

Moderne Formen der Personalführung und Unternehmenskultur – das Branchenlabel „Holzbau Plus“ als Basis für eine moderne Unternehmensgestaltung und Sozialpartnerschaft

Oliver STROHM

*Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (iafob)
Obere Zäune 14, CH-8001 Zürich*

Kurzfassung: Das Branchenlabel „Holzbau Plus“ ist ein durch die Sozialpartner der Holzbaubranche initiiertes Verfahren, das im Vollzugsmodell des Gesamtarbeitsvertrags (GAV) verankert ist. Holzbau Plus honoriert Betriebe, die eine partnerschaftliche Unternehmenskultur und Personalführung praktizieren. Das mehrstufige Verfahren von Holzbau Plus prüft in diesem Sinne die Erfüllung materieller Verpflichtungen im GAV wie auch die Umsetzung einer mitarbeiterorientierten und fairen Unternehmensführung. Im Rahmen des Beitrages werden sowohl das Konzept als auch das Verfahren und die bislang vorliegenden empirischen Erkenntnisse mit Holzbau Plus vorgestellt und erläutert.

Schlüsselwörter: Personalmanagement, KMU, Gesamtarbeitsvertrag, Zertifizierung, Vollzug

1. Einordnung

Die schweizerische Holzbaubranche repräsentiert ca. 1'300 Unternehmen mit über 10'000 Beschäftigten sowie einer klassischen KMU-Struktur. Grundsätzlich erfährt die Branche seit längerem einen „Boom“, der durch die Ästhetik und die Nachhaltigkeit der Holzbauweise wie auch durch den grundsätzlich hohen Qualitätsstandard in der Branche erklärt werden kann. Im Jahre 2006 konnten die Verbände einen neuen, wegweisenden Gesamtarbeitsvertrag (GAV) für die Branche unterzeichnen, der im Jahre 2007 vom Schweizerischen Bundesrat für allgemeinverbindlich erklärt und wiederum im Jahre 2013 erneuert wurde (vgl. Gesamtarbeitsvertrag für das Holzbaugewerbe 2013). Das iafob hat diesen Prozess beratend begleitet (vgl. Strohm 2008).

Der Prozess und das Ergebnis zum neuen GAV waren durch den Anspruch geprägt, eine partnerschaftliche Kultur sowie Arbeitsbedingungen in der Branche und in den Betrieben zu etablieren, die den nachhaltigen Erfolg der Betriebe sowie den Erhalt und die Schaffung attraktiver Arbeitsplätze fördert und unterstützt. In diesem Zusammenhang ging es u.a. darum, die in Abbildung 1 dargestellten Spannungsfelder im Rahmen der GAV-Definition zu berücksichtigen und ausgewogen im Auge zu behalten. Im Rahmen der Leitgedanken zur Sozialpartnerschaft wurde in diesem Sinne das Credo „Unser gemeinsamer Weg – partnerschaftlich, professionell, erfolgreich“ formuliert. Im GAV bringen die Sozialpartner dazu u.a. die folgende Ausrichtung und Orientierung zum Ausdruck: „Wir bekennen uns zu einer neuen Zusammenarbeit, bei der die gemeinsamen und spezifischen Ziele und Interessen gleichberechtigt Berücksichtigung finden. Interessenausgleichende Vereinbarungen erfordern einen professionellen Dialog und ein auf diese Definition von Sozialpartnerschaft ausgerichtetes Rollenverständnis“ (GAV für das Holzbaugewerbe 2013).

Mitarbeiterorientierte Personalpolitik	↔	Marktorientierte Unternehmenspolitik
Materieller und sozialer Wohlstand für die Mitarbeitenden	↔	Nationale und internationale Wettbewerbsfähigkeit
Ausgewogene und objektive Entlohnung und Anreizsysteme	↔	Leistungsdifferenzierung in der Entlohnung und in den Anreizsystemen
Zeitsouveränität für die Mitarbeitenden	↔	Einsatzflexibilität des Personals
Beschäftigungssicherung	↔	Kostenoptimierung
Verpflichtende Standards und eindeutige Regelungen	↔	Unternehmerische Spielräume und Flexibilität

Abbildung 1: Exemplarische Spannungsfelder in Unternehmen und in der Sozialpartnerschaft (vgl. Strohm 2008)

Der Vollzug baut auf einem 4-Säulen-Modell auf, bei dem neben klassischen Aufsichts- und Kontrollprinzipien (Säule 3), ein Branchenlabel die Einlösung einer sozialverantwortlichen Rolle der Unternehmen honoriert (Säule 1). Zudem sollen Beratung, Schulungen und unterstützende Hilfsmittel zu einer Verankerung des GAV beitragen (Säule 2). Im Weiteren tragen wissenschaftlich fundierte Branchenbefragungen dazu bei, relevante Erfolgsfaktoren zu identifizieren und diese bei weiterführenden Maßnahmen der Branchenentwicklung wie z.B. bei der Anpassung von GAV-Bestimmungen zielgerichtet zu nutzen (Säule 4).

2. Ziele und Konzept von Holzbau Plus

Im Jahre 2011 wurde das Branchenlabel „Holzbau Plus“ eingeführt (Säule 1; vgl. Rupli et al. 2014). Die Konzeption erfolgte in einer paritätisch zusammengesetzten Projektgruppe sowie mit Unterstützung des iafob.

Mit dem Vorhaben ist die Zielsetzung verknüpft, ein Qualitätslabel für eine „partnerschaftliche Unternehmenskultur und Personalführung“ zu etablieren, das ...

- ⇒ die Umsetzung des Gesamtarbeitsvertrages (GAV) im Holzbau weiterführend unterstützt.
- ⇒ die Umsetzung von Erfolgsfaktoren in den Betrieben der Holzbaubranche fördert.
- ⇒ das Image und die Wettbewerbsfähigkeit von Betrieben in der Holzbaubranche steigert.
- ⇒ Beiträge zur Gewinnung, zur Entwicklung und zum Erhalt von Auszubildenden und qualifizierten Mitarbeitenden in der Holzbaubranche leistet.
- ⇒ Anreize für die kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung in den Holzbaubetrieben beinhaltet.
- ⇒ die weiterführende Umsetzung einer modernen Sozialpartnerschaft unterstützt.

Die wesentliche Frage konzentrierte sich dabei vor allem auf die praktische Umsetzung des Labels. Damit war der Anspruch verknüpft, einerseits die dargelegten Ziele zu unterstützen sowie andererseits ein Verfahren zu etablieren, das in einem angemessenen Kosten-Nutzen-Verhältnis steht und dennoch eine seriöse Identifika-

tion von Label-Betrieben bzw. Qualität in den relevanten Betrachtungsebenen sichert.

Vor diesem Hintergrund wurden für das Verfahren und die Vergabe die folgenden Rahmenbedingungen formuliert:

- Das Label setzt die Erfüllung materieller und immaterieller Anforderungen aus dem GAV Holzbau voraus.
- Das Label honoriert keine „Selbstverständlichkeiten“.
- Die Überprüfung der materiellen Anforderungen erfolgt auf dem gleichen Niveau wie die Betriebskontrollen im Rahmen der Vollzugssäule 3.
- Bei den immateriellen Aspekten sind betriebsspezifische Zugänge und Ansätze der Unternehmenskultur und Personalführung möglich.
- Bei der Label-Vergabe wird insbesondere auch darauf geachtet, dass Kleinunternehmen keine Benachteiligung erfahren.
- Die Analysen, Prüfungen und Evaluationen erfolgen in einem „Methodenmix“ aus u.a. Dokumentenanalysen, Einzel- und Gruppeninterviews sowie Beobachtungen.
- Die Label-Vergabe basiert auf einem seriösen und fundierten Verfahren – ohne übermäßigen Aufwand.

Auf dieser Basis wurde das Label-Verfahren spezifiziert und an die Erfüllung von drei konkreten Bedingungen geknüpft (vgl. Abbildung 2):

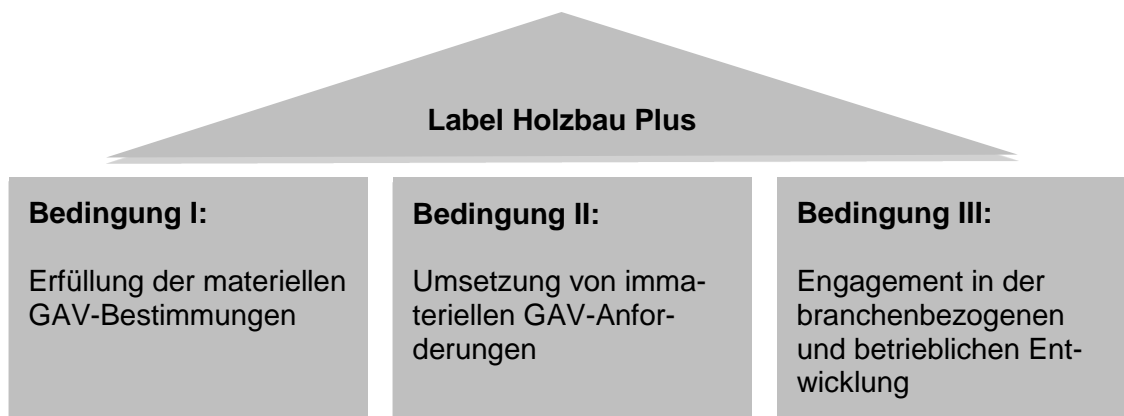


Abbildung 2: Die drei Bedingungen von Holzbau Plus

Insbesondere bei der Bedingung II werden keine standardisierten Vorgaben gemacht. Hier sind betriebs- und größenspezifische Umsetzungen möglich, die eine fundierte und glaubwürdige bzw. partnerschaftliche Unternehmenskultur und Personalführung im Sinne der Label-Idee beinhalten.

Grundsätzlich ist mit dem Label auch die Vorstellung verknüpft, eine „Good Practice“ zu honorieren und damit vor allem auch die Offenheit für weitere Entwicklungsschritte und -perspektiven zu fördern. Damit soll u.a. der bei teilweise anderen Verfahren oder ‚Qualitätspreisen‘ bestehenden Gefahr vorgebeugt werden, die (1) für kleine Betriebe einen nicht zu rechtfertigenden Aufwand mit sich bringen und/oder (2) nach der „schönen Schmückung des Betriebes im Best-Practice-Modus“ weiterführende Anstrengungen und Entwicklungsprozesse erschweren.

3. Konzept und Vorgehen im Rahmen der Prüfung der Bedingungen I und II

Wie bereits dargestellt, unterteilen sich die Prüfungen im Rahmen der Bedingungen I und II auf die Erfüllung materieller und immaterieller Abmachungen und Verpflichtungen im Rahmen der Sozialpartnerschaft. Die erste Basis dafür stellt neben betrieblichen Unterlagen eine Selbstdeklaration des Betriebes in einem standardisierten Fragebogen.

Im Folgenden werden die Ansätze der Prüfung von Bedingung I im Überblick sowie die Rahmenbedingungen zur Prüfung von Bedingung II ausführlicher dargestellt.

3.1 Prüfung der materiellen Bedingungen

Die Prüfung der materiellen Bedingungen erfolgt auf der Basis von formalen Grundlagen wie u.a. Lohnabrechnungen, Versicherungsnachweisen, Zeiterfassungsdaten sowie Arbeitszeitkalendern. Diese Daten und Dokumente werden vom Betrieb eingereicht und durch den Treuhänder des Betriebes bzgl. Vollständigkeit und Richtigkeit formal bestätigt.

Die Prüfung der betriebsbezogenen Daten und Dokumente seitens der spbh erfolgt durch Juristinnen und Juristen mit detaillierten Kenntnissen zu den Anforderungen, Bestimmungen im GAV und dessen Auslegungsspielräumen. Bei dieser Prüfung wird eine Kompletprüfung vorgenommen. Das heißt, es werden am Beispiel einiger Mitarbeitenden die GAV-Einhaltung in den Bereichen Löhne, Sozialversicherungen, Arbeitszeiten umfassend analysiert.

Diese umfassende und detailorientierte Prüfung erfolgt analog zur Vollzugssäule III, bei der externe Kontrolleure die Betriebe in einem definierten Zeitrahmen kontrollieren. Diese Konsistenz zwischen Vollzugssäule I und III ist wichtig, um nicht den Eindruck zu erwecken, dass zwischen den Kontrollansätzen der verschiedenen Vollzugssäulen eine unterschiedliche „Strenge“ verfolgt wird.

Erwartungsgemäß zeigt sich, dass die umfassende Einhaltung der Bedingungen ein anspruchsvolles Unterfangen darstellt. Des Öfteren kommt es dazu, dass die Betriebe Korrekturen und/oder Nachzahlungen vornehmen müssen. Dabei zeigt sich jedoch auch, dass dies in der Regel nicht durch willentliches Handeln entsteht, sondern durch Fehler und Unwissenheit in der Umsetzung des durchaus anspruchsvollen GAV. Werden die Bedingungen der materiellen Prüfung umfassend erfüllt oder entsprechende Korrekturen nachgewiesen, dann qualifiziert dies den Betrieb zur Prüfung der Bedingung II.

3.2 Prüfung der immateriellen Bedingungen

Wie bereits dargestellt, erfolgt die Prüfung der immateriellen Bedingungen bzw. der Beurteilung der Unternehmenskultur und Personalführung mittels eines Audits vor Ort. Die Themen des Audits beziehen sich auf die betriebsspezifischen Formen und Praktiken ...

- der Unternehmenskultur und Personalführung
- der Personalförderung und des Personaleinsatzes
- der Personalentwicklung
- der Information und Kommunikation zu den Mitarbeitenden
- des Einbezugs und der Mitsprache der Mitarbeitenden
- des Sicherheits- und Gesundheitsschutzes
- der Personalthonorierung.

Als Beurteilungsgrundlagen dienen...

- Angaben des Betriebes im Fragebogen zu den verschiedenen Aspekten einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur und Personalführung.
- relevante Dokumente und Verschriftlichungen des Betriebes zu seiner Unternehmenskultur und Personalführung.
- Erläuterungen des Unternehmers bzw. der erweiterten Unternehmensleitung im Rahmen des Audits (Einzelinterview).
- Erläuterungen von ausgewählten Mitarbeitenden im Rahmen des Audits (Gruppeninterview).
- Beobachtungen der Experten beim Betriebsrundgang im Rahmen des Audits.

In den folgenden Abschnitten werden die relevanten Betrachtungen im Rahmen des Audits ausführlicher dargestellt.

3.3 Bewertung der immateriellen Bedingungen

In Tabelle 1 sind ausgewählte Einordnungen aus dem Audit für die Dimension ‚Unternehmenskultur und Personalführung im Grundverständnis‘ dargestellt. Im Hinblick auf die 3-stufige Bewertung besteht für die Label-Vergabe der Anspruch, dass sich die Bewertungen mehrheitlich auf Stufe 3 und sich keine Beurteilung auf Stufe 1 befindet. Dabei umfassen (1) keine/geringe Etablierung von relevanten Ansatzpunkten/Maßnahmen/Umsetzungen (2) teilweise Etablierung von relevanten Ansatzpunkten/Maßnahmen/Umsetzungen sowie (3) weitreichende/vollständige Etablierung von relevanten Ansatzpunkten/Maßnahmen/Umsetzungen

Tabelle 1: Ausgewählte Ergebnisse aus verschiedenen Audits

Betrachtungsdimensionen	Beurteilungen
Unternehmenskultur und Personalführung im Grundverständnis	<p>Positive Gegebenheiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visionäre Führungsarbeit des Inhabers – auch im Hinblick auf soziale Themen und die Entwicklung des Berufsstandes. • Firmenleitbild mit partnerschaftlicher Ausrichtung. • Die Führungsarbeit ist an klare und explizite Vorstellungen und Überzeugungen zur Personalführung geknüpft. • Der Betrieb wird in einem familiären Umgang und im direkten Kontakt geführt. • Der Betrieb hat klare Führungsstrukturen – GL mit 4 Mitgliedern als zentrale Führungseinheit; Projektleiter als weitere Funktionsgruppe in der Fachführung. • ... <p>Verbesserungsbereiche</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Führungsstrukturen könnten um eine Geschäftsleitung als Führungsteam erweitert und mit einer weiterführenden Rollen- und Verantwortungsteilung in der Führungsarbeit verknüpft werden. • ...
Wertun	
1 2 3	
o o 4	

Auf der Basis der Verbesserungsbereiche werden für den Betrieb Entwicklungsziele und -maßnahmen zur internen Prüfung und Umsetzung vorgeschlagen. Dabei besteht der Anspruch, keine „Peanuts“ oder „Binsenweisheiten“ als Entwicklungsperspektive darzulegen, sondern Maßnahmen, die den Betrieb im Bereich der Unternehmenskultur und Personalführung substantiell weiterbringen können und dennoch anschlussfähig sind bzw. einen logischen Entwicklungsschritt beinhalten.

4. Empirische Hinweise zur Validität von Holzbau Plus

Im Rahmen der eingangs skizzierten und in diesem Band ebenfalls ausführlich besprochenen Branchenbefragung 2014 wurde u.a. der Frage nachgegangen, ob sich die Betriebe mit dem Holzbau-Plus-Label von den anderen Betrieben unterscheiden. An der Befragung beteiligten sich insgesamt 518 Unternehmen und 2030 Mitarbeitende. 20 dieser Betriebe sind mit dem Holzbau-Plus-Label ausgezeichnet. 153 Mitarbeitende der Stichprobe arbeiten in einem Holzbau-Plus-Betrieb.

Im Rahmen der Auswertungen wurden auch Vergleichsanalysen zwischen Holzbau-Plus-Betrieben und den anderen Betrieben angestellt. Dabei ergeben sich einige interessante, statistisch relevante Tendenzen und Unterschiede zwischen den beiden Gruppen, die erste Validitätshinweise für das Verfahren zu Holzbau Plus geben. Tabelle 2 fasst einige der relevanten Unterschiede zusammen.

Tabelle 2: Relevante Besonderheiten in Holzbau-Plus-Betrieben

Ebene des Betriebes	Ebene der Unternehmer	Ebene der Mitarbeitenden
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mehr Systematik im Marktauftritt. ➤ Mehr Systematik in der Organisations- und Führungsgestaltung. ➤ Mehr Systematik im Personalmanagement. ➤ Mehr Systematik in der Kulturpflege und -entwicklung ➤ Mehr Systematik im Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Besseres „subjektives Bild“ vom Unternehmen wie z.B. in den Bereichen der Qualität, Effizienz, den Arbeitsbedingungen, der Führung und der Kultur. ➤ Insgesamt bessere Beurteilung der Betriebs-situation. ➤ Mehr Innovationspläne in den Bereichen Strategie, Strukturen und Kultur. ➤ Bessere Beurteilung des GAV. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Besseres „subjektives Bild“ vom Unternehmen. ➤ Bessere Beurteilung der Sicherheitskultur im Betrieb. ➤ Höhere Zufriedenheit mit der Betriebssituation. ➤ Höhere Zufriedenheit mit der Funktion und Rolle, Führung, Betriebskultur und den Arbeitsbedingungen. ➤ Geringere Bereitschaft, den Betrieb oder die Branche zu wechseln.

Bzgl. Tabelle 2 ist zu berücksichtigen, dass die 20 Betriebe durchschnittlich größer sind als die Betriebe der Gesamtstichprobe. Aus Tabelle 2 ergeben sich jedoch auch einige wichtige Hinweise auf die Validität von Holzbau Plus. In diesem Sinne zeigt sich u.a., dass die Betriebe mehr Systematik in ihrem Organisations- und Personalmanagement praktizieren, die Unternehmer mit ihrem Betrieb und dem Betriebserfolg zufriedener sind wie auch die Mitarbeitenden mit ihrem Betrieb und verschiedenen Aspekten der Arbeit und Arbeitssituation zufriedener sind.

Damit wird die Grundthese von Holzbau Plus klar bestätigt, dass eine partnerschaftliche Unternehmenskultur und Personalführung positive Beiträge für die Unternehmen, die Unternehmer und die Mitarbeitenden leistet.

5. Literatur

- Gesamtarbeitsvertrag Holzbau (2013). Zürich: Sozialpartner der Holzbaubranche.
- Rupli, H., Schiesser, B., Strausak, S. & Strohm, O. (2014). Holzbau Plus – das Branchenlabel für eine partnerschaftliche Unternehmenskultur und Personalführung in der schweizerischen Holzbaubranche. In Pekruhl, U., Spaar, R. & Zölch, M. (Hrsg.). Human Resource Management. Zürich: WEKA Business Media AG.
- Strohm, O. (2008). Sozialpartnerschaft im Spannungsfeld von unternehmerischer Dynamik und sozialer Sicherheit. In iafob (Hrsg.), Unternehmensgestaltung im Spannungsfeld von Stabilität und Wandel (S. 201–217). Zürich: vdf Hochschulverlag.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Soziotechnische Gestaltung des digitalen Wandels – kreativ, innovativ, sinnhaft

63. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

FHNW Brugg-Windisch, Schweiz

15. – 17. Februar 2017

GfA Press

Bericht zum 63. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 15. – 17. Februar 2017

FHNW Brugg-Windisch, Schweiz

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press, 2017

ISBN 978-3-936804-22-5

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet, den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen.

USB-Print: Dr. Philipp Baumann, Olten

Screen design und Umsetzung

© 2017 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de