bildungsbedarfs

## Glossar ITK-Begriffe

Informatisierung der Arbeitswelt	„...bezeichnet allgemein einen sozialen Prozess der Erzeugung und Nutzung von Informationen, um daraus weitere Informationen erzeugen zu können. Das Wesen der Informatisierung besteht darin, Informationen als ein an sich ideelles, der Tätigkeit bestimmter Subjekte zuzurechnendes Moment in einen materiellen Gegenstand kooperativer menschlicher Tätigkeit zu überführen.“ <sup>13</sup>
Insourcing	„In der Wirtschaft ist der Gedanke weit verbreitet: je günstiger, desto besser. Oft bleibt dabei die Qualität auf der Strecke oder auch die individuelle Anpassbarkeit von Produkten auf Kundenbedürfnisse. Deswegen gibt es Unternehmen, die outgesourcte Prozesse zurück in das Unternehmen eingliedern. Gründe dafür können zum Beispiel sein, dass man mehr Flexibilität hat bei der Produktion.“ <sup>14</sup>
Offshoring	Offshoring bezeichnet eine Form der Verlagerung unternehmerischer Funktionen und Prozesse ins Ausland. Auslöser für eine Offshoring-Entscheidung sind in der Regel die im Ausland günstigeren Rahmenbedingungen, insbesondere bei den Arbeitskosten. <sup>15</sup>
Nearshoring	Der Begriff Nahverlagerung oder englisch Nearshoring bezeichnet eine Sonderform des Offshorings und ist aus mitteleuropäischer Sicht die Verlagerung in Osteuropäische Länder. Für Nordamerika sind z. B. Mexiko und Brasilien Nearshoringziele. Nearshoring soll wie Offshoring die Personalkosten senken, durch die größere kulturelle und räumliche Nähe bei nahezu gleicher Zeitzone jedoch dessen Nachteile reduzieren. <sup>16</sup>
Crowdsourcing	„Crowdsourcing bzw. Schwarmauslagerung bezeichnet im Gegensatz zum Outsourcing nicht die Auslagerung von Unternehmensaufgaben und -strukturen an Drittunternehmen, sondern die Auslagerung auf die Intelligenz und die Arbeitskraft einer Masse von Freizeitarbeitern bzw. Selbständigen im Internet. Crowdsourcing ist ein 2006 von Jeff Howe und Mark Robinson (Wired Magazine) geprägter Neologismus. Zudem bezeichnet der Begriff Crowdsourcing auch das Insourcing von Ideen...“ <sup>17</sup>

13 Andreas Boes (ISF) zu Informatisierung: [http://de.wikipedia.org/wiki/Andreas\\_Boes](http://de.wikipedia.org/wiki/Andreas_Boes).

14 [www.insourcing-outsourcing.net/vorteile-nachteile-von-insourcing/](http://www.insourcing-outsourcing.net/vorteile-nachteile-von-insourcing/), Download am 21.01.2014.

15 In Anlehnung an: Wikipedia, der freien Enzyklopädie.

16 In Anlehnung an: Wikipedia, der freien Enzyklopädie.

17 aus Wikipedia, der freien Enzyklopädie.



### Über das RKW Kompetenzzentrum

Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu halten. In der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft werden praxisnahe Empfehlungen und Lösungen zu den Themen Fachkräftesicherung, Innovationsmanagement sowie Existenzgründung und -sicherung entwickelt.

Das RKW Kompetenzzentrum ist eine bundesweit aktive, gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages