PERSONALENTWICKLUNG
So stärken Personaler das mittlere Management S. 34

PROZESSMANAGEMENT
Wie ein Compliance-System professionell gestaltet wird S. 44

ZEITARBEITSURTEIL
Jetzt drohen massive Gehaltsnachforderungen S. 78

04/2011 | 11,80 EUR

personalmagazin

MANAGEMENT, RECHT UND ORGANISATION

www.personalmagazin.de

Die ganze Wahrheit über HR

Alles andere als rosarot: Wo das Personalwesen steht, was zu tun ist S. 14

Messe-Spezial: Neues auf der „Personal 2011" Nord und Süd
S. 59

MATERIAL-NR. 04062-5126

DIE VORAUSSETZUNG FÜR EINE ERFOLGREICHE INGENIEUR-REKRUTIERUNGSSTRATEGIE: EINE FUNDIERTE GRUNDLAGENSTUDIE.

VDI nachrichten
Das Wesentliche. Wöchentlich.

Sie wollen wissen, was Berufsstartern und Stellenwechslern heute wichtig ist?
Dann ordern Sie die VDI nachrichten-Grundlagenstudie 2011 unter **www.vdi-nachrichten.com/buchshop/wechsler**

- **CD-ROM** | ISBN 978-3-18-990090-3 | 129,00 €
- **Booklet DIN A5-Format (93 Seiten)** | ISBN 978-3-18-990091-0 | 149,00 €
- **Booklet DIN A5-Format + CD-ROM** | ISBN 978-3-18-990092-7 | 159,00 €

Wenn Unternehmen heute die passenden Ingenieure finden wollen, müssen die Personaler wissen, welche Prioritäten Berufsstarter und Stellenwechsler haben, was sie erwarten oder für ihre Zukunft planen. Darauf gibt die VDI nachrichten-Grundlagenstudie 2011 fundierte Antworten. Und zeigt bemerkenswerte Veränderungen in den Einstellungen und Verhaltensweisen gegenüber den beiden letzten Studien 2006/2008 auf.

www.vdi-nachrichten.com

VDI nachrichten
Das Wesentliche. Wöchentlich.

„Feldherr will man sein. Das Vakuum in der Betreuung des Personals füllen dann Dienstleister und Gewerkschaften."

Transformation mit Augenmaß

Nein, wir wollen nicht das Rad zurückdrehen. Der Weg, auf den sich das Personalwesen vor mehr als zehn Jahren begeben hat, ist richtig. Natürlich braucht HR einen Platz am Tisch der Unternehmensleitung. Nur hier können Personaler den Boden bereiten, auf dem ihr Humankapital die beste Rendite erwirtschaftet. Richtig ist es auch, nicht nur hocheffizientes Rädchen im Getriebe sowie Hüter des Rechtsrahmens zu sein. Das Personalwesen muss seine Themen strategisch verankern und Wert schöpfen. Dennoch plädieren wir in unserer Titelstrecke für eine Transformation des Personalwesens mit mehr Augenmaß. Denn jüngste Studien zeigen: Beim Umbau und der Aufwertung der Funktion kommt das Personalwesen nur schleppend voran.

Was ist der Grund? Meine Antwort: Fehlende Bodenhaftung. Die scheint dem Personalwesen auf dem Weg zum Olymp des strategischen Business-Partners nämlich verloren gegangen zu sein. Nicht nur schätzt es sich und seine Leistung im Unternehmen falsch ein – jedenfalls gemessen daran, wie die internen Kunden über HR denken. Es scheint sich dabei auch zunehmend seiner administrativen Kompetenz zu schämen und die Betreuung der Belegschaft zu vernachlässigen. Feldherr, neudeutsch Stratege, will man sein. Über das Vakuum, das so im Operativen entsteht, freuen sich dann externe Dienstleister sowie Gewerkschaften. Dabei hat doch der Urvater des Business-Partner-Gedankens, Dave Ulrich, den Strategen immer nur als eine von mehreren HR-Rollen begriffen und gezeigt, dass Personaler vor allem als „glaubwürdige Macher" im Business etwas bewegen. Darum: „Achte den Boden, wenn du nach den Sternen greifst."

Randolf Jessl, Chefredakteur

KERN
IKL BUSINESS LANGUAGE TRAINING

Sprachentraining
für Fach- u. Führungskräfte

- Kursinhalte auf Ihren Berufsalltag zugeschnitten
- Kursplanungen nach Ihrem persönlichen Zeitplan
- Unterricht in Ihrem oder in unserem Hause

069 - 7 56 07 39-0

KERN AG IKL
Business Language Training & Co. KG
Leipziger Straße 51
60487 Frankfurt/M.

kern.frankfurt@kerntraining.com
www.kerntraining.com

KERN IKL Sprachzentren unter anderem in:

Aachen, Augsburg, Berlin, Bielefeld, Bochum, Bonn, Braunschweig, Bremen, Darmstadt, Dortmund, Dresden, Düsseldorf, Duisburg, Essen, Freiburg, Hamburg, Hannover, Heilbronn, Ingolstadt, Karlsruhe, Kassel, Kiel, Köln, Leipzig, Mainz, Mannheim, Mönchengladbach, München, Münster, Nürnberg, Offenbach, Saarbrücken, Stuttgart, Ulm, Wiesbaden, Würzburg, Wuppertal
International: Amsterdam, Lyon

SZENE

08 News und Events

10 Beste Arbeitgeber punkten wieder
Das Great Place to Work Institute hat die Gewinner 2011 gekürt

TITELTHEMA

14 Die ganze Wahrheit über HR
Wo das Personalwesen steht und was jetzt zu tun ist

18 Eine Kluft tut sich auf
HR-Image-Studie 2011: Personaler schätzen ihre Leistungen besser ein als ihre internen Kunden

22 „Profitiert der Kunde?"
Dave Ulrich, der Erfinder des Drei-Box-Modells, sagt, was für die HR-Transformation wirklich wichtig ist

24 HR-Transformation: Wozu und wie?
Welches Organisationsmodell zu Ihrer Personalabteilung passt

28 „Das Zusammenspiel zählt"
Wie das Unternehmen Otto Bock die Personalabteilung neu aufgestellt hat

MANAGEMENT

30 News

31 Dienstleistungsmarkt

32 Wenig Vertrauen in der Mitte
Eine Studie zeigt, wo dem mittleren Management Kompetenzen fehlen

34 Wie Sie Mittel-Manager im Change-Prozess unterstützen können

38 Die vergessene Disziplin
Das Controlling von Weiterbildungsmaßnahmen wird oft vernachlässigt

ORGANISATION

42 News

43 Softwaremarkt

44 Recht und Ethik im Mittelstand
„Compliance" ist nicht nur für große Konzerne ein wichtiges Thema

46 Wie ein Compliance-System professionell gemanagt wird

48 Bares und Wahres
Warum Werte und Haltungen in Unternehmen künftig über den wirtschaftlichen Erfolg entscheiden

SPEZIAL

59 Messe Personal Nord und Süd

60 Messe-Doppelpack im April
Was die Messe Personal 2011 in Hamburg und München bietet

62 Messetrends
News zu Ausstellern und Produkten

64 Imagegewinn bei den Bewerbern
Wie Bewerbermanagementsysteme zum Employer Branding beitragen

66 Gesundheit als zentrales Thema
Psychische Erkrankungen werden zu Kostentreibern in Betrieben

67 Bonussysteme im Aufwind
Eine aktuelle Studie zeigt die Trends in der variablen Vergütung

68 „Just in time" mit moderner Software
Eine Zeitwirtschaftslösung sorgte bei Globus Logistik für Transparenz

70 Baulohn als externe Baustelle
Outsourcing der Entgeltabrechnung

72 Ausstellerinformationen

Strategischer Partner oder „Kümmerer"?
Jüngste Studien zeigen: Beim Umbau und der Aufwertung der HR-Funktion kommt das Personalwesen nur schleppend voran. Woran liegt das? Unsere Titelstrecke untersucht, was die Kunden über HR denken und wie sich das Personalwesen zeitgemäß aufstellt. Zudem fragen wir: Welche blinden Flecken gibt es in der Positionierungsdebatte? Eine Antwort: Der strategische Teil von HR wird überbewertet, die Betreuung des Personals kommt zu kurz. S. 14

„Immer mehr Fälschungen"
Umgang mit Schummlern: Was Arbeitgeber aus dem „Fall Guttenberg" lernen können, erklärt Rechtsanwalt Frank-Karl Heuchemer. S. 81

Zwischen den Stühlen
Das mittlere Management ist entscheidend für die Umsetzung von Unternehmensprozessen. Doch gerade hier hapert es an den Kompetenzen, wie eine aktuelle Studie zeigt. Wie Personaler das mittlere Management stärken können, lesen Sie ab S. 32

RECHT

74 News

76 Aktuelles aus der Rechtsprechung

78 Leiharbeiter fordern Nachzahlung
Womit Arbeitgeber nach dem CGZP-Urteil nun rechnen müssen

81 „Immer mehr Fälschungen“
Rechtsanwalt Frank-Karl Heuchemer erklärt, wie Personaler gegen „Schummler“ vorgehen können

82 EU-Arbeitsmarkt: Stichtag 1. Mai
Welche arbeitsrechtlichen Folgen die EU-Osterweiterung hat

84 Gender-Aspekte im Arbeitsrecht
Ein Überblick über die wichtigsten Aspekte der jüngsten AGG-Urteile

86 Schiefe Töne und andere Musik
Die Berufsgruppe der Orchestermusiker sorgt immer wieder für skurrile arbeitsrechtliche Urteile

PERSÖNLICH

88 Self Service
Vergütungscheck: Personalreferent

90 Jobfitness

92 Senioritätsprinzip dominiert
Analyse: Gehälter im Personalwesen

94 Buchtipps

98 Kollegentipp

RUBRIKEN

03 Editorial
06 Online
91 Termine
96 Impressum
96 Vorschau
96 Rückblick

HAUFE.Personal

- **Wissen**
- News
- Top-Themen
- Online-Seminare
- Marketplace
- Newsletter
- Personalmagazin
  - Aktuelle Ausgabe
  - Heftarchiv
  - Abonnement
  - Redaktion
- Wirtschaft und Weiterbildung
- Haufe Akademie
- eCampus
- **Haufe Community**

Nützliche Infos für Ihre Karriere

Wie Personaler Karriere machen können.

Gleich mehrere Studien beschäftigen sich derzeit mit dem Personaler, seiner Karriere und seiner Positionierung im Unternehmen. In der Titelstrecke dieser Ausgabe finden Sie zu diesen Themen spannende Informationen und hilfreiche Tipps. Und auch online begleiten wir das Thema. So können Sie im Top-Thema „Berufsfeld Human-Resource-Manager" begleitend zur Studie des Bundesverbands der Personalmanager (BPM) die einzelnen Ergebnisse nachlesen. Außerdem finden Sie in Ergänzung zu dem Artikel „Senioritätsprinzip dominiert" auf den Seiten 92 und 93, in dem die Gehaltsstrukturen in der Personalabteilung aufgezeigt werden, auch ein Top-Thema mit den kompletten Gehaltstabellen online. Dort können Sie genau nachvollziehen, in welche Gehaltsstufe Sie sich selbst und Ihre Kollegen einordnen können. Sie erfahren, welche Gehaltssprünge bei einer Fach- oder Führungskarriere zu erwarten sind und welche Rolle Ihr Alter dabei spielt.

Und für alle, die die Studie „HR-Image 2011" besonders spannend finden, haben wir noch ein besonderes Tool entwickelt: Testen Sie doch einmal in unserem Image-Check, wie gut Sie die Meinung und die Wünsche der internen Kunden von HR kennen. Das alles finden Sie unter www.haufe.de/personal

personalmagazin

Ergänzende Downloads

Download-Ergänzungen zum aktuellen Heft finden Sie auf unserem Zeitschriftenportal unter www.personalmagazin.de. Dort können Sie sich alle Checklisten, Marktübersichten und Arbeitshilfen, die wir im Heft zu den einzelnen Artikeln ankündigen, im PDF-Format herunterladen. Von dort können Sie auch über den Link „Zum Downloadarchiv" zu den Downloads vergangener Ausgaben gelangen. Im April bieten wir Ihnen einige ergänzende Top-Themen, den Vergütungs-Check für Personalreferenten sowie weiterführende Texte, die Sie bitte dem nebenstehenden Kasten entnehmen. www.personalmagazin.de

Neue Downloads im April

- Image-Check: Was die HR-Kunden denken
- Studie: Kompetenzen des Mittel-Managers
- Bestenliste: Die Gewinner des Wettbewerbs „Deutschlands Beste Arbeitgeber"
- Fallstudie: Business-Partner-Modell beim Unternehmen Otto Bock
- HR-Stellenmarktindex
- **Alle Downloads**

Jetzt 50€-
Recruiting-
Gutschein sichern!
Einfach Mail an
recruiting@xing.com
oder Anruf unter
040 – 419131784
Schon bei
XING gesucht?
Entdecken Sie jetzt
Social Recruiting!
Alle sprechen von Social Recruiting, XING bietet es Ihnen: 10 Millionen Fach- und Führungskräfte als potenzielle Kandidaten. Schalten Sie Jobanzeigen oder suchen Sie direkt. Gehen Sie mit XING völlig neue Wege im Recruiting.
www.recruiting.xing.com
XING

FREELANCER

Drei Fragen an ...

Markus Schüßler

hat für seine Bachelor-Arbeit über 260 fest angestellte und freie SAP-Berater dazu befragt, wie loyal sie sind und wie gebunden sie sich an das jeweilige (Kunden-)Unternehmen fühlen.

Frage eins: Wer ist loyaler gegenüber dem Unternehmen: Die Freelancer oder die Festangestellten?
Antwort: Meine Studie hat hier überraschenderweise gezeigt, dass die Freelancer loyaler sind. Sie gehen vor allem verbindlicher mit den vertraulichen Daten der Kunden um als die fest angestellten SAP-Berater. 42 Prozent der Festangestellten geben an, dass sie aus Karrieregründen auch Unternehmensinterna herausgeben würden. Allerdings sind die Freelancer insbesondere auch deshalb loyaler, weil sie viel mehr als Festangestellte auf positive Referenzen angewiesen sind. Sie stehen unter ständiger Kundenbeobachtung, während sich ein Festangestellter – gerade in Großunternehmen – ein Ruhenest bauen kann.

Frage zwei: Fühlen sich die Freelancer denn auch an das Unternehmen gebunden?
Antwort: Ich konnte belegen, dass das affektive Commitment, also die emotionale Bindung, in beiden Gruppen hoch ist. Festangestellte fühlen sich aber etwas stärker emotional an ihr Unternehmen gebunden als Freelancer. Die freien Mitarbeiter geben zwar meist an, dass sie im jetzigen Projekt weiterarbeiten möchten. Dies hat aber vor allem finanzielle Gründe: Ist das derzeitige Projekt langfristig angelegt, ist dieser Wunsch stärker ausgeprägt als bei kurzfristigen Projekten.

Frage drei: Was sollten Unternehmen tun, damit sie ihre Freelancer besser an sich binden können?
Antwort: Commitment ist Chefsache, so liegt es an den Projektverantwortlichen, für bessere Teamintegration und Feedback Sorge zu tragen. Durch Touchpoint-Analysen sollten die Rekrutierungswege von HR und Einkauf neu überdacht werden. Ziel ist, neben monetären Größen externe Anreize zu bieten. Freelancer müssen sich wertgeschätzt fühlen, um sich auch nach Projektende emotional an deren Kunden gebunden zu fühlen.

Die HR-Themen der Zukunft

Zum zehnten Mal veranstaltet die Kienbaum Management Consultants GmbH ihre Jahrestagung in Ehreshoven bei Köln. Am 19. Mai wird das Thema „Wirtschaftswunderland Deutschland – zwischen Vollbeschäftigung und Talente-Tristesse“ im Mittelpunkt stehen. Die Jubiläumsveranstaltung bietet zahlreiche Vorträge und Workshops zu aktuellen HR-Themen, unter anderem Diversity Management, Employer Branding und Recruiting im Web 2.0, betriebliches Gesundheitsmanagement und Top-Managementvergütung. Die abschließende Keynote hält Dr. Joachim Gauck. Sein Thema: „Wirtschaft und Werte – Freiheit als Verantwortung.“ Anmeldung bei Iris Kürfgen unter iris.kuerfgen@kienbaum.de, Telefonnummer 02 11 / 96 59 22 47. www.kienbaum.de

© KIENBAUM

Die Malteser Kommende in Ehreshoven ist Veranstaltungsort der Jahrestagung.

Neue Wege für HR-Manager

Nach der Krise müssen Personalmanager neue Wege gehen, um ihre Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Das heißt: Es ist an der Zeit, transparentere Wege des Personalmanagements einzuschlagen, um mehr Wert und Sinn für die Mitarbeiter zu schaffen. Wie dies funktioniert, erläutern international bekannte Referenten auf der International Conference der Hay Group, die vom 19. bis 20. Mai in Wien stattfindet. Dr. Nicolas von Rosty von Siemens spricht zum Beispiel über das Thema „Leadership DNA“, und Professor Rob Goffee von der London Business School erläutert, welche neuen Anforderungen auf Führungskräfte zukommen. www.icm.haygroup.com

Namen und Nachrichten

Karlheinz Blessing

Der bisherige Arbeitsdirektor der Dillinger Hütte wird neuer Vorstandschef des Unternehmens. Der promovierte Wirtschaftswissenschaftler ist bereits seit 1994 Arbeitsdirektor und folgt nun auf Paul Belche als Vorstandschef.

Sabine Helling-Moegen

Zum Januar hat Sabine Helling-Moegen die Personalleitung von MLP in Wiesloch übernommen. Die Juristin mit Master of Laws-Degree war zuletzt als Bereichsleiterin Administration der Helmholtz-Gemeinschaft tätig.

Jürgen Holeksa

Ab Juli wird der Wirtschaftswissenschaftler Personalvorstand von ZF Friedrichshafen. Jürgen Holeksa startete seine Laufbahn im Thyssen-Konzern und ist derzeit Personalleiter und Mitglied der Geschäftsleitung der Behr-Gruppe. Bei ZF folgt er auf Thomas Sigi, der als Personalvorstand zu Audi wechselte.

Reinhard Schiller

Seit Februar ist Reinhard Schiller neuer Chief Financial Officer beim Software-Hersteller Metasonic. In dieser neu geschaffenen Position verantwortet er die Bereiche Finanzen, Controlling, Personalwesen und allgemeine Verwaltung.

Frank Schmidt

Der Betriebswirt ist neuer HR-Director von Sany Germany. Seine Laufbahn startete er bei TNT Express. Anschließend leitete er den Personalbereich der Edscha-Gruppe Zuletzt war er Personalchef der Deutz AG.

Claudia Siegel

Seit Anfang Februar zeichnet sich Claudia Siegel verantwortlich für die Leitung Human Resources bei Accor Hospitality Germany. Die Juristin leitete zuletzt die Abteilung Human Resources Operations bei E-Plus in Düsseldorf. Bei Accor folgt sie auf Dr. Michael Theim, der das Unternehmen Anfang 2011 verließ.

Simone Solf

Vor Kurzem hat Simone Solf die Leitung Human Resources der Mobile-Agentur Clanmo übernommen. Die Diplom-Sportwissenschaftlerin blickt auf eine mehrjährige Erfahrung im Personalwesen der Sport + Markt AG zurück.

Kirsten Simon-Trienes

Die promovierte Juristin ist seit Anfang 2011 neue Leiterin Human-Capital-Management für die Regionen Kontinentaleuropa, Mittlerer Osten und Afrika bei Goldmann Sachs. Zuvor war sie bei J.B. Morgan tätig.

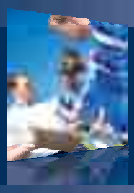
Online

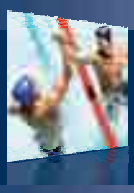
Die neusten Personalien und Stellenwechsel aus der Personalszene finden Sie tagesaktuell in der Rubrik „Arbeitswelt und Unternehmen“ auf **www.haufe.de/personal**

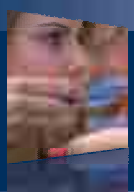
persolog®
Organisationen durch Menschen entwickeln!

Einfach.
Stark.
Entwickelt.

Die persolog® Lerninstrumente


persolog® Lernen und Lehren
Neu!


persolog® Persönlichkeits-Modell


persolog® Zeitmanagement-Modell

persolog® Teamdynamik-Modell

www.persolog.de

© GREAT PLACE TO WORK INSTITUT DEUTSCHLAND

Die 100 „Besten Deutschen Arbeitgeber" wurden am 24. Februar in Berlin ausgezeichnet. Im Mittelpunkt: Staatssekretär Ralf Brauksiepe

Beste Arbeitgeber punkten wieder

WETTBEWERB. Aus insgesamt 290 Unternehmen hat das Great Place to Work Institute „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2011" ermittelt.

Von **Melanie Rößler** (Red.)

Mit dem Aufschwung gewinnt auch das Rennen um die besten Fachkräfte am Arbeitsmarkt wieder an Fahrt. Die Nase vorn haben dabei Unternehmen, die attraktive Arbeitgeber sind – und dies den Bewerbern auch glaubhaft unter Beweis stellen können. So verwundert es auch nicht, dass die Teilnehmerzahl am Wettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber" in diesem Jahr wieder signifikant gestiegen ist. 290 Unternehmen nahmen 2011 an dem Benchmarking des Great Place to Work Instituts teil (2010: 235), fast die Hälfte (45 Prozent) davon war zum ersten Mal dabei. 22 Unternehmen schafften es auf Anhieb unter die 100 Besten (siehe Kasten Seite 12), die sich mit dem begehrten Label „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2011" schmücken und damit bei potenziellen Bewerbern punkten können.

Die Sieger 2011

Das Great Place to Work Institute führte den Wettbewerb dieses Jahr bereits zum neunten Mal durch. Unterstützt wird es dabei vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales, dem Handelsblatt, dem Personalmagazin, der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) sowie der Universität zu Köln. Die Siegerunternehmen 2011 wurden am 23. Februar bei einer feierlichen Gala in Berlin von Staatssekretär Ralf Brauksiepe und Frank Hauser, Leiter des Great Place to Work Institutes Deutschland, prämiert. „Deutschland brauchte gute Arbeitgeber, und Deutschland hat gute Arbeitgeber. Sonst stünde dieses Land nicht da, wo es steht. Ich danke Ihnen, den Gewinnern von Deutschlands Besten Arbeitgebern, dass Sie das einer breiten Öffentlichkeit so eindrucksvoll vor Augen führen", sagte Brauksiepe anlässlich der Preisverleihung.

Bei den Großunternehmen mit mehr als 5.000 Beschäftigten konnten sich der Solartechnikhersteller SMA Solar Technology, die Techniker Krankenkasse und das Chemieunternehmen Dow Deutschland ganz vorne platzieren. In der Größenklasse der Unternehmen mit 2.001 bis 5.000 Mitarbeitern erreichten der Multitechnologiekonzern 3M Deutsch-

land, Microsoft Deutschland und die ING Diba die Top-3-Platzierungen. Bei den Betrieben mit 501 bis 2.000 Beschäftigten lagen der Personaldienstleister DIS AG, das Altenpflegeunternehmen Domino World und die deutsche Niederlassung des Netzwerkausrüsters Cisco Systems ganz vorne. In der Größenklasse mit 50 bis 500 Beschäftigten zählten in diesem Jahr die IT-Managementberatung Noventum Consulting aus Münster, der Personaldienstleister Atrias Personalmanagement und das Software-Haus SAS Institute zu den Top-Platzierten (siehe Kasten unten).

Außerdem wurden zwei Sonderpreise in besonders aktuellen Themenfeldern vergeben. Die Altenhilfe St. Gereon wurde für herausragende Leistungen im Bereich „Förderung älterer Beschäftigter“

Deutschlands Beste Arbeitgeber

50–500 Mitarbeiter
1. Noventum Consulting, Münster
2. Atrias Personalmanagement, Hamburg
3. SAS Institute, Heidelberg
501–2.000 Mitarbeiter
1. DIS AG, Düsseldorf
2. Domino-World, Birkenwerder
3. Cisco Systems, Hallbergmoos
2.001–5.000 Mitarbeiter
1. 3M Deutschland, Neuss
2. Microsoft Deutschland, Unterschleißheim
3. ING Diba, Frankfurt am Main
über 5.000 Mitarbeiter
1. SMA Solar Technology, Niestetal
2. Techniker Krankenkasse, Hamburg
3. Dow Deutschland, Schwalbach/Taunus

Im Top-Thema „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2011“ auf www.personalmagazin.de finden Sie Einzelporträts der Siegerunternehmen. Quelle: Great Place to Work Institute Deutschland

Besuchen Sie uns auf der:

PERSONAL 2011
Fachmesse für Personalmanagement

Hamburg 6.-7. April Halle H, Stand A.30
München 13.-14. April Halle 3, Stand P.08

meinestadt.de
da ist ganz Deutschland drin

In jeder Stadt zur Stelle.
- Jobbörse & Stadtportal in einem!
- Mit Premium-Lehrstellenmarkt.
- Lokale und regionale Suche!

Der Stellenmarkt von meinestadt.de:
02241 92 53 - 940 | jobs@meinestadt.de | www.jobs.meinestadt.de

ausgezeichnet. Der Sonderpreis „Chancengleichheit der Geschlechter“ ging an Microsoft Deutschland.

Zweiteiliges Bewertungsverfahren

Wer sich um die Auszeichnung „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ bewirbt, muss einen zweiteiligen Auswahlprozess durchlaufen: Eine Mitarbeiterbefragung („Trust Index“), die rund 60 Fragen zu den fünf Dimensionen eines guten Arbeitsplatzes – Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz und Teamgeist – beinhaltet, sowie ein Kultur-Audit. In Letzteres fließen zum einen allgemeine Unternehmensdaten ein (Mitarbeiterstruktur, Fluktuation, Sonderleistungen, freiwillige Sozialleistungen, Urlaubstage et cetera), zum anderen Angaben des Managements zu den Maßnahmen, Programmen und Konzepten im Personal- und Führungsbereich.

Was die Besten auszeichnet

Die besten Ergebnisse erreichten die Top 100 bei den Themen Diversity, Arbeitssicherheit und Integration. Verbesserungsbedarf gibt es allerdings noch bei den Themen Work-Life-Balance, psychische Belastung und Erfolgsbeteiligung.

Die Unternehmen, die sich durch ihre hohe Mitarbeiterorientierung auszeichnen, sind auch bei der Betrachtung harter Erfolgskennzahlen im Vorteil. So haben die 100 Besten einen niedrigen Krankenstand und eine geringere Fluktuation als die nicht platzierten Unternehmen. Zudem konnten die Top 100 in den vergangenen 24 Monaten einen deutlich höhren Stellenzuwachs verzeichnen als die nicht platzierten Unternehmen (19 Prozent gegenüber 12 Prozent). ■

Die Top 100

Zum Download unter www.personalmagazin.de

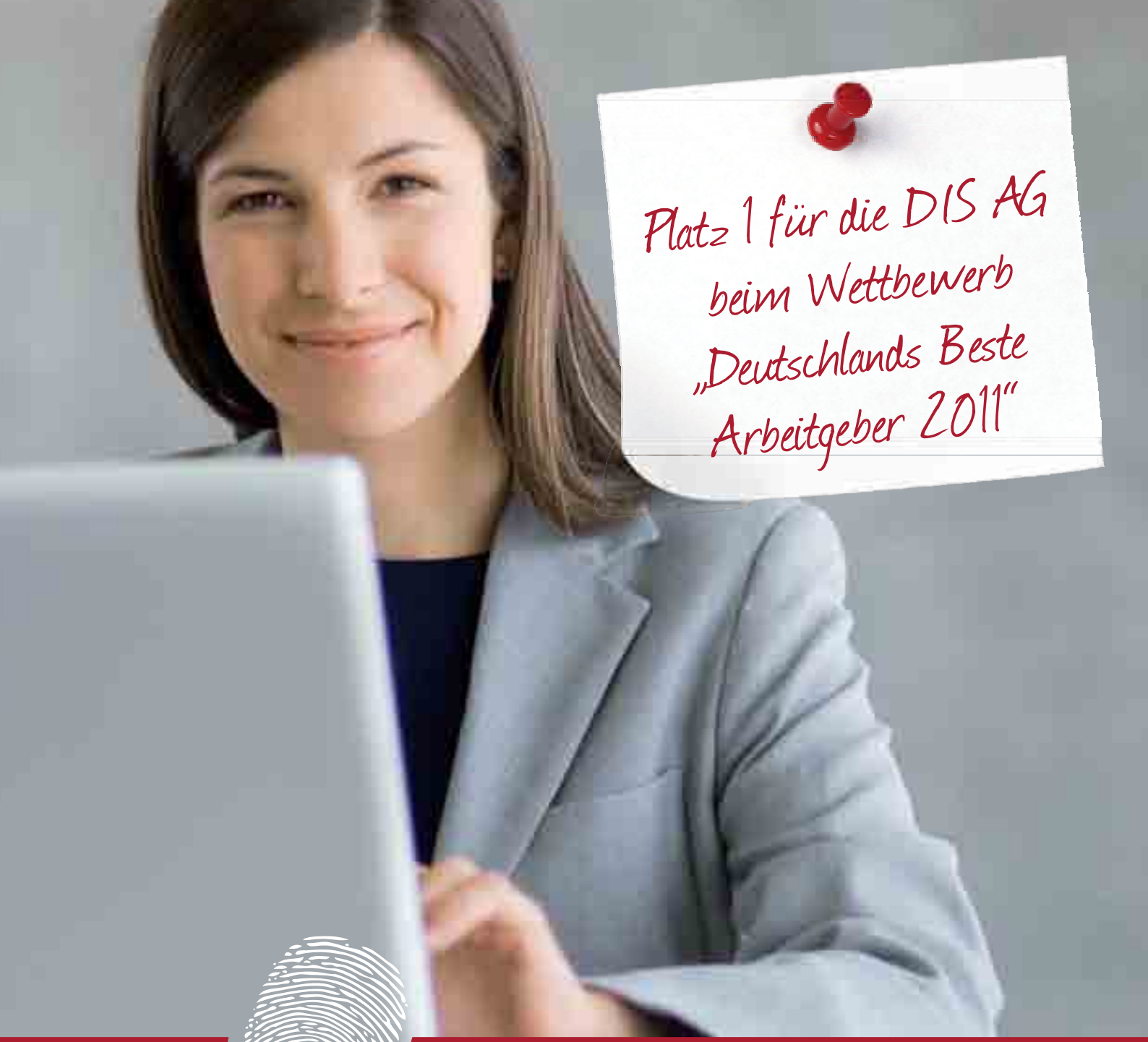
3M Deutschland GmbH	Eon Group Deutschland *	Maiborn Wolff et al GmbH	Sick AG
3M Espe AG	Eisai GmbH	Medtronic GmbH	SMA Solar Technology AG
Accenture	Elobau GmbH & Co. KG	Meltwater Group	Soziotherapeutische Einrichtungen der Laufer Mühle und Soziale Betriebe der Laufer Mühle gGmbH
Altenhilfe St. Gereon	First Solar Deutschland	Microsoft Deutschland GmbH	Sparda-Bank München eG
Atrias Personalmanagement Gmbh	Fujitsu Semiconductor Europe GmbH	Mölnlycke Health Care GmbH	Stryker Leibinger GmbH & Co. KG
Autodesk GmbH	Genua Gesellschaft für Unix- und Netzwerk-Administration	Mundipharma GmbH	Tchibo GmbH
Borealis Polymere GmbH	H&Z Unternehmensberatung AG	National Instruments Germany GmbH	Techniker Krankenkasse
Börse Go AG	Harting Technologiegruppe	Net App Deutschland GmbH	Telefónica O2 Germany GmbH & Co. OHG
Brücke Schleswig-Holstein gGmbH	Heiligenfeld Kliniken	Noventum Consulting GmbH	Telemotive AG
Caritas Wohn- und Pflegegemeinschaft Seniorenheim St. Josef	Heimbeatmungsservice Brambring Jaschke GmbH	Partner/Orange – Unternehmensgruppe	THS Wohnen GmbH
CIB Unternehmensgruppe	Hekatron Vertriebs GmbH	Paypal Deutschland GmbH	Tomtec Imaging Systems GmbH
Cisco Systems GmbH	Hilti Deutschland GmbH	Pepsico Deutschland GmbH	Trenkwalder Personaldienste GmbH
Coinor AG	I.K. Hofmann GmbH	Philips Deutschland GmbH	T-Systems Multimedia Solutions GmbH
Consol Software GmbH	IBC Solar AG	Protection One GmbH	Tuja Zeitarbeit GmbH
Convista Consulting AG	Ikano Bank GmbH	Quintiles Commercial Germany GmbH	Tyczka Totalgaz GmbH
CPC Unternehmensmanagement AG	Immobilien Scout GmbH	R+V BKK	Unternehmensgruppe Tremonia & Profi
Danone GmbH	Infomotion GmbH	R+V Versicherung	Vector Informatik GmbH
Danone Waters Deutschland GmbH	ING-Diba AG	Rehamed Unternehmensgruppe	Viadee IT-Unternehmensberatung
Delo Industrie Klebstoffe GmbH & Co. KGaA	Ingram Micro Distribution GmbH	Rewe Markt GmbH, Zweigniederlassung West	Vispiron Group
DIS AG	In-tech GmbH	Sapient Nitro	Volksbank Mittelhessen eG
Domino-World TM	J&M Management Consulting AG	SAS Institute GmbH	VSA Unternehmensgruppe
Double Slash Net-Business GmbH	Juwi Holding AG	SBK Siemens-Betriebskrankenkasse	W.L. Gore & Associates GmbH
Dow Corning GmbH	K+S Nitrogen GmbH	SC Johnson GmbH	WL Bank AG
Dow Deutschland	Katholisches Klinikum Marienhof/ St.Josef gGmbH	Seniorenzentrum St. Markus; Martha Stiftung	Zeb/Rolfes.Schierenbeck.Associates GmbH
Dr. Kley Steuerberater	Lands‘ End GmbH	Sepago GmbH	
Dr. R. Pfleger Chemische Fabrik GmbH			

* Eon AG, Eon Energie AG, Eon Ruhrgas AG, Eon Gas Storage, Eon Gastransporte GmbH, Eon Climate & Renewables GmbH, Eon Energy Trading SE

Die Top-100-Arbeitgeber nach den Ergebnissen des Great Place to Work Institute Deutschland, unabhängig von der jeweiligen Größenklasse.

Insgesamt haben 290 Unternehmen an dem Wettbewerb teilgenommen.

Quelle: Great Place to Work Institute Deutschland



Work. Your style.

Moderne Personaldienstleistung heißt, sich individuell auf jeden Menschen und jedes Unternehmen einzustellen. Und das können wir ausgezeichnet. Profitieren auch Sie von unserem Know-how als bester Arbeitgeber.

GREAT PLACE TO WORK. INSTITUTE DEUTSCHLAND
DEUTSCHLANDS BESTE ARBEITGEBER 2011
Handelsblatt

www.dis-ag.com

DIS AG

Die ganze Wahrheit über HR

ÜBERBLICK. Hart ringt das Personalwesen darum, sich besser zu positionieren. Doch die Erfolge lassen zu wünschen übrig. Woran liegt das und was ist zu tun?

Von **Randolf Jessl** (Red.)

Von der Politik zu lernen, könnte auch dem Personalwesen das Siegen lehren. Zu Recht charakterisierte der große Soziologe Max Weber deren Geschäft als „langsames Bohren dicker Bretter, das Leidenschaft und Augenmaß erfordert". Beides wird auch dem Personalwesen abverlangt. Denn das bemüht sich nun ein Jahrzehnt darum, als strategischer Partner im Business wahrgenommen zu werden. Die Erfolge befriedigen nicht.

Neueste Studien zeigen, dass die Transformation zum strategischen Partner im Unternehmen nur langsam vorankommt. So zeigt der HR-Transformation-Survey 2011 der Unternehmensberatung Mercer, dass nur 38 Prozent der befragten 500 Personalentscheider europäischer Unternehmen vollumfänglich an den Strategieprozessen teilnehmen. Auch Kienbaum stellt in seiner Studie „HR Strategie und Organisation 2010/11" unter 232 Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum fest, dass „sich die strategische Ausrichtung nicht signifikant verbessert hat".

Hürden der Transformation

Als Gründe hierfür ergeben sich aus den diversen Studien vier Problemkomplexe. Da ist erstens die ungebrochene Dominanz von operativ-administrativen Aufgaben im Personalwesen. Mercer beziffert den Anteil an ausschließlich strategischen HR-Interventionen in seiner Stichprobe auf 15 Prozent. Zweitens zeigt sich in den Studien, dass viele Personalabteilungen weder die nötigen Kompetenzen noch die Leadership-Qualitäten aufbringen, um den selbst gestellten Ansprüchen gerecht zu werden.

Drittens berichten die befragten Personalabteilungen quer über alle Studien von Problemen, in ihrer neuen Rolle und neuem Selbstverständnis im Business akzeptiert zu werden. Und viertens zeichnet sich laut Kienbaum ab, dass die Frage, über welche Budgets und Kapazitäten die Personalabteilung verfügt, nicht unter den Teppich gekehrt gehört. Kienbaum-Partner Paul Kötter zieht für seine Erhebung das Fazit: „Die Studienergebnisse sind kritischer als in den vergangenen Jahren. Sie geben Anlass für eine intensive Diskussion über die künftige Ausrichtung der Personalarbeit."

> Strategisch gestalten oder „sich kümmern"? In der Ära des Business-Partners prägt Letzteres immer weniger das Selbstverständnis des Personalprofis.

Fixstern „Stratege"

Doch welchen Linien soll eine solche Diskussion folgen, wenn sie nicht die Dilemmata der vergangenen Jahre einfach fortschreiben will? Unsere Titelstrecke plädiert dafür, sich den Kernfragen der Profession zuzuwenden: Was macht das Personalwesen faktisch aus? Wie nehmen es die Kunden wahr? Auf die erste Frage gibt eine Studie des Bundesverbands der Personalmanager (BPM) und der Quadriga-Hochschule Auskunft, die dem Personalmagazin vorab vorliegt. Sie wird im Mai offiziell veröffentlicht. Auch hier geben zwei Drittel der befragten 5.100 Personalmanagerinnen und -manager an, „eher umsetzend und operativ" zu wirken. Dennoch identifiziert sich der Löwenanteil der Befragten (2.712, Mehrfachnennungen waren möglich) am ehesten mit dem Rollenbild des „Business-Partners/Strategischen Partners". Die von Dave Ulrich 1997 als gleichberechtigt definierten Rollenbilder „Administrativer Experte" (1.891), „Employee Champion" (1.106) und „Change Agent" (1.052) rangieren weit dahinter.

Für Studienautor Professor Thomas Armbrüster von der privaten Quadriga-Hochschule Berlin zeigt sich hier ein Spannungsverhältnis zwischen der gelebten Wirklichkeit der Antwortenden – also der Frage, inwieweit die Befragten diese neue Rolle wirklich ausfüllen – und der Identifikation mit dem wahrscheinlich wirkmächtigsten Diskurs der vergangenen Jahre im Personalwesen. „Wer bei BMW arbeitet, ist seit Langem intensiv diesem Diskurs ausgesetzt. Wer in Hundert-Mann-Unternehmen arbeitet, sicher weniger. Deshalb sehen sich wohl auch im Mittelstand weniger Befragte als Business-Partner als in Großunternehmen."

Personaler sollten sich selbst und ihre Abteilung nicht durch eine rosarote Brille betrachten. Schwarzsehen sollten sie aber auch nicht.

BERUFSFELDSTUDIE

Als Business-Partner sehen sich

- 62 Prozent der Personaler in Unternehmen über 5.000 Mitarbeiter, aber nur 37 Prozent in Unternehmen mit bis zu 99 Mitarbeitern
- 57 Prozent der männlichen Befragten, aber nur 48 Prozent der weiblichen
- 55 Prozent der Personaler auf Leitungsebene, auf den Ebenen darunter nur 49 Prozent
- 60 Prozent der Personaler mit Promotion, während dies nur für 35 Prozent derjenigen ohne Abitur und weiterführenden Abschluss zutrifft
- 63 Prozent der Psychologen in HR, während dies nur für 58 Prozent der Absolventen von personalwirtschaftlichen Studien und nur für 39 Prozent ohne Studium zutrifft
- 61 Prozent der Personaler im Bereich HR-Kommunikation und 56 Prozent der Personaler im Bereich Personalentwicklung, während dies nur für 48 Prozent der Personaler im Recruiting und für 28 Prozent in der Personalverwaltung zutrifft
- 57 Prozent der Personaler, die elf bis 15 Berufsjahre absolviert haben, während das nur für 41 Prozent derjenigen, die zwei Jahre im Beruf arbeiten, zutrifft
- 62 Prozent der Personaler, die angeben, im Job „sehr zufrieden" zu sein, während dies nur für 39 Prozent derjenigen zutrifft, die angeben, im Job „sehr unzufrieden" zu sein

Quelle: Berufsfeldstudie, BPM / Quadriga-Hochschule Berlin, 2011

Der Business-Partner, mehr schillerndes Luftschloss als Tätigkeitsprofil? So weit will Armbrüster nicht gehen: „Die Antworten spiegeln sicher auch wider, ob sich die Befragten ins Business eingebunden fühlen. Man kann aber sagen, dass der Business-Partner wie kein anderes Rollenbild ein Eliteverständnis zum Ausdruck bringt." Denn die Befragung zeigt: Je größer der Arbeitgeber des Befragten, je höher sein Bildungsgrad und je höher sein Status, desto eher sieht er sich als Business-Partner (siehe Kasten „Berufsfeldstudie"). Besonders spannend dabei: Es sind mehr Männer (57 Prozent) als Frauen (48 Prozent), die sich diesem Rollenbild zurechnen.

Wer kümmert sich?

Der Geschlechteraspekt ist in der Positionierungsdebatte von Bedeutung. Denn die Erhebung zeigt: Der Nachwuchs im Personalwesen ist weiblich (81 Prozent der Befragten unter 30 Jahren sind Frauen, in der Altersgruppe zwischen 30 und 39 Jahren sind es 64 Prozent), Seniorität aber verkörpert das männliche Geschlecht (63 Prozent in der Altersgruppe 50 bis 59 sind Männer, 68 Prozent in der Altersgruppe über 60 Jahre). Begreift man die Rollenbilder des „Business-Partners" sowie des „Change Agents", denen sich Männer stärker als Frauen zurechnen, als strategisch gestaltend und „top-down-denkend", so sind es vor allem Frauen, die dem zweiten möglichen Ansatz noch die Treue halten (oder halten müssen). Sie identifizieren sich häufiger als Männer mit den Rollenbildern „Administrativer Experte" und „Employee Champion", in denen sich laut Armbrüster eher die Tugenden des „Sich-Kümmerns", also eher ein „Bottom-up"-Ansatz ausdrückt.

Genau in der Frage des „Sich-Kümmerns" offenbart sich aber eine weitere Soll-Bruchstelle in der Positionierungsdebatte. Die HR-Image-Studie, eine repräsentative Arbeitnehmerbefragung von FH Koblenz, Yougov Psychonomics und Personalmagazin, zeigt: Die Mitarbeiter, besonders die ohne Führungsverantwortung, fühlen sich vom Personalwesen verkannt und vernachlässigt. Und: Die Personalprofis sind sich dessen nicht bewusst, wie der Abgleich von Fremd- und Eigenbild zeigt. Das wiegt mit Blick aufs Mitarbeiterengagement schwer. Denn das Personalwesen hat nur durch „sich kümmern", kaum aber durch „strategisches Wirken" Einfluss darauf, ob die Mitarbeiter Extrameilen gehen.

Handlungsmaximen mit Augenmaß

Diese Erkenntnisse müssen aufrütteln. Im Lichte unserer Titelstrecke ergeben sich vier Handlungsmaximen unter dem Motto „Gleiche Leidenschaft, aber mehr Augenmaß". Erstens: Business richtig definieren! Den Business-Partner mit dem strategischen Partner gleichzusetzen, ist eine unheilvolle Verkürzung. Business-Partner spielen immer mehrere Rollen, und HR umfasst eben auch viele hoheitliche, dafür aber wenig strategische Aufgaben wie Rechtstreue („Compliance"), administrative Prozesse sowie die Betreuung der Belegschaft.

Zweitens: Alle Anspruchsgruppen im Blick behalten! Im Drang nach mehr Einfluss wurden alle Transformationsbemühungen auf die Erwartungen des Top-Managements ausgerichtet. Das ist mikropolitisch richtig. Doch die Teppichetage ist nicht der einzige Partner von HR. Will das Personalwesen nicht weiter gegen Akzeptanzmauern rennen, muss es stärker berücksichtigen, was die Führungskräfte, die Mitarbeiter, aber auch Externe von ihm erwarten.

Drittens: Transformation beim Individuum beginnen! Nicht zuletzt die Forschungen von Dave Ulrich haben klargemacht, dass der „glaubwürdige Macher" („credible activist") den größten Einfluss auf den Wertbeitrag von HR hat. Es sind die Einstellungen, Kompetenzen und Leadership-Qualitäten, mit denen Personaler – meist unabhängig von der Ausgestaltung und Einbindung der Personalfunktion im Unternehmen – punkten. Viertens: Strukturen individuell zuschneiden! Transformation nach den Bauplänen modischer Diskurse führt in die Sackgasse. Maßstab sind die Kundenbedürfnisse, die eigenen Kapazitäten sowie das Business. ■

HOCHSCHULE
FÜR ANGEWANDTE
WISSENSCHAFTEN · FH
MÜNCHEN

Die Hochschule München ist die größte Hochschule für angewandte Wissenschaften in Bayern und eine der größten ihrer Art in Deutschland. Wir sehen unsere Herausforderung und Verpflichtung in einer aktiven und innovativen Zukunftsgestaltung von Lehre, Forschung und Weiterbildung.

Für die nachstehend aufgeführte Professur wird eine wissenschaftlich ausgewiesene Persönlichkeit gesucht, die umfassende praktische Erfahrungen in verantwortlicher Position außerhalb einer Hochschule erworben hat und diese nun in Lehre und Forschung an unsere Studierenden weitergeben möchte.

Zum Wintersemester 2011/2012 oder später besetzen wir an der:

Fakultät für Tourismus

W2-Professur für Human Resources Management im Tourismus – Kennziffer 1428 –

Anzubieten sind Lehrveranstaltungen für Human Resources Management auf Bachelor- und Master-Niveau. Hierzu zählen insbesondere Personaleinsatz, Personalführung und Personalentwicklung touristischer Unternehmen. Darüber hinaus sind personalrelevante Themen der Unternehmensführung, wie beispielsweise Change Management, Outsourcing oder Organisationsentwicklung zu berücksichtigen.

Außerdem wird Unterstützung in den Grundlagen-Lehrveranstaltungen zur Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre erwartet. Die Betreuung von Projekt- und Seminararbeiten sowie von Bachelor- und Masterarbeiten gehört ebenfalls zum Aufgabenspektrum. Vorausgesetzt wird, dass Human Resources Management i. S. einer anwendungsorientierten Forschung geprägt und weiterentwickelt wird.

Wir erwarten ein wirtschaftswissenschaftliches Studium, aber auch ein psychologisches bzw. sozialwissenschaftliches mit entsprechender theoretischer oder praktischer Zusatzqualifikation ist möglich. Unabdingbar sind einschlägige Praxiserfahrungen, die idealerweise in Unternehmen, Funktionen, Projekten des Tourismus oder nahestehenden Dienstleistungsbereichen erworben wurden.

Die Einstellungsvoraussetzungen und weitere Informationen entnehmen Sie bitte dem Internet unter: **www.hm.edu** unter der Rubrik Job & Karriere.

Wenn Sie sich für eine Professur berufen fühlen, freuen wir uns auf Ihre aussagefähige Bewerbung, die Nachweise zum beruflichen Werdegang und zu wissenschaftlichen Arbeiten beinhalten sollte. Ihre Bewerbungsunterlagen in Kopie senden Sie bitte bis zum **21. April 2011** unter Angabe der o. g. Kennziffer an die Personalabteilung der Hochschule München.

Bewerbungen per Mail senden Sie bitte im **PDF-Format** als **eine Datei** an kristina.leach@hm.edu.

Postanschrift: *Hochschule München, Personalabteilung, Lothstraße 34, 80335 München*
Ansprechpartnerin: *Frau Leach, Telefon 089/1265 1425, kristina.leach@hm.edu*

Zertifikat seit 2006
audit familiengerechte hochschule

www.hm.edu

Eine Kluft tut sich auf

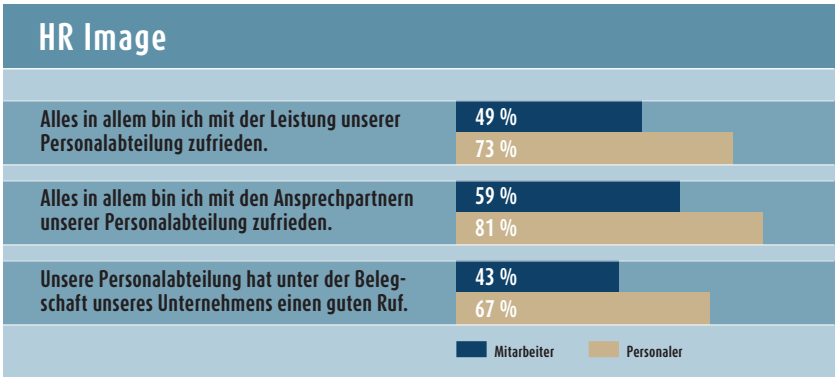
STUDIE. Die zweite HR-Imagestudie zeigt: Was Personalabteilungen leisten, schätzen Personaler wesentlich besser ein als ihre internen Kunden.

Von **Christoph Beck** und **Frauke Bastians**

Die Personalabteilungen stehen in den nächsten zehn Jahren vor den größten Herausforderungen seit ihrem Bestehen. Von der Führungskräfteentwicklung, dem Employer Branding, über das Talent- und Change Management bis hin zum Performance Management, den Vergütungs- und Anreizsystemen und der HR-Vision und -Strategie werden die personalwirtschaftlichen Themen zunehmend zu einer Existenzfrage für jedes Unternehmen. Hinzu kommen ständig weitere „People-Themen" wie Gesundheitsmanagement, Diversity, Corporate Social Responsibility (CSR), die initiiert und umgesetzt werden müssen. Wenn Humankapital nicht nur ein Lippenbekenntnis ist, dann müsste eine Personalchefin oder ein Personalchef auf oberster Entscheidungsebene auch voll ausgelastet sein. Doch auf dieser Ebene ist die Funktion nicht ausreichend vertreten. Bedauerlicherweise wird dem Umstand, dass beispielsweise die Positionen scheidender Personalvorstände nicht nachbesetzt werden, im Gegensatz zu anderen Themen kaum mediale Beachtung geschenkt. Solche Entwicklungen oder auch die, dass im angelsächsischen Sprachraum das Thema HR-Outsourcing zunehmend auf der Agenda von Unternehmen steht, sollten Anlass geben, darüber nachzudenken, wo der Unternehmensbereich HR, der faktisch für die wichtigste Ressource im Unternehmen verantwortlich zeichnet, eigentlich steht.

Wie auch in der Vorgängerstudie 2009 nähern wir uns diesem Thema über die Erfassung des HR-Images. Dabei ist das Image der „Gesamteindruck" von HR, also eine subjektive Kategorie, die objektiv nicht richtig sein muss. Dennoch wird hierdurch das Verhalten und die Einstellung von Menschen gesteuert oder wenigstens beeinflusst, da das Image vor allem auf der Gefühlsebene entsteht und positive oder negative Assoziationen reflektiert oder auslöst. Zusätzliche Informationen, Interaktionen oder Wahrnehmungen können den Gesamteindruck mit prägen.

Während bei der HR-Imagestudie 2009 „lediglich" das Fremdbild erhoben wurde, sind in diesem Jahr auch die Personaler selbst befragt worden. Damit ist es möglich, hinsichtlich ein und derselben Sachverhalte die Eigen- und Fremdwahrnehmung gegenüberzustellen. Dabei versteht sich die vorgelegte Studie als „Pulsmesser" und gibt somit konsequent aus Sicht der internen Kunden (Mitarbeiter und Führungskräfte) und aus Sicht der Personaler selbst das Image der HR-Bereiche in der Realität wieder.



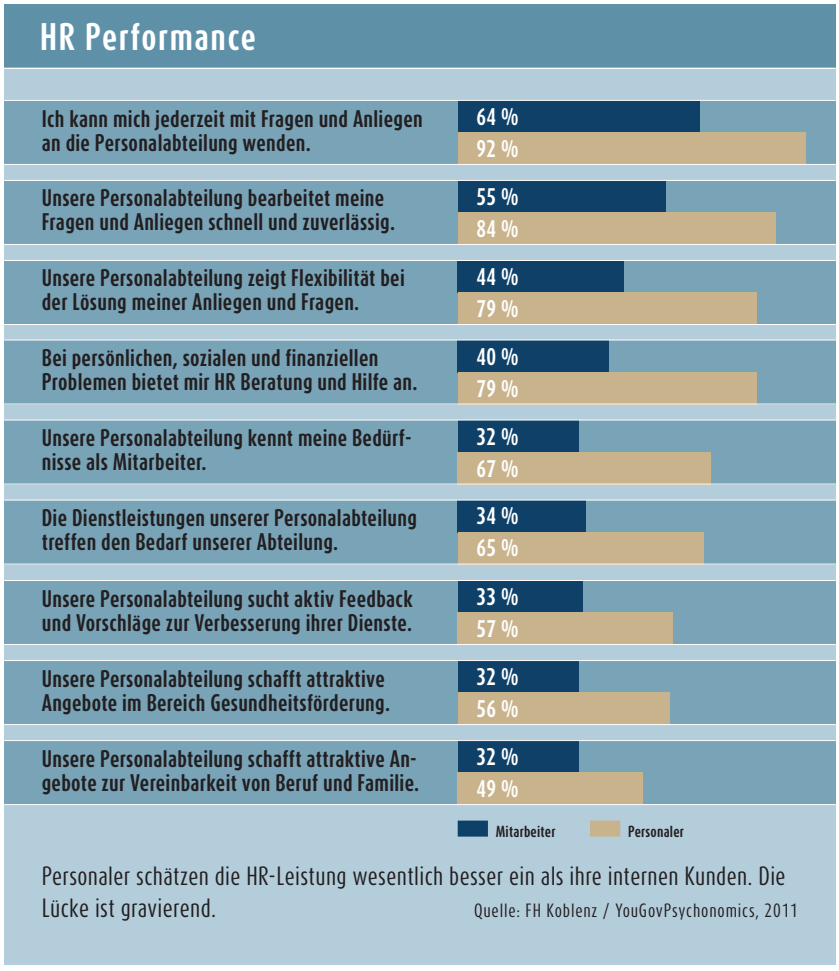
Welchen Ruf genießt die Personalabteilung im Unternehmen? Die Personaler urteilen deutlich positiver als die Mitarbeiter.

Quelle: FH Koblenz / YouGovPsychonomics, 2011

Das Design der Studie

Um sich dem HR-Image empirisch zu nähern, wurde ein Modell aufgestellt, das anhand von sechs Untersuchungsfeldern die wesentlichen Einflussfaktoren auf das HR-Image beschreibt. Hierbei wird davon ausgegangen, dass das Image der Personalabteilungen im Wesentlichen von folgenden Dimensionen beeinflusst wird:

- Die Rolle, Macht und Einfluss von HR im Unternehmen
- Die starken und schwachen Aufgabenfelder von HR
- Die Kunden- und Serviceorientierung von HR
- Die weichen Imagefaktoren der Personalabteilung



Personaler schätzen die HR-Leistung wesentlich besser ein als ihre internen Kunden. Die Lücke ist gravierend.

Quelle: FH Koblenz / YouGovPsychonomics, 2011

- Die Informations- und Kommunikationsleistung von HR
- Die Zufriedenheit mit HR und den HR-Mitarbeitern

Um das übergeordnete Ziel zu erreichen, nämlich das Fremd- und Eigenbild von HR transparent zu machen, haben wir auf Basis des oben skizzierten Modells für die verschiedenen Dimensionen Items ausgearbeitet und in einen Online-Fragebogen umgesetzt. Die Befragung wurde von November bis Dezember 2010 durch die YouGovPsychonomics AG durchgeführt. Insgesamt haben wir Befragungsdaten von 1.387 Personen ausgewertet. Dabei gaben 643 Befragungsteilnehmer an, dass sie als Führungskraft im jeweiligen Unternehmen tätig sind, während 744 Personen ohne Führungsverantwortung an der Erhebung teilnahmen. Mit Blick auf das Fremd- und Eigenbild von HR haben 1.056 Kunden von HR und 331 Personaler selbst an der Studie teilgenommen. Von den 1.056 Kunden nahmen 409 Führungskräfte und 647 Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung an der Studie teil, während das Eigenbild von HR von 234 Führungskräften und 97 Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung „gezeichnet" wurde. Die Stichprobe umfasste Arbeitnehmer in Voll- und Teilzeit und wurde branchenübergreifend nach NACE-Branchen repräsentativ erhoben. Zusätzlich zu den Einflussfaktoren auf das HR-Image wurde das Mitarbeiterengagement – konzeptualisiert als Leistungsmotivation, Bindung an und Identifikation mit dem Unternehmen – erfasst.

Wohl wissend, dass die HR-Abteilungen in der Praxis hinsichtlich der Größe, der Ressourcenausstattung, der Wahrnehmung personalwirtschaftlicher Aufgaben und auch hinsichtlich ihrer Zielprojektionen sehr heterogen sind und somit bei der Analyse eines HR-Bereichs eines einzelnen Unternehmens andere Ergebnisse erzielt würden, wird in der vorgelegten Studie das allgemeine Stimmungsbild und damit das Image einer ganzen „Zunft" erfasst. Wenn nur 43 Prozent der HR-Kunden bestätigen, dass ihre HR-Abteilungen einen guten „Ruf" im Unternehmen besitzen, so kann dies keinen Personaler wirklich zufriedenstellen. Im Ergebnis können wir folgende vier Trendentwicklungen feststellen.

Positionierung: Bei Kunden unklar

Die seit über zehn Jahren andauernde Diskussion um HR als „Strategic-Business-Partner" hat Spuren in der Praxis hinterlassen, zumindest was die HR-Abteilungen angeht. So sehen sie sich selbst zunehmend in den Rollen des „Employee Champions", des „Change Agents" und des „Strategic Partners" und nur noch zu geringen Teilen in der Rolle des „Administrative Experts". Diese (Neu-) Positionierung ist jedoch bei den HR-Kunden noch nicht in dem Maße angekommen. So sehen immerhin noch 68 Prozent aller Kunden von HR diese in der Rolle als „Administrative Expert", während nur 30 Prozent ihre Personalabteilung in der Rolle des „Strategic Partners" und 33 Prozent in der Rolle als „Change Agent" eindeutig wahrnehmen. Inwieweit HR die (Neu-) Positionierung tatsächlich aus eigener Kraft wirklich schaffen kann, bleibt offen, wenn Vorstände und Geschäftsführungen diesen Weg nicht mitgehen. Nicht besetzte „Personalvorstandsposten" oder die „Aufteilung des Personal-Ressorts" auf andere Vorstandsmitglieder sind zwar zunächst nur ein äußeres Zeichen, möglicherweise zeigen diese Entwicklungen aber auch eine innere Einstellung gegenüber dem Human-Resources-Management.

Dass HR einen schwierigen Stand hat, zeigen auch die Studienergebnisse. So gaben zwar 61 Prozent der Personaler an, thematisch im obersten Entscheidungsgremium vertreten zu sein, aber sie bestätigen gleichzeitig, dass sie nur zu 46 Prozent auf Entscheidungen Einfluss nehmen können. Ursache oder Wirkung? Das ist hier die Frage! Selbstkritisch ist nämlich anzumerken, dass eine (Neu-) Positionierung von HR in Richtung „Strategic-Business-Partner" mit den heutigen Kompetenzen schwierig wird. Denn die Personaler selbst sehen sich bei den Kompetenzattributen „fleißig" (88 Prozent Zustimmung), „vertrauenswürdig" (88 Prozent Zustimmung) und „sympathisch" (78 Prozent Zustimmung) durch ihre Kunden in ihrem Eigenbild bestätigt. Während diese hingegen im Fremdbild den Attributen „aktiv", „kompetent", „strategisch" und „innovativ" mit Topbox-Werten von unter 50 Prozent eher eine Absage erteilen. Bei aller Sympathie dürfte es in Anbetracht dieser Ergebnisse nicht einfach werden, sich als gleichberechtigter Partner im Business zu positionieren. Dies gilt zumindest für all jene HR-Bereiche, die für sich den „Strategic-Business-Partner" als Zielprojektion definiert haben.

> Die Ergebnisse für einzelne Unternehmen mögen anders ausfallen. Die Frage nach der Wahrnehmung einer ganzen „Zunft" ist aber beantwortet.

Motivationshebel: Bisher verkannt

Auch vor dem Hintergrund des Organizational-Citizenship-Behavior (OCB)-Ansatzes sind die vorgelegten Ergebnisse eindeutig. Der OCB-Ansatz geht davon aus, dass der Unternehmenserfolg zu einem wesentlichen Teil davon abhängt, ob sich Mitarbeiter aufgrund ihrer emotionalen Bindung über das rein vertraglich Geregelte hinaus für das Wohl des Unternehmens einsetzen. Der Ansatz beantwortet also die Frage, inwieweit die konkreten Rollenerfahrungen und wahrgenommenen Leistungen von HR mit einem hohen Mitarbeiterengagement einhergehen. Und da zeigt die Studie: Während die Rolle von HR als „Change Agent" mit einer Korrelation von r=.37 am deutlichsten mit einem hohen Mitarbeiterengagement einhergeht, lag die zweithöchste Korrelation bei der Rollenwahrnehmung des „Employee Champions" (r=.33). In mittlerer korrelativer Stärke agiert die Einflussnahme von HR auf Unternehmensstrategie und unternehmerische Entscheidungen.

Auch wenn diese Korrelation hochsignifikant ist, bestätigt ihre moderate Höhe, dass die strategische Sparringspartnerschaft eher mittelbar auf das Mitarbeiterengagement einzahlt. Eine starke Kommunikation der strategischen Partnerschaftsrolle dürfte daher auf Ebene der Mitarbeiter keine starke Entfaltung ihres Engagements zur Folge haben. Die Rolle als strategischer Partner wirkt indirekt und ist unabhängig von etwaigen Effekten auf die Motivation der Mitarbeiter. Nichtsdestotrotz ist sie notwendig, um Personalinstrumente wirksam mit den wirtschaftlichen Zielstellungen des Unternehmens zu verknüpfen und den Wertschöpfungsbeitrag von HR sichtbar zu machen. Hinsichtlich der Rolle des „Administrative Experts" zeigt sich die geringste Korrelation zum Mitarbeiterengagement. So wirkt sich offenbar die administrative Leistung von HR nur sehr schwach auf das Mitarbeiterengagement aus. Administrative Leistungen wie Gehalts- und Zeitmanagement werden als Selbstverständlichkeit wahrgenommen. In diesen Bereichen kann sich HR bei schlechter Leistung zwar diskreditieren, jedoch nicht profilieren, wenn sie auf hohem Niveau erfolgt.

Anders hingegen verhält es sich bei den Nachhaltigkeitsthemen, da hier die Wahrscheinlichkeit, durch gute Leistungen auch ein hohes Mitarbeiterengagement zu erreichen, wesentlich höher ist. Diese Handlungsfelder haben somit den „Nice-to-Have"-Charakter verlassen und sind aus Mitarbeitersicht zentrale Profilierungsbereiche eines wirksamen Personalmanagements.

Marktorientierung: Kaum erkennbar

Betrachtet man das HR-Produkt- und HR-Dienstleistungsportfolio unter dem Aspekt von Angebot und Nachfrage, sprich unter marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten, so gilt es zunächst festzuhalten, dass zumindest in der Fremdwahrnehmung die Marktorientierung sehr gering ausfällt. Unterstellt man weiterhin einen Zusammenhang dahingehend, dass auch HR-Produkte und HR-Dienstleistungen den Kundenbedarf und die seine Bedürfnisse decken sollten, dann gestaltet sich die derzeitige Situation als sehr schwierig. So bestätigen lediglich 34 Prozent der HR-Kunden, dass die Dienstleistungen der jeweiligen Personalabteilungen auch den Bedarf der Abteilungen decken und nur 32 Prozent der HR-Kunden stimmen zu, dass HR die Bedürfnisse der Mitarbeiter wirklich kennt.

Nun gelten auf der einen Seite für den internen Markt nicht die gleichen Gesetzmäßigkeiten wie zum Beispiel auf den Produktmärkten, da die HR-Bereiche auch eine Vielzahl von Aufgaben aufgrund von gesetzlichen Auflagen et cetera zu erfüllen haben, ohne dass diese aus Sicht der Kunden einen unmittelbaren Bedarf der Abteilung oder ein Bedürfnis des einzelnen Mitarbeiters decken. Auf der anderen Seite zeigen die vorgelegten Ergebnisse auch, dass HR sein Produkt- und Dienstleistungsportfolio hinsichtlich der Bedarfs- und Bedürfnisdeckung tatsächlich überprüfen sollte.

Befragt nach den starken und schwachen Aufgabenfeldern von HR, se-

Download

Die Studie können Sie kostenlos herunterladen unter
www.haufe.de/hr-image

hen die Kunden die Stärke von HR „nur" in der „Personalentlohnung und -verwaltung", während der Leistungsgrad der anderen personalwirtschaftlichen Aufgabenfelder kundenseitig lediglich positive Zustimmungswerte in Höhe von 26 bis 45 Prozent erreichen. Demzufolge stimmen auch nur 33 Prozent der HR-Kunden zu, dass ihre Personalabteilungen einen Wertschöpfungsbeitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

Marketingorientierung: Ineffektiv

Folgt man der Argumentation, dass auch HR-Produkte und HR-Dienstleistungen einen gewissen Grad an Marktorientierung aufweisen sollten, um wertgeschätzt zu werden, dann bedeutet dies, dass HR eine wesentlich höhere Marketingorientierung als heute an den Tag legen sollte. Gemeint sind hier eine konsequentere Vermarktung von HR-Produkten und/oder HR-Dienstleistungen sowie die Demonstration der Leistungsfähigkeit des gesamten Unternehmensbereichs unter Anwendung des Marketingmix (Produkt- und Servicepolitik, Kontrahierungspolitik, Distributions- und Kommunikationspolitik).

Insbesondere die Kommunikation ist eine immer noch unterschätzte Disziplin bei Deutschlands Personalern. Zumindest im Licht der Studienergebnisse. So stimmen lediglich 33 Prozent der HR-Kunden der Aussage zu, dass sie über das Leistungsprogramm ihrer Personalabteilung umfassend informiert sind, und auch nur 35 Prozent bestätigen, dass sie über Projekte, Neuerungen und Änderungen von ihrer Personalabteilung regelmäßig und zeitnah informiert werden. Nun ist es nicht so, dass HR überhaupt nicht kommuniziert. Immerhin bestätigen 87 Prozent der Personaler, dass sie die Mitarbeiter in Form von persönlichen Gesprächen informieren, zu 82 Prozent, dass sie Informationsleistungen über das Intranet erbringen und zu 75 Prozent die Führungskräftemeetings dazu nutzen. Das Problem besteht eher darin, dass die Botschaften anscheinend nicht ankommen. Zwar nehmen immerhin 51 Prozent der Kunden die Informationsleistung von HR via Intranet wahr, aber nur 39 Prozent bestätigen, in Form von persönlichen Gesprächen informiert zu werden, und nur 14 Prozent der HR-Kunden sehen im Führungskräfte-Meeting einen probaten Kommunikationskanal.

Image: Der Ruf lässt zu wünschen

Zu bedenken bleibt: Einzelergebnisse der unterschiedlichen Untersuchungsdimensionen – bezogen auf ein konkretes Unternehmen – lassen immer noch sehr viel Interpretations- und noch mehr Relativierungsspielräume offen, um zu begründen, warum und weshalb die Ergebnisse so sind, wie sie sind oder warum sie für das eigene Unternehmen eigentlich ganz anders gesehen und abgefragt werden müssten. Die Frage nach der Wahrnehmung einer ganzen „Zunft" jedoch ist eindeutig beantwortet. Es geht um das Image von HR, und dabei zählt der Gesamteindruck. Dieser ist subjektiv und muss nicht einmal objektiv richtig sein. Wenn im Fremdbild nur 49 Prozent der Kunden mit den gezeigten Leistungen von HR und nur 59 Prozent mit den Ansprechpartnern ihrer Personalabteilungen wirklich zufrieden sind, dann überrascht es nicht, dass nur 43 Prozent der Kunden ihren Personalabteilungen einen guten Ruf im Unternehmen bescheinigen. Diese Tatsache kann man kritisieren, als ungerecht oder auch als ungerechtfertigt empfinden, man kann sie aber nicht ignorieren.

HR und seine Kunden: Zwei Welten?

Die vorgelegte Studie hat aber auch gezeigt, dass HR im Fremdbild bei den Führungskräften nahezu immer wesentlich besser abgeschnitten hat, als bei der Einschätzung der Mitarbeiter. Außerdem ergab sich, dass die Personalabteilungen bei den Unternehmensgrößenklassen bis 999 Mitarbeiter von ihren Kunden positiver bewertet werden als die Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern (Ausnahme bei der Informations- und Kommunikationsleistung). Dennoch können die Ergebnisse keinen Personaler zufriedenstellen, denn die Unterschiede zwischen der Eigen- und Fremdwahrnehmung von HR sind deutlich erkennbar. Bei Differenzen im Maximum von bis zu 50 Prozent zwischen dem Eigen- und Fremdbild kann durchaus die Frage gestellt werden, ob HR und deren Kunden sich nicht doch in völlig unterschiedlichen „Welten" bewegen.

Noch sind 67 Prozent der befragten Kunden von der Notwendigkeit einer eigenen Personalabteilung überzeugt. Das aber bedeutet, dass fast ein Drittel der Befragten dem nicht uneingeschränkt zustimmt oder dies sogar negiert. In der Überzeugung, dass vielerorts in den Personalabteilungen hervorragende Leistungen erbracht werden, muss also festgestellt werden: Das Ergebnis überzeugt in Summe nicht. Wer seine Imagewerte verbessern möchte, muss sich klar positionieren. Erst wenn der Bereich Produkte und Dienstleistungen anbietet, die die Bedarfe und die Bedürfnisse der Zielgruppen befriedigen, und diese auch professionell vermarktet, werden sich die Imagewerte von HR verbessern. ■

Prof. Dr. Christoph Beck

lehrt an der University of Applied Sciences, Koblenz, Human Resources Management.

Dr. Frauke Bastians

leitet als Direktor den Bereich Organisational Consulting bei der YouGovPsychonomics AG, Köln.

„Profitiert der Kunde?“

INTERVIEW. Dave Ulrich ist das Klagen über das Business-Partner-Modell leid. Was bei Profi-Dienstleistern funktioniert, sei auch fürs Personalwesen gut.

personalmagazin: In einem Meisterkurs an der ZfU Zürich haben Sie neulich Ihre Zuhörer verblüfft mit der Aussage: „Ich kann das Wort Business-Partner nicht mehr hören.“ Was ist passiert?
Dave Ulrich: Da habe ich wohl etwas übertrieben. Ich mag nach wie vor die damit verbundenen Ideen, aber ich bin die Leute leid, die die Ideen falsch darstellen und sagen, es würde nicht funktionieren. Wenn man genauer hinsieht, dann sind das Leute, die die Idee nicht verstehen, die frustriert sind, dass einige Personaler sie nicht umsetzen, und keine Alternativen haben.

personalmagazin: Nichtsdestotrotz. Der Begriff „Business-Partner“ ist unscharf. Die meisten sehen in ihm den strategisch arbeitenden Personaler ...
Ulrich: ... und setzen alle Energie darein, vom administrativen Experten zum Strategen zu werden. Für mich aber lief das Konzept Business-Partner immer darauf hinaus, dass man vielfältige Rollen schultert. Und jede dieser Rollen, ob operativ oder strategisch, bedeutet Mehrwert für das Business. Denken Sie nur daran, welche Erfolge viele HR-Abteilungen in der Krise auf der operativen Seite erzielt haben. Im Grunde geht es bei der Transformation darum, den administrativen Part effizienter zu bewältigen und Zeit für den strategischen zu gewinnen.

Dave Ulrich
ist Professor an der Ross School of Business an der Universität von Michigan. Der HR-Vordenker ist auch Partner des Beratungsunternehmens RBL Group.

personalmagazin: Aktuelle Studien zeigen, dass nach wie vor Personalabteilungen die größte Wertschätzung in ihrer administrativen Arbeit genießen. Warum dann die strategische Seite ausbauen?
Ulrich: Im Personalwesen geht es vor allem darum, Personalprozesse zu entwerfen und zu gewährleisten, die Mitarbeiter produktiver, Organisationen leistungsfähiger und Führungskräfte kompetenter machen. Dazu brauchen Personaler ein neues Kompetenzprofil, und ihre Abteilungen müssen sich neu aufstellen und sich fokussieren.

personalmagazin: Eine Ihrer Kernbotschaften lautet: „Der Kunde definiert, was wertvoll ist.“ Wenn nun aber der Kunde – das Management wie die Linie – meint, er brauche gar keine strategischen Partner oder „Change Agents“ im Personalwesen?
Ulrich: Wir sollten mehr über die Kunden unserer Kunden nachdenken. Wenn Sie einen Top-Manager oder Linienmanager fragen, worum diese sich am meisten sorgen, werden sie sagen: Unsere Kunden zufriedenzustellen, dauerhaft Gewinn zu erzielen oder eine nachhaltige Organisation zu schaffen. Dazu kann und muss das Personalwesen beitragen. Mehrwert erbringt eine Personalabteilung nicht dadurch, dass sie ausrollt, was sie weiß und kann. Es geht vielmehr darum, ob die internen Kunden vom Wissen und dem Einblick der Personaler profitieren. Wenn diese den Top-Managern helfen, ihre Ziele zu erreichen, werden diese das Personalwesen auch mehr schätzen.

personalmagazin: In Ihrem Buch „HR Competencies“ schließen Sie aus umfangreichen statistischen Erhebungen, dass „Business-Verständnis“ kaum ein Erfolgsfaktor im Personalwesen ist.
Ulrich: Richtig. Unsere Regressionsanalysen der sechs wesentlichen HR-Kompetenzen mit Blick auf individuelle Performance und Performance der Organisation ergaben, dass „Business-Verständnis“ bei Personalern nur wenig Aufschluss darüber gibt, ob die Person oder das Unternehmen erfolgreich ist. Das hat uns gewundert, und wir haben viele Leute dazu befragt. Unsere Erklärung lautet: „Business-Verständnis“ ist eine Selbstverständlichkeit. Wer das Business nicht kennt, kann in der Führungsebene nicht dauerhaft bestehen. Den Unterschied macht, ob der Personalprofi als „glaubwürdiger Macher“

(„credible activist“) handelt und von seinen Partnern auch als solcher wahrgenommen wird.

personalmagazin: HR-Transformation führt in Deutschland meist zum Drei-Box-Modell, also der Aufteilung in Business-Partner, Centers of Expertise und Shared-Service-Centers. Hatten Sie das im Blick, als sie 1997 den Business-Partner ausriefen?
Ulrich: In den vergangenen 15 Jahren haben wir gelernt, besser zu verstehen, worüber wir reden. Die Personalfunktion ist eigentlich nichts anderes als eine professionelle Dienstleistungsorganisation innerhalb der Organisation. Alle professionellen Dienstleistungsorganisationen – zum Beispiel Anwaltskanzleien, Wirtschaftsprüfer, Werbeagenturen und so weiter – sehen als ihre Aufgabe, ihr Wissen in Produktivitätsgewinne ihrer Kunden zu verwandeln. Und sie alle sind ähnlich aufgestellt. Sie besitzen Wissens-Pools, aus denen die Kundenteams zusammengestellt werden. Denen steht ein Senior-Relationship-Manager vor. Im Personalwesen sind die Centers of Expertise diese Wissens-Pools, aus denen die Business-Partner als Relationship-Manager die Kundenteams formen. In jeder Struktur geht es darum, Rollen, Regeln und Verantwortlichkeiten zu fixieren. Diese drei Rollen bestimmen im Personalwesen, wie die Akteure handeln und welche Verantwortlichkeiten sie übernehmen.

personalmagazin: Dennoch sind viele Unternehmen enttäuscht von ihrer Business-Partner-Organisation. Wie erklären Sie sich das?
Ulrich: Unsere Forschung zu Change-Projekten allgemein zeigt, dass 20 Prozent der Individuen, aber auch der Organisationen einen Wandel gut bewältigen. Weitere 20 Prozent packen ihn nicht. Und 60 Prozent machen Fortschritte. Das gilt auch für Personaler und ihre Abteilungen. Die gute Nachricht ist, dass die 60 Prozent sich mittlerweile besser schlagen.

> „Mein Modell ist richtig, wird aber falsch angewendet. Personaler müssen mehr über den Mehrwert ihres Tuns nachdenken.“

personalmagazin: Eine andere Richtung als das Drei-Box-Modell kann eine Transformation nicht nehmen?
Ulrich: Die professionellen Dienstleistungsorganisationen, mit denen ich arbeite, stellen ihr Organisationsmodell nicht infrage. Im Personalwesen dagegen suchen alle noch nach weiteren Wegen.

personalmagazin: Dagegen ist doch eigentlich nichts einzuwenden!
Ulrich: Sicher, dennoch würde ich gerne wissen, welche Alternative das denn sein soll. Das Personalwesen wieder zu zentralisieren, zerstört die Flexibilität, die gerade die lokalen Gegebenheiten fordern. Es strikt zu dezentralisieren heißt, Kosten und Redundanzen verursachen. Ich glaube, dass das Modell richtig ist, aber falsch angewendet wird. Personaler müssen mehr über den Mehrwert ihres Tuns und ihren Service nachdenken als über Macht und Kontrolle. ■

Das Interview führte **Randolf Jessl.**

AMADEUS FiRE
ACCOUNTING · OFFICE · BANKING · IT-SERVICES

„Arbeitsrecht im Wandel“

Donnerstag, 12. Mai 2011 von 9:00 bis 17:00 Uhr
im Sheraton München Arabellapark Hotel

Die Experten und ihre Themen:

- **Neujustierung des Urlaubsrechts nach Europarechtlichen Vorgaben**
  Prof. Franz Josef Düwell
  Vorsitzender des 9. Senats des BAG

- **VIP-Karten in der Grauzone**
  Sylvia Schenk
  Vorstand Transparency International Deutschland e.V.

- **Nutzen und Risiken von flexiblen Beschäftigungsformen**
  Holger Dahl
  roland lukas KONFLIKTLÖSUNGEN

- **Vom Bewerberfragebogen bis zum Alumni**
  Dr. Stefan Brink
  Leiter Privater Datenschutz beim Landesbeauftragten für den Datenschutz RLP

- **Altersdiskriminierung und Emmely**
  Dr. Wolfgang Lipinski
  Fachanwalt für Arbeitsrecht

Informationen & Anmeldung unter
www.amadeus-fire.de/arbeitsrechtstag

Veranstaltung nach §15 FAO

Weitere Arbeitsrechtstage 2011:
- **Arbeitsrechtstag Düsseldorf** 30.6.2011 Maritim Hotel Düsseldorf
- **6. Arbeitsrechtstag Rhein-Main** 30.8.2011 Hyatt Regency Mainz
- **Arbeitsrechtstag Hamburg** 29.9.2011 Steigenberger Hotel Hamburg
- **Arbeitsrechtstag Stuttgart** 15.11.2011 Steigenberger Graf Zeppelin

Amadeus FiRe Services GmbH
Darmstädter Landstraße 116 · 60598 Frankfurt/Main
Tel.: 069 96876-571 · Fax: 069 96876-479
E-Mail: arbeitsrechtstag@amadeus-fire.de

in Kooperation mit personalmagazin

HR-Transformation: Wozu und wie?

SYSTEMATIK. Viele Transformationsprojekte im Personalwesen zielen auf das Drei-Box-Modell von Dave Ulrich. Aber wann passt es und gibt es Alternativen?

Von **Arne Prieß** und **Heike Gorges**

Der Druck auf Personalabteilungen, einen Beitrag zur Wertschöpfung zu leisten und die Effizienz der Abläufe zu erhöhen, treibt viele Unternehmen in ein HR-Transformationsprojekt. Den Medien folgend, wird dabei oft das Drei-Box-Modell von Dave Ulrich gewählt. Doch der Umbau einer klassischen Personalabteilung bedeutet häufig einen anspruchsvollen Sprung in eine komplexe Organisation. Dieser birgt viel Potenzial, aber ebenso viele Tücken. So bereuen manche heute, den Weg beschritten zu haben und „rudern" zurück. Daraus ergeben sich dann oft „verbogene Kompromisse", die den eigenen Zielen, aber auch dem Kunden nicht gerecht werden.

Analyseschritte

So finden Sie Ihr Organisationsmodell

Vorbereitung	1. Unternehmensstrategie analysieren
	2. HR-Strategie ableiten (ohne Blick auf irgendein spezielles HR-Organisationsmodell)
	3. Ist-Organisation einem der „klassischen Modelle" zuordnen
Entscheidung	4. Abwägen, welches Organisationsmodell die HR-Strategie am effektivsten unterstützen würde
	5. Einschätzen des Deltas von Soll (gegebenenfalls mehrere bedenken) zu Ist in folgenden Kriterien: ○ Zeitbedarf für die HR-Transformation ○ Change-Bedarf ○ Kosten des Headcounts, von HR-IT-Lösungen et cetera ○ zentrale und dezentrale Aspekte ○ lokale und internationale Aspekte ○ Make or Buy-Elemente (wo können Teil-/Outsourcings und künftige Partnerschaften mit HR-Fachberatern und HR-Dienstleistern das Modell ergänzen?)
	6. Entscheidung für ein HR-Organisationsmodell mit individuellen Ausprägungen (Grobskizze) innerhalb HR
	7. Abstimmen mit der Geschäftsführung, Fixierung des Projektauftrags
Transformation	8. Projekt Set-up: Projektplanung aufsetzen, Projektteam zusammenstellen, Kick-off
	9. Projekt umsetzen gemäß Planung inklusive Change-Management
	10. Neue Organisation ausrollen – gegebenenfalls mit Piloten (in ausgewählten Werken) und in Wellen

Die Entscheidung für oder gegen ein Organisationsmodell sollte wohl bedacht werden. Diese zehn Schritte führen zu tragfähigen Ergebnissen. Quelle: HRblue, 2011

Es ist daher zu fragen: Waren die Entscheidungen für dieses Modell immer am Kundennutzen orientiert und strategisch abgeleitet? Oder folgten sie lediglich dem Trend? Wäre es nicht wirksamer, seine individuelle Organisationsform für die Personalabteilung zu finden und dabei Erfolgsprinzipien und Erfahrungen aus der Praxis zu beachten? Wenn man den grundlegenden Organisationsmodellen folgt, kann man sich an deren Nutzen und Erfordernissen sowie deren Vor- und Nachteilen orientieren. Wenn man den Kunden, die Unternehmensstrategie und das „Machbare" – finanziell und vom Veränderungsbedarf bei HR und beim Kunden – im Blick behält, findet sich ein Transformationsdesign, das wirklich passt. Diesen Weg beschreiten Sie in zehn Schritten (siehe Kasten „Analyseschritte" auf dieser Seite).

Leistungsumfang bestimmt Orga-Modell

Will man die möglichen HR-Organisationsmodelle auf einige wenige „klassische" verengen, ist dies naturgemäß eine Vereinfachung. In der Realität finden sich unzählige Zwischenformen und Überschneidungen. Wir versuchen es dennoch und gruppieren die Modelle danach, inwiefern sie das Leistungsspektrum gegenüber dem Kunden ausweiten. Um das richtige Modell zu finden, gilt es zu fragen: Welchen Auftrag erteilen die Kunden an die Personalabteilung? Dabei kann man drei Cluster unterscheiden. Erstens: Die Kunden erwarten Exzellenz in der Verwaltung. Zweitens: Die Kunden erwarten Strategieorientierung. Drittens: Die Kunden erwarten Business-

Organisationsmodelle

Auftrag an HR	Verwaltung		Strategieorientierung		Business- Orientierung
	„HR-Verwaltung“	„One Face to the customer“	Referentensystem	„plus HR-Experten“	„Drei-Box-Modell“
Kurzbeschreibung	HR stellt einen Teil der Arbeitgeberpflichten sicher (individualvertraglich gegenüber dem Mitarbeiter, kollektiv-rechtlich gegenüber dem Betriebsrat, gesetzlich gegenüber den Behörden) und achtet auf deren Einhaltung im Unternehmen	Die Personalabrechner übernehmen zusätzlich operative Beratungsaufgaben gegenüber Führungskräften und Mitarbeitern	Personalreferenten übernehmen taktische Beratung und konzeptionelle Aufgaben. Mit zugeordneten Sachbearbeitern/Abrechnern werden Kundensegmente als Tandems unterstützt. Abrechnung kann alternativ zentralisiert oder ourgesourct sein	Für spezielle HR-Themen und Prozesse gibt es Stabsstellen oder kleine Expertenteams (je nach Aufgabenumfang), die die Personalreferenten oder die Kunden direkt strategisch beraten, Prozesse einführen und auch im Betrieb diese dauerhaft verantworten	HR erbringt in drei Boxen Aufgaben, die sowohl die administrativen Felder (Center of Scale/Shared-Service-Center), die im Sinne von strategischer Wertschöpfung beratenden (HR-Business-Partner) und die mit Expertenwissen beratenden und gestaltenden (Center of Expertise) abdecken
Vorteile	● Wenig Komplexität, wenig Headcount ● Hochrationalisierbar ● Klare Rolle als Hüter	● Wenig Schnittstellen ● Schnelle Verfügbarkeit von Stammdaten in der Beratung ● Geringere Kosten	● Rolleninhaber können sich fokussieren ● Konzeptionelle Projekte können Referenten übernehmen ● Führungskräfte und Mitarbeiter haben Ansprechpartner mit klarer Fachkompetenz	● Lösungsangebote für strategische Herausforderungen möglich	● Hohe Rationalisierungspotenziale in administrativen Prozessen ● Lösungsangebote für strategische Herausforderungen und Wertschöpfungsbeiträge ● Proaktive strategische Beratung der Führungskräfte ● Moderne Arbeitsweisen fördern Employability der HR-Mitarbeiter
Nachteile	● Keine Lösungsangebote für strategische Herausforderungen ● Keine Entwicklungsperspektiven für HR-Mitarbeiter innerhalb und außerhalb des Unternehmens ● Reaktiv und passiv, keine vorausschauenden Wertschöpfungsbeiträge	● Wenig Lösungsangebote für strategische Herausforderungen ● Profilbreite von Abrechner zu Berater selten optimal abzudecken ● Beratung kommt oft zu kurz, wenn Abrechnung fordert ● Beratung nur zu operativen Themen	● Referenten werden oft von Sacharbeit gebunden, statt zu beraten ● Kommunikation zwischen Abrechner und Referenten hakt oft ● Zwei-Klassen-Empfinden entsteht bei fehlendem Zusammengehörigkeitsgefühl	● Strategische Beratung der Führungskräfte geschieht noch nicht proaktiv genug	● Viele Schnittstellen ● Abhängig von moderner Technik und virtuellen Kommunikationsmedien ● Hoher Transformations-/Change-Aufwand ● Investitionskosten bei HR-IT ● Lücke bei den persönlichen Ansprechpartnern für die Mitarbeiter

Diese Organisationsmodelle sind naturgemäß eine Vereinfachung. In der Unternehmensrealität finden sich unzählige Zwischenformen und Überschneidungen. Dennoch empfiehlt es sich, gedanklich das eigene HR-Business einem der Typen zuzuordnen. Quelle: HRblue, 2011

Orientierung (siehe Kasten „Organisationsmodelle“ auf dieser Seite).

Alle diese Modelle haben Vor- und Nachteile. Vor allem sind sie aber daran zu messen, inwiefern sie den Kundenbedürfnissen und strategischen Erfordernissen gerecht werden. Dafür drei Beispiele.

- Unter bestimmten Umständen reicht eine leistungsfähige Personaladministration völlig aus. Bei starkem Wachstum des Unternehmens und mangelndem Bewerberangebot aber springt diese zu kurz, da sie etwa Employer Branding, Mitarbeiterentwicklung und -bindung nicht abdeckt.
- Bevor man Expertenstabsstellen einrichtet, sollte geprüft werden, ob Konzeptarbeit in speziellen Themen nicht kostengünstiger und inhaltlich ansprechender als Projekte mit un-/regelmäßiger Unterstützung von Beratern umgesetzt werden kann.
- Beim Drei-Box-Modell sollte vor Entwurf der Organisationsskizze die eigentliche Absicht von Dave Ulrich noch einmal zurate gezogen werden: Ulrich sieht im HR-Business-Partner zuallererst eine Einstellung von HR, die darauf zielt, die eigene Arbeit am Kundennutzen und an der Wertschöpfung auszurichten. Das aber lässt sich auch in Teilen oder ganz in anderen Aufbaustrukturen als denen des Drei-Box-Modells sicherstellen.

Welches Modell für Ihr Unternehmen am besten geeignet ist, muss in Schritt

vier und fünf der oben genannten zehn Schritte abgewogen werden. Folgende Organisationsprinzipien sollten Sie bei Ihrer Entscheidung in jedem Falle leiten.

Fünf goldene Regeln

Erstens: Berater und Sachbearbeiter sind verschiedene Profile. Sie finden selten in einer Person zusammen. Deshalb begrenzen Sie Beratungsanteile bei den Abrechnern am besten auf eng an der Sachbearbeitung hängende Themen. Das Modell „One Face to the Customer" führt häufig zu fehlerhafter Abrechnung, unzufriedenen Kunden wegen schlechter Beratung und frustrierten Personalern, weil sie eines von beiden nicht sein wollen oder können. Das Drei-Box-Modell wiederum entwickelt seine wertschöpfende Kraft oft nicht, weil die ehemaligen Personalreferenten plötzlich strategisch und unternehmerisch denkend beraten sollen. Besonders das Handwerkszeug der „Beratung" hat man nicht deshalb, weil man mit „Business-Partner" etikettiert wird.

Zweitens: Zentralisierung allein ist noch nicht rationell. Wenn Sie administrative Prozesse rationeller und kostengünstiger betreiben wollen, gelingt das

DAS BERICHTEN TRANSFORMIERTE ABTEILUNGEN

Mehrwert von HR für Unternehmen und Kunden aufzeigen

Bei der Einführung des Drei-Box-Modells sollte der Mehrwert von HR für das Unternehmen und dessen Kunden Ausgangspunkt der Überlegungen sein. Wie trägt HR dazu bei, das Unternehmen erfolgreich zu machen? Oder noch weitergedacht: Wie trägt HR dazu bei, die Kunden des Unternehmens erfolgreich zu machen? Hieraus lassen sich dann die HR-Ziele, HR-Strategie, Themen und Prioritäten ableiten. In vielen HR-Transformationen wird an dieser Stelle zu kurz gedacht. Das angeblich transformierte Business erscheint dann als „alter Wein in neuen Schläuchen". In der Umsetzung fehlen dann der zwingende Grund für die Veränderung, die Bündelung der HR-Kräfte und die Nutzenargumente der neuen HR-Organisation für interne und externe Kunden.

HR- und Business-Organisation individuell abstimmen

Wie jede professionelle Serviceorganisation sollte sich HR an der Organisation seiner Kunden orientieren und prüfen, welches Know-how, welche Services seine Kunden am besten unterstützen. Ist die Business-Organisation zentral aufgestellt, sollte dies von der HR-Organisation gespiegelt werden. Ebenso bei dezentraler oder Matrixorganisation. Die Veränderung der Business-Organisation in eine Matrixorganisation war gerade in den letzten Jahren häufig der Anlass für eine Transformation im Personalbereich. Das bedeutet umgekehrt aber auch, dass es keinen Sinn ergibt, ohne Berücksichtigung der eigenen Business-Organisation die HR-Organisation eines anderen Unternehmens zu kopieren, auch wenn diese dort gut funktioniert. Nur wenn der erwartete Mehrwert von HR und die Business-Organisation der beiden Unternehmen vergleichbar sind, sind Lösungen möglicherweise übertragbar. Ebenso wenig ist es sinnvoll, von der Literatur oder in der Presse propagierte Organisationsdesigns zu übernehmen und diese für das eigene Unternehmen passend zu machen – eine Versuchung, der insbesondere beim Drei-Boxen-Modell durchaus schon Unternehmen erlegen sind.

Kongruenz in Organisationsdesign und Umsetzung sichern

Unternehmen, die sich im Organisationsdesign (Prozesse, Rollen, Struktur) durchgängig am Mehrwert und den Zielen von HR orientieren und dies kongruent umsetzen, berichten von weniger Reibungsverlusten in der neuen HR-Organisation als andere. Das Phänomen ist leicht nachvollziehbar und logisch: Gehört das Initiieren von und die aktive Mitarbeit in Veränderungsprojekten zum Auftrag von HR, kann dies nur gelingen, wenn die dafür vorgesehenen HR-Rollen von anderen Aufgaben freigestellt sind. Ansonsten bleibt neben reaktiven oder administrativen Aufgaben keine Zeit für Projektarbeit. In der Praxis gibt es hier immer wieder eine Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit.

Konsequent in Besetzung der HR-Rollen und Entwicklung nötiger Kompetenzen sein

Als professionelle Serviceorganisation liefert HR im Unternehmen Mehrwert durch kundenspezifische Beratung und Dienstleistungen. Deren Qualität ist in hohem Maße abhängig von der Kompetenz und Erfahrung des HR-Teams. Erfolg und Image von HR hängen daher von der sehr guten Besetzung der entsprechenden HR-Rollen ab. Unternehmen, die hier keine oder nur wenige Kompromisse eingegangen sind, berichten von höherer Akzeptanz und schneller spürbarem Mehrwert als andere, die noch zu viele Rollen „unterbesetzt" haben. Bei Letzteren kann eine gewisse Entwicklungszeit für die Rolleninhaber bewusst eingeplant sein. Dies sollte dann unbedingt mit gezielten Weiterbildungsmaßnahmen unterstützt werden.

Aktiv die Veränderung in HR begleiten

„Der Schuster trägt die schlechtesten Schuhe": Das sollte bei HR-Transformationen nicht zutreffen. Ganz im Gegenteil, der Veränderungsprozess im Personalwesen sollte vorbildlich und professionell durchgeführt werden. Denn wie soll HR sich glaubwürdig als Change-Berater im Unternehmen positionieren, wenn das eigene Veränderungsprojekt vernachlässigt wird? Unternehmen, die in Change-Management investiert haben, berichten, dass dies auf keinen Fall nach der Roll-out-Phase beendet werden sollte. Erst wenn die Transformation des Personalbereichs nachhaltig und erfolgreich umgesetzt ist, ist auch diese Aufgabe beendet.

Quelle: HRblue, 2011

in erster Linie durch möglichst straffes Prozessdesign, hohe Standardisierung, eine möglichst breite und effiziente HR-IT-Unterstützung sowie hohe Akzeptanz beim Kunden. Dies alles entsteht eher durch Change-Management als durch Zentralisierungsarbeit. Das häufigste („hidden“) Argument für Zentralisierung ist die leichtere Führung. Jedoch kann es billiger kommen, dezentrale Einheiten virtuell zu führen als diese zu zentralisieren, was meist ja auch mit Personalab- und –aufbau einhergeht und Widerstände bei den Betriebsräten nach sich zieht. Das zweithäufigste Argument ist die zentral notwendige Personalakte. Doch auch dieses Argument ist in Zeiten digitaler Personalakten unbegründet. So ermöglichen die ersten Anbieter bereits dem Personalreferenten, die Akten seiner Mitarbeiter zu einer Durchsprache mit der zuständigen Führungskraft auf einem I-Pad mitzunehmen.

Drittens: Entwicklungspfade einbauen! Eines der Grundprobleme des Drei-Box-Modells ist, dass es keine wirklich validen Entwicklungspfade hin zum HR-Business-Partner gibt. Wenn diese als Partner akzeptiert werden sollen, dann müssen sie ihren Kunden auf Augenhöhe entgegentreten. Aus dem Servicecenter ist der Sprung meist zu weit, aus dem Center of Expertise ergeben sich nur für wenige erfahrene Kräfte die Möglichkeit, in eine HRBP-Rolle zu wechseln. Allerdings wollen diese Experten oft gar nicht ihre Expertenlaufbahn verlassen. So müssen HRBP meist von außen gewonnen werden, was sich bei diesem noch jungen Profil nicht einfach bewerkstelligen lässt. Wenn es darüber hinaus nicht gelingt, Abstufungen unter den HRBP aufzuzeigen, verliert mancher sein nächstes Karriereziel aus den Augen. Das aber frustriert. Nicht jeder ist bereit, sein Vorankommen an der Größe, Komplexität und dem Schwierigkeitsgrad seines Kunden festzumachen.

Viertens: Die Einbindung des Kunden in Self-Services muss evolutionär erfolgen! Schwierig ist es, die Kunden davon zu überzeugen, dass HR sie künftig besser unterstützen wird, wenn sie zugleich einige der administrativen Aufgaben selbst übernehmen. Einfacher ist ein langsam evolutionärer Prozess der Effizienzsteigerung von Prozessen, der den Kunden in kleinen Schritten etwas mehr Selbstständigkeit abfordert.

Fünftens: HR-Kollegen aus den eigenen Reihen weiterzuentwickeln ist manchmal besser, als sie von außen zu rekrutieren! Nur so gewinnt die Transformation an Schub, nur so erleben die HR-Mitarbeiter die Veränderungen als Chance. Wo die Entwicklungssprünge zu groß sind oder echte Experten gebraucht werden, empfiehlt es sich aber, externe Kräfte zu gewinnen. Dieses Vertrauen und die aufgebrachte Geduld werden durch eine erfolgreiche Transformation und motivierte KollegInnen belohnt. ■

Arne Prieß
ist Vorstand der HRblue AG, München und Zürich.

Heike Gorges
ist Vorstand der HRblue AG, München und Zürich.

Die IQAkte Personal.
Digitale Personalaktenverwaltung –
Einfach. Schnell. Sicher.

Die digitale IQAkte Personal ist intuitiv wie eine Papierakte und nach 5 Tagen einsatzbereit. Gewinnen Sie mehr Zeit für die wirklich wichtigen Aufgaben!
Mehr Infos unter: **www.IQAkte.de**

IQDoQ GmbH | Theodor-Heuss-Straße 59 | 61118 Bad Vilbel | Telefon 06101/806-300

„Das Zusammenspiel zählt“

INTERVIEW. Das Unternehmen Otto Bock hat seine Personalabteilung neu aufgestellt. Pate stand das Business-Partner-Modell – aber unorthodox interpretiert.

personalmagazin: Mit 5.000 Mitarbeitern sind Sie Weltmarktführer in der Prothesentechnik. Was war der Grund, Ihre Personalabteilung neu aufzustellen?
Roland Hehn: Wachstum, neue Geschäftsbereiche, Internationalisierung, Innovationsdruck und Serviceorientierung fordern auch unser Personalmanagement. Wir haben deshalb die Position des Geschäftsführers Personal implementiert. Übergeordnetes Ziel ist es, in die klar definierte Unternehmensstrategie eine Personalstrategie einzubinden und diese reibungslos umzusetzen. Wenn Mitarbeiter mit ihren Qualifikationen und Eigenschaften der entscheidende Faktor für den Erfolg des Unternehmens sind, ist die Integration von HR in die Unternehmensstrategie ein logischer Schluss.

personalmagazin: Sie haben sich für das Drei-Säulen-Modell nach Dave Ulrich entschieden, das ja eher als Modell für Konzerne gilt.
Peter Pächnatz: Ja, allerdings haben wir es sehr unternehmensspezifisch ausgelegt. Wir sind überzeugt, dass viele Business-Partnermodelle scheitern, weil die Personalabteilung nicht vom Kerngeschäft des internen Kunden aus denkt ...
Hehn: ... und weil beim Business-Partner nur auf seine strategische und nicht auch auf seine operative Kompetenz geschaut wird. Die letztere ist aber von ganz erheblicher Bedeutung. So haben wir uns bewusst gegen ein Recruiting-Center entschieden. Diese Kompetenz muss beim Business-Partner liegen.

Roland Hehn
ist Geschäftsführer HR bei Otto Bock.

Pächnatz: Deshalb ist weiter wichtig, wie effektiv Business-Partner und Personalservice zusammenspielen. Ein häufiger Fehler bei der Einführung der Business-Partnermodelle ist es, die Personalservicemitarbeiter dadurch abzuwerten, indem man ihnen suggeriert, man könne sie jederzeit auch auslagern.

personalmagazin: Sie legen auf enge Verzahnung der Säulen besonderen Wert?
Hehn: Ja, neuerdings. Wie viele andere kommen auch wir aus einer funktionalen Hierarchie, in der die Personalwirtschaft und der Personalservice auf der einen Seite und die Personalentwicklung sowie die Aus- und Weiterbildung auf der anderen Seite in separaten Teams und Mentalitäten organisiert waren. Das ist nicht mehr funktional. Heute brauchen wir die interdisziplinäre Zusammenarbeit in Personalteams und einen professionellen Ansprechpartner für die internen Kunden.
Pächnatz: Deshalb haben wir auch die Schnittstelle zwischen Business-Partner und Personalservice optimiert. Hier sind wir einen neuen Weg gegangen. Wir haben „HR-Servicepartner“ ins Leben gerufen, die als Schnittstelle zwischen Personalservice und dem Business-Partner fungieren und wie ein Key-Account-Manager agieren. Ihre Aufgabe ist es, die Business-Partner in internen HR-Prozessen zu unterstützen und zu vertreten. So zum Beispiel bei der Bewerbungsvorselektion, der Erstellung von Arbeitsverträgen und Zeugnissen, der Vorbereitung von Gehalts- und Personalrunden. Der HR-Servicepartner ist auch Ansprechpartner bei Kundenanfragen und übernimmt innerhalb des Personalservice die Aufgabe, Lösungen bei Kapazitätsproblemen innerhalb des Servicebereichs zu suchen.

personalmagazin: Wer wird Business-Partner bei Ihnen?
Hehn: Beileibe nicht jeder. Denn viele für die Rolle des Business-Partners notwen-

Download

Die ausführliche Fallstudie des HR-Transformationsprojekts bei Otto Bock können Sie sich auf unserem Internet-Portal herunterladen unter **www.personalmagazin.de**

Peter Pächnatz
ist Berater und Interimsmanager.

digen Fähigkeiten sind nur sehr schwer zu entwickeln. Manchmal ist somit eine harte Auswahlentscheidung innerhalb HR die beste.

Pächnatz: Bei der Besetzung standen die persönlichen Fähigkeiten im Vordergrund, die fehlenden fachlichen Qualifikationen werden trainiert. So gibt es Workshops zu diagnostischen Methoden, zur Begleitung von Veränderungsprozessen und so weiter.

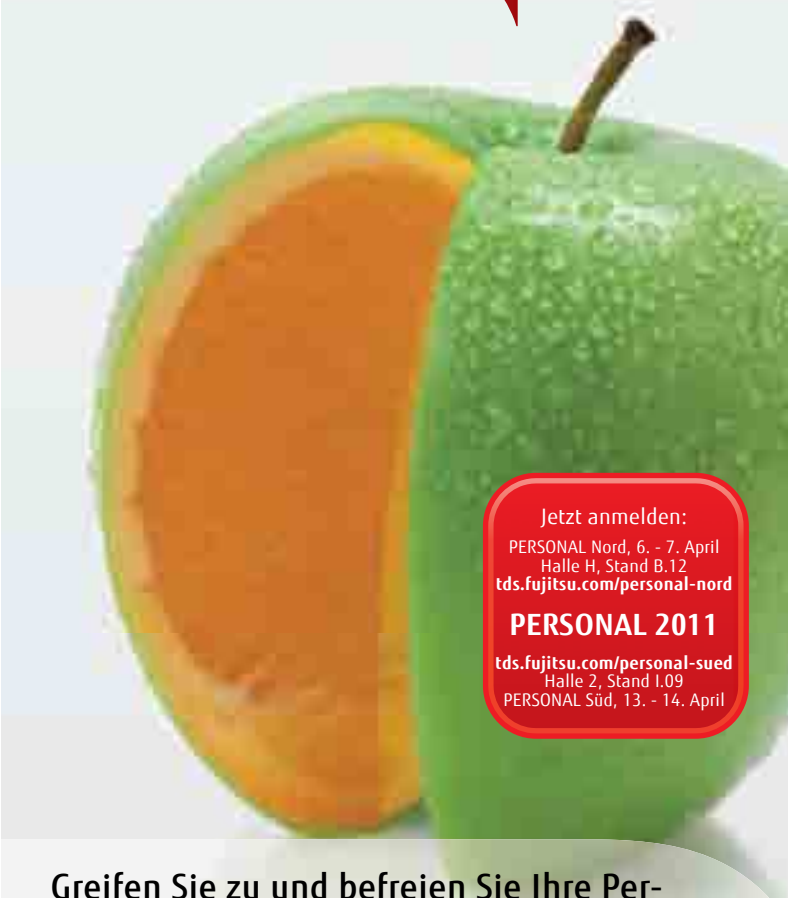
personalmagazin: Wie sind Sie die Transformation angegangen?

Hehn: Wir haben uns entschieden, für unsere Kunden die Veränderung schon früh positiv erlebbar zu machen. Dies geschieht am schnellsten und effektivsten nicht durch die Business-Partner.

Pächnatz: Genau, denn deren Arbeit ist häufig mittel- und langfristig orientiert. Der Personalservice hingegen eignet sich ausgezeichnet, um schnelle Erfolge der Veränderung für den Kunden erlebbar zu machen. Zum Personalservice haben die Kunden täglich Kontakt. Hier haben wir gleich zu Beginn Kundenorientierung geschult und Servicestandards eingeführt. Das Echo in der Organisation war überwältigend. ■

Das Interview führte **Randolf Jessl.**

Administrative Personalarbeit. Mehr drin als erwartet.



Greifen Sie zu und befreien Sie Ihre Personalprozesse von allen Routinearbeiten.

Sie sehnen sich nach mehr Zeit im Personalalltag, um sich um Ihre eigentlichen Aufgaben – die Mitarbeiterbetreuung und -entwicklung – zu kümmern? Die TDS HR Services & Solutions übernimmt mit ihren Personalern als externer Dienstleister alle administrativen Aufgaben wie beispielsweise die Lohn- und Gehaltsabrechnung, die Bescheinigungserstellung und Bewerberverwaltung effizient, kostengünstig und speziell nach Ihren Bedürfnissen konzipiert. So machen Sie mehr aus Ihrer Personalarbeit.

Wir haben auch für Ihr Unternehmen das passende Erfolgsrezept. Fragen Sie uns: **info@tds.fujitsu.com, Freecall 00800 233 77777**

Erfolgsrezepte für Personaler

TDS a Fujitsu company

NACHRICHTEN

Employer-Brand-Award

Die Unternehmensberatung Batten & Company verleiht erstmalig den „Best- Employer-Brand-Award“. Damit soll die Markenführung einer Arbeitgebermarke von der Strategie bis zur Umsetzung ausgezeichnet werden. Ein Sonderpreis wird an eine weniger bekannte Unternehmen für besonders kreative Lösungen zur Etablierung einer attraktiven Arbeitgebermarke gehen. Weitere Informationen unter www.batten-company.com

Professionelle Meeting-Kultur

72 Prozent der Großunternehmen im deutschen Sprachraum werden von einem Managementteam geführt. Der neue „Hernstein Management Report“ zeigt auf, welches der wichtigste Erfolgsfaktor dieser Teamlösung ist: Eine professionelle Meeting-Kultur mit sorgfältig vorbereiteter Agenda. Die 302 für den Report befragten Führungskräfte in Österreich, Deutschland und der Schweiz geben zudem an, dass die kommunikative Kompetenz der Teammitglieder und ein geschulter Moderator entscheidend sind.

www.hernstein.at

Deutscher Weiterbildungspreis

Das Weiterbildungsinstitut „Haus der Technik“ hat den Deutschen Weiterbildungspreis verliehen. Er zeichnet ein zukunftsweisendes Projekt oder eine Untersuchung mit wissenschaftlichem Anspruch zum Thema „Überbetriebliche Weiterbildung“ aus. Gewonnen hat Alexandra Jürgens, Geschäftsführerin der Weiterbildungsakademie der Hochschule Aalen, mit ihrem Studienmodell „Berufsbegleitend Studieren vor Ort: Ein maßgeschneidertes Studienmodell für beruflich Qualifizierte“.

www.deutscher-weiterbildungspreis.de

Wie engagiert arbeiten die Deutschen?

Jeder fünfte Arbeitnehmer hat bereits innerlich gekündigt. Zu diesem Ergebnis kommt Gallup im jährlich erhobenen „Engagementindex“, der angeben soll, wie engagiert die Deutschen arbeiten. 21 Prozent der knapp 2.000 Befragten haben danach keine emotionale Bindung zum Unternehmen und verhalten sich am Arbeitslatz destruktiv. 66 Prozent leisten nur Dienst nach Vorschrift und lediglich 13 Prozent verfügen über eine hohe emotionale Bindung und sind bereit, sich freiwillig für ihren Arbeitgeber einzusetzen. Diese Ergebnisse ähneln denen aus den Vorjahren. Doch andere Studien widersprechen diesen Aussagen. So zeigt Towers Watson in der „Global Workforce Study 2010“, dass 24 Prozent der Mitarbeiter in Deutschland hoch motiviert sind. Weitere 43 Prozent sind moderat motiviert und gerade einmal sechs Prozent sind nach dieser Studie nicht motiviert. Die Hay Group vergleicht in einer weiteren Studie Mitarbeitermotivation und -engagement. Hier kommt man zu dem Schluss, dass 67 Prozent der deutschen Befragten motiviert und durch ihr berufliches Umfeld auch in der Lage sind, Engagement einzubringen. Derart unterschiedliche Ergebnisse fußen zum Teil auf den verschiedenen Konzepten von Engagement, die in den Studien genutzt werden. Was genau dahintersteht und wie Engagement gegenüber Commitment, Motivation oder Arbeitszufriedenheit abzugrenzen ist, können Sie nachlesen unter www.haufe.de/personal

Sind deutsche Arbeitnehmer wirklich so unmotiviert?

Mehr Hilfe vom Chef gewünscht

Mitarbeiter wünschen sich mehr Unterstützung bei der Lösung von Problemen, zeigt eine Studie des Trainingsunternehmens Krauthammer, das jährlich auf Basis von Mitarbeiterbefragungen das Managementverhalten in europäischen Unternehmen evaluiert. 95 Prozent der Mitarbeiter äußern den Wunsch, dass Manager „aufgabenbezogene Probleme gemeinsam mit ihnen analysieren und ihnen helfen, sie mit anderen Augen zu sehen“. Nur rund die Hälfte der Führungskräfte (45 Prozent) verfolgt diesen Ansatz. Manchmal werden Lösungen gar diktiert oder gefordert. Daneben möchten 92 Prozent der Befragten, dass Führungskräfte „ihre Fehler spontan zugeben“. Knapp die Hälfte der Manager tut dies bereits. Eine signifikante Minderheit (28 Prozent) weist jedoch die Wichtigkeit des Fehlers von der Hand. www.krauthammer.de

Das schätzen Bewerber an Jobbörsen

Online-Jobbörsen werden heute vor allem zur Recherche von Stellenangeboten eingesetzt (94 Prozent), oder um einen Überblick über den Stellenmarkt zu erhalten (60 Prozent). Weiterhin nutzen Bewerber Stellenmärkte, um sich Jobs per E-Mail zusenden zu lassen (49 Prozent) und ein Bewerberprofil einzustellen (34 Prozent). Andere Bewerber lesen die dort zur Verfügung gestellten Bewerbungstipps (24 Prozent), Arbeitgeberinformationen (23 Prozent) und Brancheninformationen (17 Prozent). Das sind Ergebnisse der aktuellen Studie „Deutschlands beste Jobportale“ von Wolfgang Brickwedde, Institute for Competitive Recruiting (ICR). Für die Studie waren mehr als 10.000 Bewerber und über 1.000 Arbeitgeber befragt worden. Eingeflossen in die Studienergebnisse sind die Nutzungshäufigkeit der Jobportale (laut Alexa-Ranking und Profilo-Studie) sowie die Zufriedenheit der Arbeitgeber (Profilo-Studie) und der Stellensuchenden (Crosspro-Research-Studie). Auch die Ergebnisqualität wurde anhand der beiden genannten Studien mit berücksichtigt. Das Ergebnis: Bei den Bewerbern steht das Jobportal Kimeta an erster Stelle, gefolgt von Stepstone, Jobrapido, Icjobs und Jobware. Die Lieblinge der Arbeitgeber sind Stepstone, Jobware, Stellenanzeigen.de, Jobpilot und Kalaydo. Werden diese Ergebnisse zusammengeführt, so ergibt sich nebenstehendes Beliebtheits-Ranking (siehe Grafik).

www.deutschlandsbestejobportale.de

TOP TEN

Die beliebtesten Jobportale

1. Stepstone	6. Stellenanzeigen.de
2. Jobware	7. Monster
3. Jobpilot	8. Xing
4. Kalaydo	9. Arbeitsagentur.de
5. Gigajob	10. Experteer

Quelle: ICR, 2011

HAYS Recruiting experts worldwide

SIE SUCHEN
WIR FINDEN

Die Antwort auf den Fachkräftemangel

Hays rekrutiert für Sie zuverlässig die passenden Fachkräfte: für Projekte, auf Zeit oder fest. Schnell und weltweit. Weil wir die Experten für Experten sind.

hays.de

ACCOUNTANCY & BANKING/ENGINEERING/PUBLIC SERVICES/ACCOUNTANCY & FINANCE/ENGINEERING/HUMAN RESOURCES/LEGAL/MANUFACTURING & OPERATIONS/RETAIL/SALES & MARKETING

Wenig Vertrauen in die Mitte

STUDIE. Das mittlere Management ist entscheidend für die Umsetzung von Unternehmensprozessen. Doch gerade hier hapert es an den Kompetenzen.

Von **Wolfgang Doerfler**

Das „Middle Management“ ist das Herz eines jeden Unternehmens. An ihm liegt es, aus der Vision des Top-Managements Wirklichkeit zu machen. Keine andere Führungsebene hat ein so breit gefächertes Aufgabenspektrum zu bewältigen, zumal sich die an sie gestellten Anforderungen schneller denn je wandeln. Und dennoch: Ausgerechnet hier mangelt es oft an der nötigen Unterstützung. Ohne eine gezielte Förderung steuern Unternehmen leichtfertig auf die nächste Krise zu – ihre eigene.

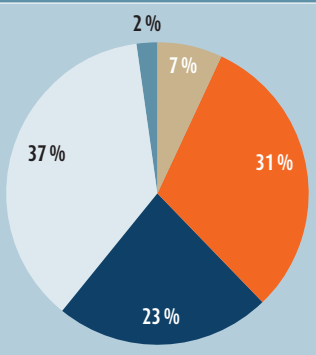
Den Herausforderungen nicht gewachsen

Unsere Studie „Mid-Level-Leadership“ zeigt, welches die drei größten Herausforderungen für Führungskräfte auf dieser Ebene sind: Das Steuern von Veränderungsprozessen, das Umsetzen von Prioritäten bei Arbeitsabläufen und das Treffen schwieriger Entscheidungen. Befragt hat DDI dafür 2.001 Manager der mittleren Ebene in neun Ländern und aus zwölf Branchen.

Auf diese Herausforderungen fühlen sich jedoch nur elf Prozent der Befragten gut vorbereitet. 40 Prozent geben an, nur „einigermaßen vorbereitet“ zu sein. Dementsprechend halten auch 39 Prozent der Unternehmen die Führungskompetenzen ihrer mittleren Manager für mittelmäßig oder schwach. Hinzu kommt der steigende Stress: Fast 70 Prozent der mittleren Führungskräfte geben an, dass der Stress seit dem Beginn der Rezession etwas oder sogar signifikant gestiegen sei. 25 Prozent sorgen sich ernsthaft, ob sie dem Stress standhalten. Mehr als die Hälfte trägt heute mehr Verantwortung, ohne dass sich ihre Positionsbezeichnung geändert hätte.

Wie stark die Führungskompetenz dieser Ebene ist, hängt von drei Parteien ab. Dem Senior-Top-Management, das Ziele definieren, Programme genehmigen und selbst als Mentor bereitstehen muss; den Personalverantwortlichen, die die Entwicklungsmaßnahmen umsetzen müssen; und den mittleren Managern selbst, die aktiv Unterstützung einfordern sollten. Solange alle auf die Verantwortung der anderen verweisen, bleibt das mittlere Management unter seinen Möglichkeiten.

Zielerreichung



7 % Nein
31 % Unwahrscheinlich
23 % Unsicher
37 % Ja, aber mit Schwierigkeiten
2 % Ja

Die Frage „Können Manager der mittleren Führungsebene ihre Ziele erreichen?“ beantworten ganze 31 Prozent mit „Unwahrscheinlich“.

Quelle: DDI

Manko in der Mitte: Kaum Vertrauen in die Leistung der mittleren Manager

Unternehmen sehen die fehlende Führungskompetenz ihrer mittleren Manager als Manko. Die Personalverantwortlichen glauben nur zu zwei Prozent, dass die ehrgeizigen Unternehmensziele der nächsten drei bis fünf Jahre erreichbar sind, wenn die mittleren Manager ihre Leistungen und ihr Engagement nicht steigern. Deswegen würden 69 Prozent der Personalverantwortlichen gerne mehr in ihre Weiterentwicklung investieren.

Aber Trainings sind wenig zielführend, wenn nur 25 Prozent aller Studienteilnehmer sie als sehr effektiv und 22 Prozent als wenig oder gar nicht wirkungsvoll bezeichnen. Das sind sogar bessere Werte als bei den Personalverantwortlichen, die nur zehn Prozent aller Trainings als sehr effektiv bezeichnen. Zudem sind die Trainings kaum auf die Bedürfnisse der mittleren Führungskräfte zugeschnitten, wenn diese nicht gleich ganz aus den Weiterbildungsprogrammen herausfallen.

Das sind alarmierende Resultate: Die mittleren Manager verantworten ganze Abteilungen, Bereiche und signifikante Budgets – eine außerordentlich gute Vorbereitung auf diese Rolle sollte das Mindeste sein.

Die Studienergebnisse zeigen zudem, wie die mittleren Manager ihre künftigen Aufgaben einschätzen. Danach wird das ganzheitliche Talentmanagement wieder an Bedeutung gewinnen. Der Unternehmenserfolg ist entscheidend davon abhängig, über eine ausreichende Anzahl von richtigen Mitarbeitern mit den notwendigen Fähigkeiten zu verfügen. Während es in der Krise vor allem um das Halten des Führungsnachwuchses ging und der Wettbewerb um die Besten zur Ruhe kam, verschärfen der demografische Wandel und der Aufschwung den Wettbewerb wieder.

Und welche Fähigkeiten benötigen die mittleren Manager, um diese Aufgaben in Zukunft lösen zu können? Die DDI-Studie fragte nach den nötigen Fähigkeiten in den nächsten drei bis fünf Jahren: Am häufigsten genannt wurden die Fähigkeit zu führen (45 Prozent), technische Expertise (31 Prozent) und finanzieller oder unternehmerischer Scharfsinn (24 Prozent).

63 Prozent der Führungskräfte gestehen allerdings, dass in ihrer Karriere mindestens eine Beförderung – gerade meist die in die erste Führungsebene – sehr herausfordernd war. Sie empfanden den Stress größer als die Geburt eines Kindes oder familiäre sowie gesundheitliche Schwierigkeiten.

Erfolgsprofil weist den Weg zur gezielten Entwicklung

Alle diese Zahlen sagen es deutlich: Es fehlt an Führungskompetenz, und die Unternehmen müssen diesen Mangel dringend angehen. Meist geht es um fundamentale Fähigkeiten, wie Coaching der Mitarbeiter, Delegation oder Konfliktmanagement. Die praktische Erfahrung zeigt jedoch, dass Trainings meist an der kleinen Gruppe der High Potentials dieser Ebene ausgerichtet und Grundlagen der Führung vernachlässigt werden.

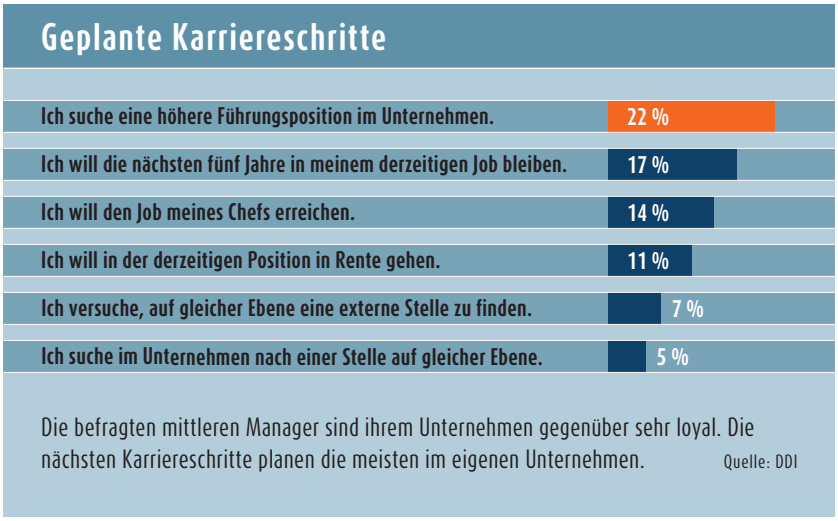
Um diesem Problem zu begegnen, sollten die Unternehmen das Erfolgsprofil eines mittleren Managers definieren. Darin werden, angelehnt an die Unternehmens- und Talentmanagementstrategie, die Anforderungen an die jeweilige Position wie Erfahrung, Wissen, Kompetenzen und persönliche Eigenschaften definiert und ganzheitlich gegenübergestellt. Das Erfolgsprofil zeigt das Ziel der Rolle auf und hilft bei der Festlegung der erforderlichen Unterstützung. So lassen sich auch geeignete Talente im Unternehmen sowie bei der Personalsuche oder Beförderung identifizieren.

Ein weiterer Schritt, um die Kompetenz der mittleren Manager zu fördern, ist eine Nachfolgestrategie. Verantwortliche müssen daher einen fundierten Prozess für Führungskräfte, die in die mittlere Ebene wechseln, aufsetzen und begleiten, die Ausbildung an den Bedürfnissen ausrichten und mittlere Manager kontinuierlich fördern. Bei erfolgreichen Unternehmen mit strategischer Führungskräfteentwicklung stammen 70 Prozent der mittleren Manager und 60 Prozent der oberen Leitungsebene aus den eigenen Reihen. Bei einem inkonsistenten Entwicklungsprogramm sind es nur 50 beziehungsweise 55 Prozent der Manager.

Loyalität ist vorhanden

Überraschend in der Studie ist: Die mittleren Manager sind sehr loyal. Sie wünschen sich zu einem großen Teil (36 Prozent) als nächsten Karriereschritt eine interne Beförderung. 18 Prozent wollen ihre Position weitere fünf Jahre ausfüllen oder dort bis zur Rente bleiben. Nur sieben Prozent streben eine externe Karriere an. Interne Veränderungen auf der gleichen Ebene sind am wenigsten begehrt (fünf Prozent) – sie sind jedoch für die meisten die Realität, da die Stellen mit jeder Ebene weniger werden. Aus Unternehmenssicht ermöglichen diese horizontalen Karrieren eine breitere Kompetenzentwicklung der Führungskräfte.

Insgesamt zeigt sich in der Studie, dass die Bedeutung von Führungskompetenz im mittleren Management steigt. Unternehmen müssen diese Ebene in den Fokus der zielgerichteten Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen setzen – um die Manager motivieren und halten zu können. Nur so erlangen sie langfristig eine starke Mitte, die den entscheidenden Unternehmenserfolg vorantreibt. ■



Wolfgang Doerfler
ist Geschäftsführer
der DDI Deutschland GmbH.

Oben – dazwischen – unten

PRAXIS. Gerade in Change-Prozessen sitzt das mittlere Management zwischen den Stühlen. Um dies zu vermeiden, muss das Personalmanagement eingreifen.

Die undankbarste Rolle in einem Projekt ist die zwischen den Stühlen. Deswegen muss gerade im Change-Prozess klar sein, wer wo „sitzt".

Von **Klaus Eckrich** und **Olaf Hinz**

Unsere Erfahrungen zu Change-Management in Unternehmen bieten wenig Anlass zum Frohlocken. In teilweise katastrophalen Prozessen werden wesentliche Punkte nicht beachtet. Vor allem Führungskräfte im mittleren Management müssen Veränderungsprozesse eher überleben, statt sie erfolgreich zu gestalten. Wenn das Top-Management immer wieder Change-Themen zur Durchführung in die Organisation gibt, müssen mittlere Führungskräfte die Dinge anschließend ausbaden. Sie bekommen wenig bis keine Unterstützung von oben und das Personalmanagement sieht sich nicht selten in einer undankbaren Rolle.

Am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens, das Teil eines deutschen Automotive-Konzerns ist, lässt sich zeigen, welche Phänomene typisch in einem Change-Projekt sind und in welchen Konflikten das mittlere Management dabei steckt. In diesem Fall hat das Unternehmen eine Matrixorganisation eingeführt.

Fehler in Change-Prozessen

Während das mittlere Management noch damit beschäftigt war, vom Top-Management angestoßene Restrukturierungs- und Integrationsprozesse im Alltag zum Laufen zu bringen, wurde auf Top-Managementebene die Einführung der Matrixorganisation beschlossen.

Das Top-Management war dabei gedanklich bereits drei Schritte weiter und erwartete vom mittleren Management am besten sofort Ergebnisse. Die mit der Umsetzung betrauten Führungskräfte erlebten die Veränderung überfallartig. Sie waren gedanklich, motivational und oft auch in den Kompetenzen für den neuen Prozess noch gar nicht aufgestellt.

Das Ausgestalten der neuen Struktur wurde mit einem externen Beratungsunternehmen vorangetrieben. Der Kreis der Entscheidungsträger war dabei bewusst klein: Neben den zwei Geschäftsführern waren es nur eine Hand voll Direktoren und Hauptabteilungsleiter, die sich mit der Matrixorganisation eingehend beschäftigten. Nur scheibchenweise drangen Informationen aus diesem erlauchten Kreis in die Organisation und zum mittleren Management, Gerüchte über eine anstehende neue Veränderung entstanden. Es fehlte die Offenheit an der Spitze, und die Expertise des mittleren Managements wurde nicht oder zu wenig genutzt.

Schließlich informierte der Vorstand in einer großen Versammlung über die neue Struktur. Das mittlere Management wurde aufgefordert, die Veränderung zügig umzusetzen. Danach ließ das Top-Management die Führungskräfte der mittleren Ebene aber weitgehend allein.

Nach einer Phase der Verunsicherung und Verwirrung, von einigen Managern als „Phase des Blindflugs“ bezeichnet, kam eine Analyse von Managern der zweiten und dritten Ebene zu einem recht negativen Ergebnis. Die Führungskräfte stellten fest, dass es keine gemeinsame Verantwortung für den Gesamtprozess gab und dass die Kommunikation mangelhaft war. Insgesamt verschlechterten sich die Prozesse aus Sicht des mittleren Managements und sie gaben an, dass gute Ergebnisse nur noch erzielt würden, wenn man sich auf die alten Strukturen und Netzwerke zurückziehen könne.

Fallbeispiel trägt sich häufig so zu

Das Beispiel macht es deutlich. Die Führungskräfte unterhalb der Top-Ebene, die die Veränderungen letztlich umsetzen müssen, geraten zwischen die Interessen. Auf der einen Seite stehen die Interessen der Geschäftsführung, die das mittlere Management umsetzen soll. Auf der anderen Seite erwarten die Mitarbeiter in diese Prozesse eingebunden und vor allem auch gehört zu werden. Der Top-Down-Prozess verhindert dies jedoch meist, und auch das mittlere Management selbst hat selten ein Mitspracherecht – es ist ja für die Umsetzung da.

Damit beginnt das Unheil für die Führungskräfte der mittleren Ebene: Sie stehen vor einem Loyalitätskonflikt, sind verantwortlich für etwas, das andere eingesteuert haben, sie selbst aber oft gar nicht unterstützen. Statt aktiv mit den Widerständen ihrer Mitarbeiter arbeiten zu können, müssen sie mit ihren eigenen kämpfen.

Die Erfahrungen des hier skizzierten Veränderungsprozesses sind typisch. Rahmenbedingungen und einige Grundregeln werden vom Top-Management zu wenig berücksichtigt. Das mittlere Management ist überfordert. Was ist nun die Rolle des Personalmanagements in diesem Change-Prozess?

Der Ausgangspunkt ist immer gleich: Die Linie trägt die Verantwortung für das Veränderungsmanagement, das Personalmanagement unterstützt. Das Personalmanagement ist nicht der Treiber von Veränderungsprozessen – auch wenn dies im Unternehmen manchmal so gefordert wird.

Die Rolle des Personalmanagements hängt ganz entscheidend von der gelebten Firmenkultur ab. Im genannten Beispiel hatte HR die klassische Rolle als Personalverwaltung. Hier ist das Personalmanagement auf die wichtigen, aber nicht hinreichenden Aktivitäten zum Bewältigen der Folgen von Veränderungsprozessen fokussiert, etwa wenn es um Lohnumgruppierungen oder arbeitsrechtliche Fragen geht. Nennenswerte Impulse zur aktiven Unterstützung von Führungskräften im Veränderungsprozess sind eher die Ausnahme.

Wenn sich HR dagegen als operativer Partner des Linienmanagements versteht und im Top-Management vertreten ist, hat das Personalmanagement auch begleitende Aufgaben im Change-Prozess. Das Personalmanagement schafft Wert, indem es mit seiner Beratungskompetenz das Linienmanagement sowohl bei der Strategieerarbeitung für Veränderungen als auch bei deren Umsetzung aktiv unterstützt.

TIPPS

Was Sie als Personaler den Mittel-Managern zur Stärkung vermitteln können

- „Konzentrieren Sie sich auf Ihre Mitarbeiter, Ihren Bereich und das, was bei Ihnen konkret verändert wird. Wenn es ein verständliches ‚Big-Picture‘ gibt, das Ihnen hilft: Nutzen Sie es. Wenn die Kommunikation des Top-Managements unklar, unvollständig oder gar unglaubwürdig ist: Ignorieren Sie es. Denn wer tapfer versucht, zu erklären, was der Vorstand wohl gemeint haben wollte oder eigentlich beabsichtigt hatte, rettet niemanden, sondern wird selbst unter Wasser gezogen.“
- „Verdrängen Sie Ihre eigenen Widerstände und Unsicherheiten nicht. Führen in Veränderungsprozessen führt bei fast jedem zu außergewöhnlichen Belastungen. Aber anstatt diesen Druck bei Kollegen herunterzuspielen oder die Familie am Wochenende spüren zu lassen, nutzen Sie die Angebote des Change-Teams oder externer Coachs zur professionellen Reflexion.“
- „Handeln Sie als Mensch und nicht als Funktionär irgendeiner Managementschule. Change-Themen umzusetzen ist nichts für tapfere Helden, sondern für kluge Fährtenleser. Horchen Sie in Ihre Abteilung hinein, und führen Sie Gespräche ohne Agenda. Fragen sie öfter wie es geht und nicht nur, wie der Bearbeitungsstand ist.“
- „Handeln Sie in der Gewissheit, dass Change-Prozesse unsicher sind und Ihre Aufgabe nicht ist, es „richtig“ zu machen. Wenn Sie Sinn und Zusammenhang herstellen, Widerstände nicht ignorieren, sondern nutzen und in Ihrem Vorgehen flexibel bleiben, haben Sie Ihren Teil getan.“
- „Hüten Sie sich vor Überverantwortung: Ihr Job ist es, Themen, die Sie nicht entscheiden können, zur Entscheidung vorzulegen. Vollzugsdefizite im Top-Management können Sie nicht kompensieren – so sehr Sie sich auch bemühen.“

Im Beispiel der Einführung einer Matrixorganisation hätte ein gut funktionierendes Personalmanagement mit entsprechendem „Standing“ im Top-Management auf eine frühzeitige Einbindung der Führungskräfte und Entzerrung des zeitlichen Ablaufs hingewirkt und der Überfrachtung von Teilen des mittleren Managements entgegengewirkt. Zudem hätte es für eine geschmeidigere Nutzung der personellen Kapazitäten gesorgt.

Als strategischer Partner wertvoll

Die anspruchsvollste Rolle spielt das Personalmanagement, wenn es sich auch als strategischer Partner der Linie versteht. Denn dann sorgt es vorausschauend für den kontinuierlichen Ausbau der für Change-Prozesse besonders benötigten Kompetenzen auf allen Führungsebenen. In einer Situation wie im Beispiel Matrixorganisation ist das HR-Management dann wertvoll, wenn es die Kompetenzen der Beteiligten kritisch hinterfragt und die Lücken frühzeitig aufzeigt. Die Einführung der Matrix hätte aus dieser Sicht heraus um mindestens zwei Jahre verschoben werden müssen.

Unterstützung von Personalern

Doch selbst wenn das Personalmanagement die Möglichkeiten hat, auf den Prozess einzuwirken und so die Middle-Manager zu unterstützen, wird ein idealer Change-Prozess nach dem Lehrbuch nie gelingen. Trotzdem können Personaler einiges tun, um die Führungskräfte dieser Ebene nicht alleinzulassen.

Eigentlich ist es doch klar, wer für die Widerstandsbearbeitung zuständig wäre: Das Top-Management. Aber das findet nicht statt, und unsere These ist, dass dies auch in Zukunft so bleiben wird. In den meisten Change-Projekten gibt es einen strukturellen Bruch zwischen dem Top-Management und den nachfolgenden Führungskräften, den wir für kaum veränderbar halten. Es braucht die Kompetenz der Personalmanager, die Wundschmerzen an diesem Bruch zu lindern und zu helfen, dass er wieder gut ausheilt. Denn wer sonst soll Führungskräfte in Change-Prozessen darauf hinweisen, dass „Umsetzung“ per definitionem Aufgabe des Mittel-Managements ist?

Change-Management ist ein mittelfristiger Prozess, der konkretes Handeln auf der Arbeitsebene erfordert. Top-Managementhandeln ist dagegen vor allem strategisch. Top-Management und Umsetzer kennen sich zu wenig , oft begegnen sie sich nur auf den Führungskräftekonferenzen.

> Betriebsversammlungen sind reine Placebos. HR muss im Change-Prozess vermitteln, um Top- und Mittel-Management zusammenzubringen.

Der zur Widerstandsbearbeitung notwendige persönliche Kontakt zum einzelnen Mitarbeiter wird vom Top-Management nie so hergestellt, dass Einwände wirklich bearbeitet werden. Betriebsversammlungen oder Kamingespräche werden so zu von der Realität entrückten Placebos, die den Umsetzern meist mehr Arbeit bringen als abnehmen.

Außerdem muss der Personalmanager glaubhaft einen „sozialen Container“ für die Bewältigung der emotional belastenden Aufgabe anbieten. Führen von Veränderungen fordert die ganze Persönlichkeit. Neue Herausforderungen, unbefriedigte Bedürfnisse und starke Emotionen wie Euphorie oder Angst prägen die Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Da ist es gut, wenn sich das Mittel-Management in einen geschützten Raum zurückziehen kann, um diese ungewohnten Ansprüche und eigenen Inkompetenzgefühle mit Profis reflektieren zu können.

Ein weiterer Punkt, an dem Personalmanager unterstützen können, liegt in der Vermittlung zwischen Top- und Mittel-Management. Denn das Top- Management entscheidet über Veränderungen nicht persönlich, sondern strukturell. Typisches Merkmal hierarchischer Strukturen ist die Verdichtung und Abstraktion von unternehmerischen Entscheidungen. Die im Change-Management unbedingt zu adressierende persönliche Ebene, die zeigt, inwiefern jeder Einzelne vom Change-Prozess betroffen ist, wird angesichts inszenierter Managementsprache à la „Es wird keine betriebsbedingten Kündigungen geben“ vergessen.

Das Top-Management anleiten

Eine nicht hoch genug einzuschätzende Kernaufgabe des HR-Bereichs ist es, dem Top-Management zu vermitteln, wie Widerstand entsteht und wie mit ihm effektiv umzugehen ist. HR muss sich zudem zeigen, wie die Change-Prozesse so durchzuführen sind, dass die abstrakten Visionen für jeden Werker handlungsleitend werden. Außerdem ist es Aufgabe der Personalmanager, Führungskräfte zum Beispiel darin zu trainieren, wie ein Trennungsgespräch fair und anständig geführt wird. Erst unter diesen Voraussetzungen bleibt der Change-Prozess auch im mittleren Management auf Flughöhe. ■

Prof. Dr. Klaus Eckrich

ist Professor der Fachhochschule der Wirtschaft in Bergisch Gladbach. Er berät mit seiner Firma Change House, Erfstadt, bei Veränderungsprojekten.

Olaf Hinz

ist Inhaber von Hinz Wirkt und berät bei wirksamen Veränderungsprozessen.

Erfolgreiche HR-Management-Entscheidungen brauchen Klarheit und Weitsicht.

Als ein weltweit führendes Beratungsunternehmen unterstützen wir Sie dabei, die richtigen Mitarbeiter zur richtigen Zeit am richtigen Platz verfügbar zu haben – und das zu marktkonformen Kosten.

Mit unserer umfassenden Datenbasis und Forschungsarbeit gewährleisten wir, dass Sie die richtigen Entscheidungen mit Blick auf Ihr Personalmanagement treffen. So werden Sie die gewünschten Ergebnisse erzielen, messbar effizient.

Towers Watson. Klarheit und Weitsicht für unsere Kunden.

Benefits
Risk and Financial Services
Talent and Rewards

towerswatson.de

TOWERS WATSON

©2011 Towers Watson. All rights reserved.

Eine vergessene Disziplin

STUDIE. Deutsche Unternehmen investieren zwar stärker in die Weiterbildung. Sie werten den Nutzen der Maßnahmen aber noch zu selten und zu ungenau aus.

Von **Rüdiger Kabst, Matthias Meifert** und **Marius Wehner**

Seit Jahren ist die Forderung nach systematischer Erfolgskontrolle der Personalarbeit omnipräsent. Insbesondere für die Personalentwicklung stellt sich die Herausforderung, ihren Nutzen für das Unternehmen und damit ihre Bedeutung greifbar zu machen. Daher ist zu fragen, wie es um das Weiterbildungs-Controlling im betrieblichen Alltag steht.

Auf Basis der Ergebnisse des „Cranfield Project on International Strategic Human Resource Management" soll dieser Frage auf den Grund gegangen werden. Cranet erhebt seit 1990 regelmäßig Personalpraktiken auf Unternehmensebene mittels standardisierter Befragung. Ausgangspunkt dieses Beitrags ist die aktuelle Cranet-Erhebung 2009/2010, deren deutsche Daten die Justus-Liebig-Universität Gießen in Kooperation mit der Unternehmensberatung Kienbaum erhoben hat. In Deutschland wurden insgesamt 4.000 Fragebögen an die obersten Personalverantwortlichen von Unternehmen verschiedener Branchen verschickt; die Rücklaufquote betrug elf Prozent. Die Auswahl der Unternehmen erfolgte nach dem Zufallsprinzip, um die Repräsentativität zu gewährleisten.

Investitionen in Weiterbildung steigen

Eine wichtige Kennzahl für die Personalentwicklung ist der prozentuale Anteil der Aus- und Weiterbildungskosten an der Lohn- und Gehaltssumme. Dieser liegt in Deutschland 2010 bei 3,6 Prozent. Damit ist diese erfreulicherweise deutlich höher als in den vorangegangenen Erhebungen (2005: 2,3 Prozent, 2000: 2,7 Prozent) und spiegelt die zunehmende Bedeutung von Qualifizierung wider. Offensichtlich hat der deutsche Mittelstand das Entwicklungs- und damit Erfolgspotenzial seiner Mitarbeiter mittlerweile höher priorisiert und entsprechend in das Humankapital investiert.

Während dies – nach all den Jahren, in denen deutsche Unternehmen Schlusslicht im internationalen Vergleich waren – ein besonders positives Ergebnis ist, kann dies aber nur als erster Schritt interpretiert werden. Eine Steigerung der Aus- und Weiterbildungsinvestitionen kann nur dann Ergebniswirksamkeit erzeugen, wenn sie die strategischen Bildungsbedarfe treffen und sie systematisch evaluiert sowie kontrolliert werden.

Kernaufgabe: Evaluation

Unbestritten ist in der Fachdiskussion, dass die strategischen Bildungsbedarfe aus den Unternehmens- beziehungsweise Personalmanagementzielen abzuleiten sind. Der Weiterbildungsbedarf muss systematisch ermittelt und die Durchführung der Weiterbildungsmaßnahmen intensiv evaluiert werden. Unsere Daten zeigen allerdings, dass nur knapp 62 Prozent der deutschen Unternehmen den Erfolg ihrer Weiterbildungsmaßnahmen evaluieren. Dieser Anteil ist aus Sicht eines strategisch ausgerichteten Weiterbildungs-Controllings ernüchternd. Denn vier von zehn Unternehmen evaluieren im Umkehrschluss den Erfolg ihrer durchgeführten Personalentwicklungsmaßnahmen überhaupt nicht.

Das Modell von Kirkpatrick

Nachdem Donald Kirkpatrick in den 1960er-Jahren sein vierstufiges Modell zur Beurteilung von Weiterbildungsmaßnahmen veröffentlichte, hat sich dies zur Erfolgskontrolle von Weiterbildung sowohl in der Forschung als auch in der Praxis bewährt. Die vier Stufen seines Modells („Reaction, Learning, Behavior, Results") bieten einen praktikablen Ansatz zur Erfolgsevaluation, wobei jede weitere Stufe des Modells eine Erhöhung der Güte der Evaluation bedeutet.

Die erste Stufe „Reaction" ist die einfachste Übung, nämlich die schlichte Evaluation des Zufriedenheitsgrads der Teilnehmer, zumeist direkt im Anschluss an das Training. Die zweite Stufe „Learning" bedeutet eine Kontrolle des Lernerfolgs der Teilnehmer: Im idealen Fall werden die Kompetenzen der Mitarbeiter vor und nach dem Training evaluiert, um den tatsächlichen Lernerfolg zu messen. Die dritte Stufe „Behavior" zielt

SERIE

- **Ausgabe 2/2011:** Führungsmonitoring
- **Ausgabe 3/2011:** MBA-Programme
- **Ausgabe 4/2011:** Bildungs-Controlling

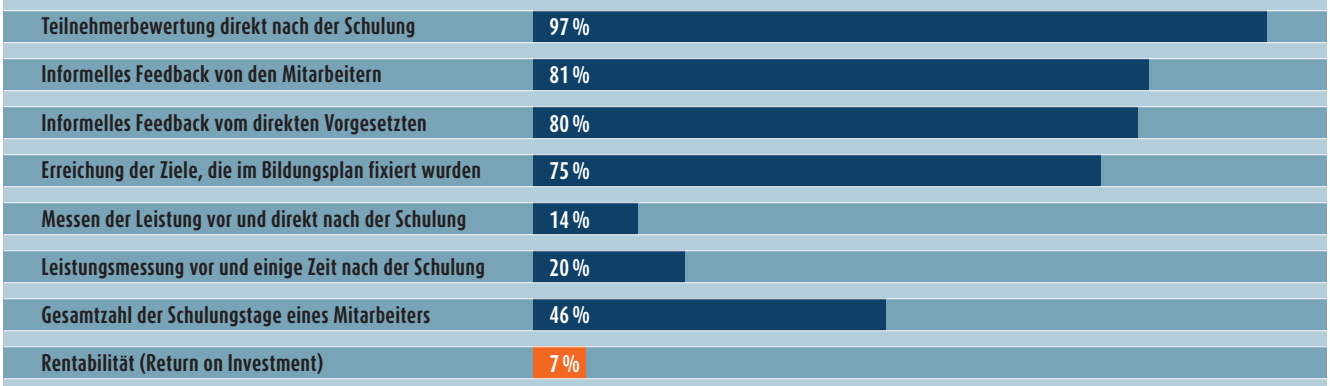
darauf ab, die tatsächliche Verhaltensänderung der Teilnehmer während der Arbeit zu überprüfen. In der vierten und letzten Stufe „Results“ wird nicht nur auf den veränderten Geschäftserfolg geschaut, sondern auch die Zeitersparnis, Effektivität und Produktivität bei der Erstellung von Leistungen oder sogar der Return on Investment (ROI) einer Weiterbildungsmaßnahme betrachtet. Obgleich anspruchsvoll, so sind es gerade solche Kennzahlen, die für die Führungskräfte und Personalverantwortlichen von besonderem Interesse sind.

Ein Blick auf die konkret verwendeten Methoden in deutschen Unternehmen, die ihre Weiterbildungsmaßnahmen evaluieren, führt zu großer Ernüchterung (siehe Abbildung): Es überwiegen die Beurteilungen durch Teilnehmer von Weiterbildungsmaßnahmen direkt nach einer Schulung. Diese sogenannten „Happy Sheets“ sind natürlich einfach zu erheben, haben aber hinlänglich bekannte Probleme in Bezug auf die Güte der Messung. Teilnehmerbewertungen, das informelle Feedback durch die Mitarbeiter selbst oder den Vorgesetzten sowie die Zielerreichung gehören zu Kirckpatricks erster Stufe „Reaction“.

Um den Weiterbildungserfolg weitreichender zu messen, bedarf es anderer Methoden, die zumindest Pre- und Post-Tests umfassen und damit zu Kirckpatricks zweiter Stufe „Learning“ beziehungsweise zur dritten Stufe „Behavior“ gehören. Da solche Evaluierungsdesigns entsprechend aufwendiger sind, finden sie sich bei nur knapp einem Fünftel der Unternehmen, die Lerneffekte direkt oder einige Monate nach der Schulung fundiert prüfen.

Weiterhin ist zu fragen, inwieweit die Unternehmen Kennzahlen im Sinne eines Weiterbildungs-Controllings erheben, um die Relation von Nutzen und Kosten greifbar zu machen. Die Anzahl der Weiterbildungstage wird immerhin noch von der Hälfte der evaluierenden Unternehmen erhoben, wenngleich die bloße Anzahl von Weiterbildungstagen wenig über ihren Nutzen aussagt. Um Kirckpatricks vierte Stufe „Results“ zu erreichen, müsste schon die Rentabilität

Evaluationsmethoden



Die Rentabilität wird in den befragten Unternehmen am seltensten genutzt. Dafür tritt bei nur drei Prozent der befragten Unternehmen der Fall auf, dass noch nicht einmal eine Teilnehmerbewertung nach der Schulung durchgeführt wird. Quelle: Kienbaum

der Weiterbildung gemessen werden, was allerdings nur sieben Prozent aller evaluierenden Unternehmen durchführen.

Dies ist aus zweierlei Gründen problematisch: Erstens investieren deutsche Unternehmen immerhin 3,6 Prozent ihrer gesamten Personalkosten in die Aus- und Weiterbildung, doch nur gerade einmal vier Prozent aller teilnehmenden Unternehmen evaluieren den Weiterbildungserfolg anhand greifbarer Kennzahlen im Sinne eines Weiterbildungs-Controllings. Zweitens sind es genau diese Kennzahlen, an denen die Geschäftsführung und damit auch der Personalverantwortliche am meisten interessiert sind. Bilanziert man den Stand der Erfolgskontrolle von Weiterbildungsmaßnahmen, dann erreichen viele Unternehmen die erste Stufe von Kirckpatricks Modell, versäumen es jedoch, die nächsthöheren Stufen einer sachgerechten Beurteilung von Weiterbildung zu erklimmen.

Mindestanforderungen einhalten

Offensichtlich ist es schwierig, die dritte und vierte Stufe des Kirckpatrick-Modells zu erreichen. Aus Sicht eines strategischen Weiterbildungs-Controllings müssen jedoch einige Instrumente eingesetzt werden, um einen guten Überblick über die Ergebnisse der Weiterbildungsmaßnahmen zu erhalten. Grundsätzlich ist es ratsam, den Weiterbildungserfolg mittels Pre- und Post-Tests sowohl durch die Teilnehmer als auch durch die Vorgesetzten in unterschiedlichen zeitlichen Abständen zu überprüfen, um die dritte Stufe zu erreichen. Dazu eignen sich insbesondere standardisierte, elektronische Fragebögen (zum Beispiel über das Intranet eines Unternehmens), die ohne großen Aufwand ausgefüllt und elektronisch weiterverarbeitet werden können. Es liegen mittlerweile entsprechende Itembatterien vor, mit denen standardisiert die Ebenen eins bis drei zuverlässig gemessen werden können. Eine Standardisierung und elektronische Erfassung erlauben zudem eine vergleichsweise einfache Aggregation der Ergebnisse auf Abteilungs-, Niederlassungs- und Konzernebene und schaffen somit eine erhöhte Transparenz der eingesetzten Weiterbildungsmaßnahmen und ihres Erfolgs.

Wenngleich die vierte Stufe des Kirckpatrick-Modells von vielen Unternehmen noch nicht erreicht wird, so liegen dennoch die meisten Kennzahlen bereits innerhalb des Unternehmens in sogenannten elektronischen Informations- und Managementsystemen vor. Dazu zählen in der Regel Unternehmenskennzahlen wie Teilnehmertage, Bildungsbudgets oder Kundenzufriedenheit. Während die Bereitstellung und Analyse dieser Informationen bereits zur üblichen Managementpraxis gehört, fehlt für das Weiterbildungs-Controlling lediglich der letzte Schritt, diese Informationen mit den Weiterbildungsmaßnahmen in Verbindung zu bringen, um die vierte Stufe zu erreichen. ■

Prof. Dr. Rüdiger Kabst
ist Professor für Betriebswirtschaftslehre insbesondere Personalmanagement, Mittelstand und Entrepreneurship an der Justus-Liebig-Universität Gießen.

Dr. Matthias Meifert
ist Mitglied der Geschäftsleitung und Partner der Kienbaum Management Consultants.

Marius Wehner
ist Mitarbeiter am Lehrstuhl für BWL, Personalmanagement, Mittelstand und Entrepreneurship in Gießen.

WAS MAN NOCH NICHT IM KOPF HAT ...

FACHMESSE
PERSONAL &
WEITERBILDUNG

19. DGFP-KONGRESS:
PERSONALMANAGEMENT
INTEGRIERT
individuell – flexibel – vielfältig

WILLKOMMEN IN WIESBADEN
08. / 09. JUNI 2011

Fachbesucher-Registrierung unter www.personalundweiterbildung.de/Anmeldung

DGFP
KONGRESS | MESSE

Wir danken unserem Platinsponsor: TOWERS WATSON

NACHRICHTEN

Corporate Health Award

Unter der Schirmherrschaft des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) und der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) zeichnet der Corporate Health Award auch im Jahr 2011 wieder Unternehmen aus, die sich besonders vorbildlich um die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der eigenen Mitarbeiter verdient machen. Die Teilnahme steht ab sofort allen Unternehmen und Organisationen offen und ist kostenlos. Alle Teilnehmer des Corporate Health Awards 2011 erhalten einen kostenlosen „Corporate Health Benchmark" als Referenzwert für das eigene Abschneiden im Vergleich zum Durchschnitt aller Teilnehmer und der eigenen Branche. Die besten Konzepte werden durch das BMAS ausgezeichnet.

www.corporate-health-award.com

Selbsttest zum Recruiting

Fünf Prozesse sind nach Ansicht von Manpower-Geschäftsführerin Vera Caslan verantwortlich für erfolgreiches Recruiting: Analyse des Personalbedarfs, Personalsuche, Personalansprache, Personalauswahl und Personalaufwand. Der Selbsttest „Die Kraft der 5P" zum Download soll Personalentscheidern zeigen, wie ihr Unternehmen mit diesen Themen umgeht.

www.dermittelstandmachts.de

Über eine Milliarde Überstunden

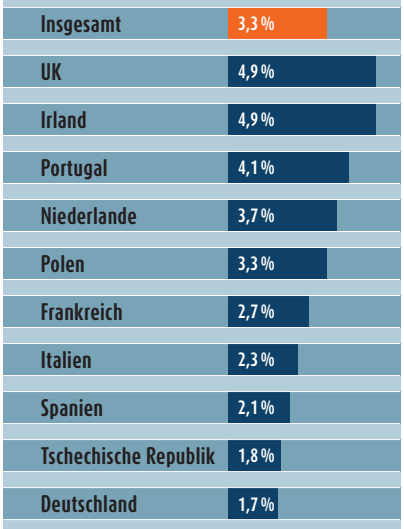
1,25 Milliarden bezahlte Überstunden haben Mitarbeiter im Jahr 2010 geleistet. Das sind 15 Prozent mehr als im Krisenjahr 2009. Nach einem Bericht des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) ist im Durchschnitt jeder Beschäftigte im Aufschwungjahr 2010 zu 43,6 Überstunden herangezogen worden; im Jahr 2009 waren es lediglich 38,4 Überstunden. www.iab.de

Betriebe zahlen mehr für Gesundheit

Europaweit sind die Ausgaben für betriebliche Gesundheitsleistungen 2010 um durchschnittlich 3,3 Prozent pro Mitarbeiter und damit stärker als die Gehälter und die allgemeine Inflation angestiegen. So die Ergebnisse einer Studie von Mercer unter 550 europäischen Unternehmen aus 14 Ländern. Insbesondere für Unternehmen in Ländern mit einem im hohen Maß aus Steuergeldern finanzierten Gesundheitssystem wie UK und Irland sind die Ausgaben angestiegen (jeweils um 4,9 Prozent). Besser stellten sich im Vergleich dazu Unternehmen aus Ländern, in denen das Gesundheitssystem in erster Linie aus Sozialversicherungsbeiträgen finanziert wird, wie Deutschland (1,7 Prozent) und Tschechien (1,8 Prozent).

Die Treiber für die steigenden Ausgaben variieren. In Frankreich und den Niederlanden haben regulatorische und gesetzliche Änderungen den größten Einfluss, in Deutschland die zunehmende Komplexität und steigende Kosten für medizinische Untersuchungen und Behandlungen. In Irland, Polen, UK und Spanien waren Kosten für Behandlungen und Medikamente Hauptgrund, in Tschechien und Portugal die zunehmende Inanspruchnahme von Gesundheitsleistungen. www.mercer.de

Steigende Kosten



Anstieg der Kosten 2010 für betriebliche Gesundheitsleistungen gegenüber dem Vorjahr. Quelle: Mercer

Vergütungsberater mit neuem Kodex

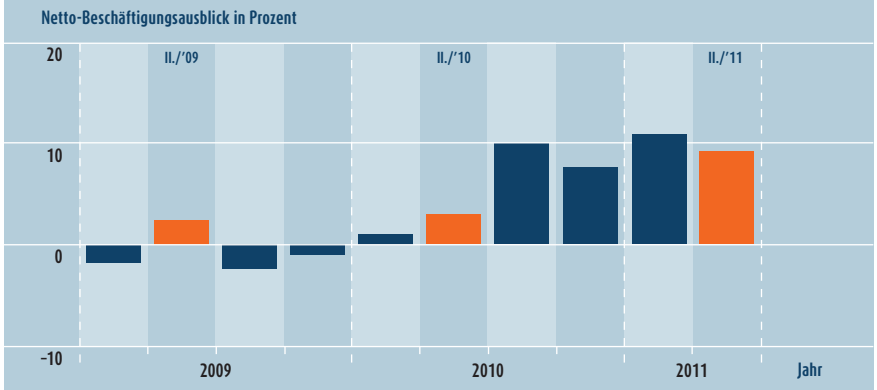
Vergütungsberatung soll unabhängig und transparent sein. Zu diesem Ziel haben sich die maßgeblichen Beratungsexperten für Vergütungsberatung in Deutschland zur Vereinigung für unabhängige Vergütungsberatung (VUVB) zusammengeschlossen. Ziel ist es, insbesondere in Fragen der Vorstandsvergütung, die unabhängige Vergütungsberatung zu etablieren und Grundsätze für die Beratung zu Fragen der Vorstandsvergütungen für die auftraggebenden Aufsichtsräte transparent und verlässlich zu dokumentieren. Der gemeinsam erarbeitete Kodex der VUVB baut auf den Regelungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) auf und präzisiert diese für die Beratung zu Fragen der Vorstands- und Geschäftsführervergütung mit national wie international anerkannten Standards verantwortungsvoller, unabhängiger Vergütungsberatung. Die Mitglieder der VUVB verpflichten sich, den Kodex als Grundlage ihrer Arbeit zu verwenden und ihre Mitarbeiter darauf zu verpflichten. www.vuvb.de.

Deutsche Arbeitgeber vertrauen auf den Aufschwung und wollen weiter einstellen

Deutsche Arbeitgeber bleiben auch im zweiten Quartal 2011 einstellungsbereit. Das geht aus dem aktuellen Arbeitsmarktbarometer des Personaldienstleisters Manpower hervor. Danach gehen 14 Prozent der befragten Unternehmen davon aus, im kommenden Quartal mehr Arbeitnehmer einzustellen, fünf Prozent rechnen mit einer Verringerung der Beschäftigtenzahl. Somit ergibt sich für das zweite Quartal 2011 ein Netto-Beschäftigungsausblick von neun Prozent (siehe Grafik). Im Vorjahresvergleich gewinnt der Ausblick sechs Prozentpunkte hinzu. Verglichen mit dem Vorquartal sinkt er leicht um zwei Prozentpunkte.

Am besten ist die Stimmung im Ruhrgebiet. Hier zeigen Personalentscheider die mit Abstand höchste Bereitschaft, zusätzliches Personal unter Vertrag zu nehmen (+24 Prozent). Im Vorjahresvergleich macht die Region einen Sprung um beachtliche 32 Prozentpunkte. In Ostdeutschland verbessern sich die Aussichten für Bewerber minimal auf plus drei Prozent, das sind sieben Prozentpunkte mehr als im gleichen Quartal 2010. Im Branchenvergleich haben Bewerber aus dem Bereich Verkehr und Kommunikation die besten Chancen. Hier steigt die Einstellungsbereitschaft um 17 Prozentpunkte. Es folgen die Bereiche Finanzen und Dienstleistungen (+ 14 Prozent) sowie Energie und Versorgung (+11 Prozent). Der Bereich Landwirtschaft ist der einzige mit negativem Ausblick. www.personalmagazin.de

Manpower Arbeitsmarktbarometer



Im Vergleich zum Vorjahr legt der Netto-Beschäftigungsausblick um sechs Prozentpunkte zu, im Vergleich zum Vorquartal sinkt er leicht um zwei Prozentpunkte. Quelle: Manpower, März 2011

perbit

| Bewerbermanagement / E-Recruiting
| Personaladministration
| Elektronische Personalakte
| Personalentwicklung
| Skill- und Kompetenzmanagement
| Talentmanagement
| Zielvereinbarungen
| Personalkostenplanung und -controlling

Individualität mit System

perbit Software GmbH
Siemensstraße 31 | 48341 Altenberge
Tel. +49 (0) 25 05 - 93 00 93 | www.perbit.de

Recht und Ethik auch im Mittelstand

FALLBEISPIELE. Verstöße gegen ethische oder gesetzliche Grundsätze sind nicht nur ein Thema großer Konzerne. Auch der Mittelstand muss sich schützen.

Von **Philipp Byers**

Die Compliance-Verstöße bei bekannten Konzernen wie Siemens, der Deutschen Telekom, MAN oder Daimler haben gezeigt, dass Compliance ein hochbrisantes und gefährliches Thema ist. Doch Compliance ist bei Weitem kein Thema nur für große Unternehmen. Der Begriff Compliance (übersetzt „Einhalten, Befolgung“) umfasst die Beachtung aller für ein Unternehmen maßgeblichen Rechtsvorschriften. In der Praxis bedeutet dies, dass alle zumutbaren Maßnahmen ergriffen werden müssen, um ein gesetzeskonformes und den ethischen Grundsätzen entsprechendes Verhalten des Unternehmens und seiner Mitarbeiter sicherzustellen. Dabei trifft jedes Unternehmen, unabhängig von seiner Größe, die Verantwortung, die Einhaltung der geltenden Gesetze zu gewährleisten. Im Folgenden zeigen wir klassische Compliance-Themen auf, die gerade in mittelständischen Unternehmen alltäglich auftreten können.

Korruption und Bestechung

Korruption und Bestechung können bereits in scheinbar „harmlosen“ Konstellationen begangen werden. Problematisch ist regelmäßig die Annahme oder Zuwendung von Geschenken (zum Beispiel Weihnachtspräsente) oder anderen Vergünstigungen (wie VIP-Fußballkarten) zwischen Mitarbeitern und Kunden oder auch potenziellen Geschäftspartnern. Hier muss jeder Anschein vermieden werden, dass die gewährte Zuwendung eine Gegenleistung für eine rechtswidrige Bevorzugung darstellt. Sie muss sozialadäquat sein, darf nicht zu häufig und nie aufgrund unlauterer Motive erfolgen. Die Geringwertigkeit eines Geschenks kann für Sozialadäquanz sprechen, doch die konkrete Wertgrenze lässt sich nur im Einzelfall feststellen. Mitarbeiter sind auch ohne besondere Regelung zu gesetzestreuem und redlichem Verhalten im Geschäftsverkehr verpflichtet. Klare, verständliche Regeln zum Umgang mit geschäftlichen Geschenken können die gesetzlichen und vertraglichen Pflichten konkretisieren und eine gewisse „Sensibilisierung“ der Mitarbeiter erreichen.

> Klare und nachvollziehbare Regeln zum Umgang mit geschäftlichen Geschenken können eine gewisse Sensibilisierung des Mitarbeiters erreichen.

Auch bei einem leistungsabhängigen Vergütungssystem besteht die Gefahr, dass der Anreiz für Bestechung erhöht wird, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Der gewinnabhängige Anteil sollte daher nicht im überproportionalen Verhältnis zur Gesamtvergütung stehen.

Außendarstellung des Unternehmens

Damit sich das Unternehmen vor Rufschädigung schützen kann, sollten öffentliche Stellungnahmen von Mitarbeitern (zum Beispiel durch Äußerungen gegenüber der Presse oder in sozialen Netzwerken wie Facebook und Twitter) über das Unternehmen nur nach vorheriger Absprache erfolgen dürfen.

Geschäfts- und Betriebsgeheimnisse

Jeder Arbeitnehmer ist aufgrund arbeitsvertraglicher Nebenpflichten zur Wahrung von Geschäfts- und Betriebsgeheimnissen verpflichtet. Es kann notwendig sein, dass Informationen von Geschäftspartnern oder verbundenen Unternehmen der Geheimhaltung unterliegen. Gleiches gilt für Vorgänge, die zwar nicht unmittelbar ein Betriebsgeheimnis darstellen, an deren Vertraulichkeit dennoch ein berechtigtes Interesse besteht. Es empfiehlt sich daher, die Verschwiegenheitspflicht vertraglich zu erweitern und arbeitsvertraglich explizit festzulegen, welche Tatsachen der Vertraulichkeit unterliegen sollen.

Geschäftliches Handeln außerhalb des Arbeitsverhältnisses

Auch durch das geschäftliche Handeln des Mitarbeiters außerhalb des Arbeitsverhältnisses können Interessenkonflikte auftreten. So kann durch die Nebentätigkeit eines Mitarbeiters die gesetzlich zulässige Höchstarbeitszeit überschritten werden. Bei privaten Geschäften eines Mitarbeiters können geschäftliche Beziehungen zu Kunden

Wer sich nach Vertragsverhandlungen gerne zum Essen einladen lässt, handelt rechtlich kritisch.

des Arbeitgebers, zu Konkurrenzunternehmen oder zu Firmen, in denen nahe Verwandte arbeiten, seine unbefangene Arbeitsausübung beeinträchtigen. Es besteht die Gefahr, dass private Interessen des Mitarbeiters mit beruflichen Angelegenheiten verknüpft werden. Von den Mitarbeitern sollte daher verlangt werden, dass sie ihre geschäftlichen Beziehungen offenlegen, sofern das Risiko eines Interessenkonflikts besteht.

Diskriminierung

Der Arbeitgeber ist gesetzlich dazu verpflichtet, geeignete Maßnahmen zum Schutz seiner Mitarbeiter vor Diskriminierungen am Arbeitsplatz zu treffen. Hier ist die Erstellung eines betrieblichen „Anti-Diskriminierungsverhaltenskodex“ sinnvoll. Die gesetzlichen Organisationspflichten erfüllen „AGG-Schulungen“ für die Mitarbeiter.

Folgen bei Compliance-Verstößen

Bei Rechtsverstößen im Unternehmen haften häufig die Organmitglieder wie Vorstand oder Geschäftsführer. Sie haben aufgrund ihrer Organisationspflichten dafür zu sorgen, dass sich das Unternehmen und seine Mitarbeiter rechtmäßig verhalten. Aktives Handeln ist keine Voraussetzung, um zur persönlichen Verantwortung gezogen zu werden. Vorstandsmitglieder und Geschäftsführer verfügen über eine persönliche Garantenpflicht zur Verhinderung betriebsbezogener Straftaten. Daher können sie persönlich belangt werden, wenn ein Einschreiten bei bekannten Compliance-Verstößen von Mitarbeitern pflichtwidrig nicht erfolgt. Eine persönliche Haftung kann auch durch Aufsichtspflichtverletzungen (zum Beispiel fehlende Mitarbeiterkontrollen) oder durch Verletzungen der Schulungspflicht (fehlende betriebliche Compliance-Schulungen) begründet werden.

Rechtsfolgen für Unternehmen bei Compliance-Verstößen sind unter anderem die Verhängung von Bußgeldern. Bei Korruptionsfällen drohen empfindliche Geldbußen und es besteht das Risiko des Ausschlusses von der Vergabe öffentlicher Aufträge. ■

Dr. Philipp Byers
ist Rechtsanwalt im Bereich Arbeitsrecht und Datenschutz bei Wagensonner Luhmann Breitfeld Helm, München.

GDCh
Gesellschaft Deutscher Chemiker

Karriereservice und Stellenmarkt

Fach- und Führungskräfte Chemie

Wir unterstützen Sie bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Bereichen der Chemie.
Ob Sie Berufseinsteiger oder erfahrene Experten suchen, wir bieten Ihnen verschiedene Wege, um Kontakte zu Chemikern, Chemieingenieuren und Absolventen verwandter Disziplinen zu knüpfen:

- Stellenangebote im Internet und in den „Nachrichten aus der Chemie“, der wichtigsten Fachzeitschrift des deutschsprachigen Raumes
- Bewerberdatenbank mit qualifizierten Fach- und Führungskräften
- Jobbörsen und Vortragsveranstaltungen

mediaatlas 2011
Seite 40-41

GDCh-Karriereservice
und Stellenmarkt

Postfach 90 04 40
60444 Frankfurt am Main

Tel. 0 69/79 17-665
Fax 0 69/79 17-322
E-Mail karriere@gdch.de

www.gdch.de/karriere

„Weiße Flecken erkennen“

INTERVIEW. Wie kann sich der Mittelstand dem Thema Compliance nähern? Wir fragten Roland Berner, Berater für die Integration von Compliance-Programmen.

personalmagazin: Braucht der Mittelstand wirklich Compliance-Regelungen?
Roland Berner: Jedes Unternehmen braucht Strukturen, die sicherstellen, dass rechtliche Vorgaben sowie interne Regelungen eingehalten werden. Die Haftung ist unabhängig von Größe und Rechtsform des Unternehmens.

personalmagazin: In vielen Betrieben gibt es Stellen, die bereits auf die Einhaltung der einschlägigen Gesetzesvorschriften achten, zum Beispiel Datenschutzbeauftragte, AGG-Stellen und Ähnliches. Was tut hier noch der Compliance-Beauftragte?
Berner: Zunächst muss sich das Unternehmen im Klaren sein, welchen Umfang Compliance haben soll. In der öffentlichen Wahrnehmung scheint es in erster Linie dazu zu dienen, Korruptions- und Kartellrechtsverstöße abzudecken. Doch tatsächlich bedeutet es, sich an alle rechtlichen und unternehmensinternen Vorgaben zu halten. Dieser Bogen kann groß sein und vom Umweltschutz über Antidiskriminierung und Produktkonformität bis hin zur Korruption gehen. Der Unternehmer muss sich also Gedanken darüber machen, welche Risiken über die gesamte Breite des Unternehmens bestehen. Und sich dann die Frage stellen, wer im Unternehmen diese Risiken abdeckt.

personalmagazin: Welche Hauptpunkte muss er dabei klären?
Berner: Ich werde immer wieder nach dem Mindestumfang für ein Compliance-Management gefragt, aber es gibt kein Standard-Compliance-Programm. Das Compliance-Programm hängt stets ab von den individuellen Gegebenheiten des Unternehmens, wie zum Beispiel Rechtsform, Branche, Größe, Kundenstruktur. Das Compliance-Programm muss dann genau auf die spezifischen Risken des Unternehmens ausgerichtet sein und berücksichtigen, wie diese Risiken bereits adressiert werden. Sind hier die weißen Flecken erkannt, werden sie mithilfe einer Compliance-Struktur abgedeckt.

> Die Personalabteilung kann eine wesentliche Rolle spielen, die feine Balance zwischen Vertrauenskultur und Kontrollkultur im Unternehmen zu erhalten.

personalmagazin: Und wie kann der Mittelstand, der keine Revisionsabteilung hat, die Einhaltung einer solchen Compliance-Struktur überwachen?
Berner: Hier empfiehlt sich zum Beispiel ein Steuerungskreis mit den Leitern Personal, Finanzen, Einkauf, Vertrieb und Recht, die routinemäßig das Thema Compliance ansprechen und die Wirksamkeit überprüfen. Eine Möglichkeit wäre auch, das Compliance-Programm über externe Wirtschaftsprüfungen überwachen zu lassen

personalmagazin: Wie kann man sich diese Überwachung vorstellen?
Berner: Wirtschaftsprüfer orientieren sich vermehrt an dem neuen Prüfungsstandard des Instituts der deutschen Wirtschaftsprüfer für die Prüfung eines Compliance-Managementsystems. Der Entwurf gibt sieben Grundelemente vor, die für die Beurteilung eines Compliance-Programms herangezogen werden können. Elemente davon sind zum Beispiel die Fragen nach einer Compliance-Organisation, der Compliance-Kultur und nach Gremien, die die Wirksamkeit überprüfen, wie zum Beispiel Steuerungskreise oder eine Compliance-Revision.

personalmagazin: Wird lediglich überprüft, inwieweit die aufgestellten Regelungen eingehalten werden?
Berner: Es geht nicht allein um die rechtliche Betrachtung von Compliance-Risiken. Aufgabe ist die Verankerung von Compliance – sprich von redlichem oder ethischem Verhalten – in den Köpfen der Führungskräfte und Mitarbeiter sowie in den Strukturen, Prozessen, Systemen des Unternehmens.

personalmagazin: Welche Abteilungen sollte man beim Aufbau eines Compliance-Programms involvieren?
Berner: Der klassische Ansatz ist, auf jeden Fall die Schnittstellen des Unternehmens nach außen, also Vertrieb und

Einkauf, die Rechtsabteilung und auch die Finanz- und Rechnungswesenabteilung zu involvieren. Ich rate sehr dazu, sowohl die Personalabteilung als auch den Betriebsrat (soweit vorhanden) von Anfang an mit einzubeziehen.

personalmagazin: Welche Aufgabe kommt der Personalabteilung beim Aufbau eines Compliance-Systems genau zu?
Berner: Um Compliance wirklich nachhaltig im Unternehmen zu verankern, kommt der Personalabteilung eine wichtige Aufgabe zu. Erstens: Beim Aufbau eines Compliance-Programms ist das Thema Veränderungsmanagement zentral. Das Unternehmen kann durch Einführung eines Compliance-Programms seine Kultur weiterentwickeln. Die Personalabteilung kann eine wesentliche Rolle dabei spielen, die feine Balance zwischen Vertrauenskultur und Kontrollkultur im Unternehmen zu erhalten. Kippt die Kultur zu sehr in Richtung Vertrauen, besteht das Risiko für das Management, die Aufsichtspflichten zu verletzen. Kippt die Unternehmenskultur zu stark in Richtung Kontrolle, werden Geschäftsabläufe langsamer, die Freiräume für Innovation sind eingeschränkt und Demotivation kann die Folge sein. Zweitens: Wird Compliance präventiv eingeführt, besteht die Chance, es in seiner Beratungs- und Unterstützungsfunktion für Mitarbeiter und Führungskräfte zu positionieren, anstatt es repressiv einzusetzen und so Geschäfte, Produktivität und Kreativität unnötig zu behindern. Diese Positionierung kann die Personalabteilung durch Schulungen, Mitarbeiterbefragungen, Erstellen eines Stellenprofils für die Compliance-Beauftragten oder ein Incentive-Anreizsystem mit Compliance-Spezifika flankieren.

Online

Die neun Erfolgsfaktoren zur Implementierung eines Compliance-Programms finden Sie zum Download auf unserer Homepage.
www.personalmagazin.de

Roland Berner
ist Diplom-Wirtschaftsingenieur/MBA und Experte für Konzeption und Implementierung unternehmensweiter Compliance-Programme.

personalmagazin: Wie kann man ein Compliance-Programm gut einführen?
Berner: Aus meiner Sicht gibt es neun Erfolgsfaktoren. Erstens: Die gesamte Führungsmannschaft muss Compliance vorleben – nicht nur der Vorstand oder Geschäftsführer. Zweitens: Compliance-Manager brauchen klare Verantwortlichkeiten und Durchgriffsrechte. Drittens: Funktionsübergreifende Zusammenarbeit von Personalabteilungen, IT, Finanz- und Rechnungswesen sowie der Strategieabteilung ist notwendig. Die erforderliche Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretungen hatte ich schon erwähnt. Arbeit isoliert im Elfenbeinturm ist erfolglos. Viertens: Die Durchsprache von Compliance-Risiken und Maßnahmen müssen zur Routine werden und einen selbstverständlichen Platz in den Sitzungen der Unternehmensleitungen und in den täglichen Geschäftsprozessen einnehmen. Fünftens, und das ist wieder ein Thema für die Personalabteilung: Compliance muss auch in den variablen Bestandteilen der Vergütung enthalten sein. Sechstens: Unternehmensinterne Richtlinien sollten mit Augenmaß, verständlich und nachvollziehbar für die Mitarbeiter eingeführt werden. Siebtens: Compliance muss mit Risikomanagement verbunden sein. Die Risiken des Unternehmens müssen analysiert sein, Gegenmaßnahmen eingeleitet und überprüft werden, inwieweit diese greifen. Achtens: Die Compliance-Strukturen sollten mit einer Pilotierung, etwa in einer Abteilung oder Niederlassung eingeführt werden.Und neuntens: Die Compliance-Organisation ist 365 Tage im Jahr wach.

personalmagazin: Was genau verstehen Sie unter Punkt neun?
Berner: Der Radarschirm muss kontinuierlich zum Beispiel für neue rechtliche Regelungen oder Änderungen in der Unternehmensstrategie geöffnet sein, die im Compliance-Programm berücksichtigt werden müssen. Und die Compliance-Funktion sollte ein dauernder Ansprechpartner für die Mitarbeiter und Führungskräfte sein, um in „Dilemma-Situationen“ zu helfen und konkrete Fragen zu klären.

personalmagazin: Was passiert, wenn die Compliance-Regelungen strenger sind als der Wille des Geschäftsführers?
Berner: In diesen Fällen stimmt die Unternehmenskultur nicht, Compliance muss Top-Down vorgelebt werden.

personalmagazin: Wie wird das erreicht?
Berner: Die Schlüsselrolle liegt hier wieder bei der Personalabteilung. Sie darf bei der Einstellung oder Entwicklung der Mitarbeiter nicht allein die Qualifikation und Führungsfähigkeit im Auge haben, sondern auch die Integrität der Person und ihr Wertegerüst. ■

Das Interview führte **Katharina Schmitt.**

Bares und Wahres

MEMORANDUM. Warum Werte und Haltungen in Unternehmen künftig über den wirtschaftlichen Erfolg entscheiden.

Von **Christina Wieda**

Der vorliegende Artikel versucht zu verdeutlichen, wie elementar das Verständnis für kulturelle und unternehmenskulturelle Zusammenhänge für den Unternehmenserfolg ist. Fehlt dieses Verständnis, erleben wir im Rahmen der fortschreitenden Globalisierung in den Unternehmen einen zweiten Turmbau zu Babel – viel Leistung, kein Erfolg.

„Leistung" als Unternehmenswert

Gibt man die Begriffe „Leistung" und „Unternehmensleitbild" in eine Suchmaschine, liefert sie binnen 0,29 Sekunden ungefähr 66.100 Ergebnisse. Leistung scheint also als Wert im Unternehmen gesetzt zu sein. Umsatz und Gewinn sind klare Indikatoren für den Unternehmenserfolg. Insofern gelten die Anstrengungen von Mitarbeitern, die beides befördern, als erfolgreich.

„Leistung" – unterschiedlich interpretiert

Brüche in der Unternehmenskultur treten zutage, wenn es unterschiedliche Grundannahmen in einem Unternehmen gibt, welche Art von Leistung wirklich gewinnbringend ist.

Ein Beispiel: Der Geschäftsführer einer europäischen US-Unternehmenstochter berichtet über stetigen Umsatzrückgang. Die verkauften Produkte sind störanfällig – weil zu schnell entwickelt und zur Marktreife geführt. Die Kosten für Garantieverpflichtungen sind hoch, neue Abschlüsse werden kaum getätigt. Aus amerikanischer Perspektive ist das Geschehen in Europa nicht zu verstehen. Jenseits des Atlantiks brechen die Zahlen nicht ein, da hier die Muttergesellschaft ein Monopol innehält. Auf das europäische Team zu hören und gemeinsam die Produkte zu verbessern, sieht die Konzernleitung anscheinend nicht vor. Stattdessen werden von oben Krisenkonferenzen verordnet, Aktionspläne geschrieben und Zahlen analysiert. Am Ende steht die Insolvenz der europäischen Tochter.

Die kulturelle Grundannahme der Europäer lautet: Leistung bringt gute Produkte hervor. Gute Produkte verkaufen sich gut, sind wenig schadens- und damit reklamationsanfällig und positionieren das Unternehmen erfolgreich am Markt. In der kulturellen Grundannahme der Amerikaner weist nicht das Produkt Qualität und Leistung aus, sondern ein professionell gemanagter Prozess. Vor diesem Hintergrund setzt der Mutterkonzern alles daran, die Reklamationsprozesse zu optimieren, vernachlässigt jedoch das Qualitätsmanagement für die Produkte.

Fakten werden überbewertet

An diesem Beispiel werden zwei Dinge deutlich. Erstens: Fakten als wirklichkeitsbestimmende Determinante werden überbewertet. Die Pleite war vorauszusehen, die Umsatzzahlen sanken ebenso kontinuierlich wie die Kosten für Reklamationen wuchsen. Dennoch wurde der eingeschlagene Weg der Prozessoptimierung bis in die Pleite weitergegangen.

SERIE

Die fünf zukunftsrelevanten Themen, die in den Netzwerktreffen der „Agenda Moderne Personalpolitik" besprochen werden, stellen wir in einer Serie im Personalmagazin vor. In jedem vierten Heft berichten wir ausführlich über folgende Themen.

- **Arbeiten in neuen Organisationsstrukturen**
  Projektarbeit, virtuelle Teams, Matrixorganisation, Flexibilität
- **Umgang mit unterschiedlichen Mitarbeitern**
  Lernbereitschaft, neues Lernen, Verantwortung/Haltung, Mitarbeiterbindung, Diversity
- **Neue Aufgabe und Rolle von Führung**
  Kompetenzen, Rollenteilung, Führungskräftepersonal, Auswahl von Führungskräften
- **Veränderung institutionalisieren**
  Veränderungsbereitschaft, Prozesskompetenz, Kontinuität erhalten
- **Wertorientierte Unternehmenskultur im dynamischen Umfeld**
  Unternehmensverantwortung, nachhaltige Personalpolitik, Einfluss Finanzmarktsteuerung

Zweitens: In einem Unternehmen gibt es immer mehr als nur eine Kultur. Wie unterschiedlich die Grundannahmen zu erfolgreichem Handeln ausfallen, wurde hier deutlich. Amerika gilt als „Wiege des Managements“. In Mitteleuropa wurde stets besonderer Wert auf eine qualitativ hochwertige Produktentwicklung gelegt. Es ist anzunehmen, dass die Akteure von diesseits und jenseits des Atlantiks sich diesen Unterschied in der Leistungs- und Erfolgsbewertung und damit auch bei der Frage, wie das vorliegende Problem zu lösen ist, nie bewusst gemacht haben.

Es existiert immer mehr als eine Kultur

Die unterschiedliche kulturelle Disposition, die hier weit über den Unternehmenskontext herausreicht, ist tief im Unterbewusstsein der Akteure verankert. Sie können dies ohne fremde Hilfe nicht reflektieren und sich auch nicht verständigen. Die Europäer als Spezialisten für ihren Markt – immerhin haben sie es mit Kunden zu tun, die kulturell wie sie selbst disponiert sind – konnten die amerikanische Unternehmensleitung mit ihrem richtigen Lösungsvorschlag nicht adressieren, weil den Amerikanern die kulturelle Disposition für diese Herangehensweise fehlte. Obwohl beide Parteien englisch sprechen, wird deutlich, wie groß der gemeinsame Nenner von kulturellen Grundannahmen sein muss, um sich wirklich zu verstehen.

Führungswechsel in der Vorstandsetage

Ein anderes Beispiel: Eine Firma erlebt einen Vorstandswechsel mit dem Ziel, die Umsatzrendite zu verbessern. Um das zu erreichen, werden in erster Linie kleinere Unternehmen mit ähnlichen Produktlinien aufgekauft und zusammengeführt. Effizienz- und Umsatzziele für die Vertriebsabteilungen werden top-down am grünen Tisch definiert. Personalabbau inklusive. Unternehmenskulturelle Fragen werden nicht einmal angedacht. Nach kurzer Zeit bleiben die Umsätze hinter den Ergebnissen zurück, die die einzelnen Firmen vor dem Zusammenschluss erzielten. Der Hauptgrund: Das Unternehmen ist für Kunden schlechter zu erreichen als vorher. Der Vorstand reagiert mit einer teuren Werbe- und Imagekampagne. Obwohl die Mitarbeiter die Gründe des Umsatzrückgangs erkennen und deutlich kommunizieren, nämlich die schlechte Erreichbarkeit durch den Personalabbau, lassen sich die verantwortlichen Manager nicht darauf ein.

Ideologie schadet dem Erfolg

An diesem Beispiel werden wiederum zwei Dinge deutlich. Erstens: Ideologie schadet dem Erfolg. Der Jahresabschluss macht zwar das Missmanagement deutlich. Den weitaus größeren Schaden an der Unternehmenskultur zeigt er nicht. Mitarbeiter erleben, dass ihre Leistung, die sich im Bemühen um den Unternehmenserfolg ausdrückt, nicht gewürdigt wird. Ihre berechtigten Einwände werden nicht gehört. Viele versuchen durch persönlichen Einsatz das Missmanagement von oben auszugleichen. Der Erfolg ist bescheiden, und Anerkennung können sie dafür nicht erwarten, denn das würde bedeuten, dass die Führungsetage ihre Fehler eingesteht. Eher werden Umsatzrückgang und Teilkonkurse von oben in Kauf genommen. Woran sollen sich die Beschäftigten in Zukunft noch orientieren? Am Beitrag für sichtbaren Unternehmenserfolg? Oder an Problemlösungsstrategien, die der mächtigste Vorgesetzte präferiert?

Macht spielt eine entscheidende Rolle

Zweitens: Wer die Macht hat bestimmt die Realität. Wenn Macht die entscheidende Rolle bei der Interpretation und Umsetzung von Werten spielt, sollten sich Unternehmen genau anschauen, wen sie mit der Führung derselben beauftragen. In unserem Beispiel bedeutet das: Sein Studium oder die Managerausbildung an der Business School hat dem verantwortlichen Manager Kundenansprache über Kampagnen als Erfolgsgarantie beigebracht. Das

AKADEMIE FÜR MANAGEMENT & NACHHALTIGKEIT

Fach- und Führungskräfte-Qualifizierung

Bundesweite Seminare in den Bereichen:
HR-Management • Unternehmenssteuerung • Interim-Management

Orientiert an den vielfältigen Anforderungen
einer **Nachhaltigen Unternehmensführung**

Akademie für Management und Nachhaltigkeit GmbH
Lichtstr. 45-49 • 50825 Köln • Tel. 0221 / 98 86 91-100 • Email: info@management-nachhaltigkeit.de
www.management-nachhaltigkeit.de

setzt er jetzt um. Er ist – trotz eindeutiger Zahlen und Fakten – nicht in der Lage, den eingeschlagenen Weg zu überdenken und zu verändern. Obwohl hier keine interkulturellen Unterschiede vorliegen, hat die Sozialisation der Business School dafür gesorgt, dass er sein Umfeld nur noch aus einem Blickwinkel wahrnehmen kann.

Berufs, der von vielen Mitarbeitern aus sozialen Gründen gewählt wurde, gut beobachtet werden. Die Mitarbeiter definieren Leistung als Dienst am Menschen, die Verwaltung jedoch fordert, so viele Menschen wie möglich in geringstmöglicher Zeit zu versorgen. Der gesellschaftliche Anspruch an soziale Einrichtungen

> Wer die Macht hat, bestimmt die Werte. Deshalb sollten Unternehmen genau hinschauen, wen sie mit Führungsaufgaben betrauen.

Das verhindert, mit den Mitarbeitern in wirklichen Austausch zu treten und die bisherigen Erfolgsfaktoren der Unternehmenskultur wahrzunehmen.

Unsere Beispiele haben gezeigt, welche Rolle die Unternehmenskultur für die Interaktion zwischen Führung und Mitarbeitern spielt und wie die Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg sind. An dieser Stelle soll nun noch kurz ein Blick auf die gesellschaftliche Relevanz von Unternehmenskultur geworfen werden.

Unternehmenskultur: Drei Komponenten

Unternehmenskultur ist die Summe gemeinsamer Annahmen erfolgreichen Handelns. Kulturen in Organisationen leben fort, auch wenn die Belegschaft nach und nach wechselt. Eine gewisse Kompatibilität der Akteure ist Voraussetzung für gemeinsames erfolgreiches Handeln. Kommen Menschen aus anderen Kontexten mit unterschiedlichen Grundannahmen in eine Organisation, passen sie sich entweder an oder werden von der Kultur ausgesondert. Manchmal sind sie aber so erfolgreich oder mächtig, dass sie die Kultur verändern.

Für den Begriff Leistung bedeutet das, dass erfolgreiches Handeln nun anders zustande kommt und definiert wird als bisher. In sozialen Einrichtungen wie Krankenhäusern und Altenheimen kann dieser „Clash of Cultures“ durch die zunehmende Ökonomisierung eines

ist aber die menschenwürdige und liebevolle Behandlung der Patienten. Somit liegt ein dritter Fokus – der gesellschaftliche – auf der Frage, von welchen Werten die Unternehmenskultur bestimmt und wie sie gelebt werden sollte.

Viele Unternehmen, die unter der Ägide des Wirtschaftswunders und der sozialen Marktwirtschaft gewachsen sind, stehen vor dem Problem, humane und sozialorientierte Werte aufgeben zu müssen, um wirtschaftlich zu überleben. Lediglich neue Prozesse aufzusetzen, löst die Probleme oft nicht. Die Besonderheiten einer Kultur müssen sorgsam analysiert werden, wenn Mitarbeiter einen solchen Prozess, der auch Kündigungen einbezieht, mitgehen und mehr Leistung erbringen sollen. Kommt es zu Wertverletzungen, müssen diese auch benannt und in den jeweiligen Kontext gestellt werden.

Was Unternehmen zukunftsfähig macht

Für die erfolgreiche Zukunft von Unternehmen ist die Beschäftigung mit unternehmenskulturellen Fragen von höchster Relevanz. Sollte der Trend sich fortsetzen, nur Messbares als bedeutend für den Unternehmenserfolg zu werten, wird die Finanzkrise lediglich ein Vorspiel zu weiteren großen wirtschaftlichen Krisen sein. Rein ökonomisch orientierte Manager haben den künftigen Herausforderungen nichts entgegenzusetzen, denn die Unternehmen befinden sich bereits jetzt in der Zwickmühle, höchste Renditeziele erreichen und gleichzeitig die Ansprüche der Gesellschaft berücksichtigen zu müssen.

Die zielorientierte Genese einer positiv besetzten Unternehmenskultur, die nicht auf der Ebene von Prozessplanung stehen bleibt, macht Unternehmen zukunftsfähig, denn die Außenwirkung profitiert, wenn Kunden und Gesellschaft erleben, dass sich ein Unternehmen positiven Werten, die es sich gegeben hat, auch wirklich verpflichtet fühlt. Auf der personalpolitischen Ebene hilft eine wahrhaftige Unternehmenskultur, das Gold in den Köpfen der Mitarbeiter zu heben und Pleiten, wie in den beschriebenen Beispielen zu vermeiden.

Denkanstöße für die Zukunft

Verantwortliche in Unternehmen müssen eine Haltung entwickeln, die sie für die Auseinandersetzung mit zukünftigen unternehmenskulturellen Herausforderungen rüstet. Dazu sollen folgende Fragen inspirieren: Zeichnen sich die oberen Führungskräfte dadurch aus, dass sie die Denkschule, die sie durchlaufen haben, nicht für den einzigen Deutungsentwurf von Wirklichkeit halten? Können sie die Perspektive wechseln? Haben sie ein Bewusstsein dafür, auf wie viele Arten Mitarbeiter die Welt interpretieren können?

Inwieweit sind in der realen Unternehmenskultur Werte greifbar verankert, die sicherstellen, dass das Geschäftsgebaren nicht auf Kosten nachfolgender Generationen geht? Geht die Personalpolitik zulasten der Gesellschaft? Wer nimmt Anteil an den Geschicken des Unternehmens? Eigentümer, Aufsichtsräte, Banken, Führungskräfte, Mitarbeitende? Wer davon hat wirklich Interesse an nachhaltigem Unternehmenserfolg? Wird Verantwortung wirklich delegiert? Gelten die Mitarbeitenden als Spezialisten für ihr jeweiliges Gebiet? Spiegelt die Unternehmenskultur diese Annahme wieder? ■

Christina Wieda, Senior Project Manager, Agenda moderne Personalpolitik, Bertelsmann-Stiftung.

ANZEIGE

PROGRAMM DGFP-KONGRESS 2011

PERSONALMANAGEMENT INTEGRIERT

individuell – flexibel – vielfältig

WILLKOMMEN IN WIESBADEN
08./09. JUNI 2011

DGFP
KONGRESS | MESSE

DGFP-KONGRESS 2011
PERSONALMANAGEMENT INTEGRIERT
individuell – flexibel – vielfältig

SEHR GEEHRTE DAMEN UND HERREN,

Alte und Junge, Frauen und Männer, Christen und Muslime, Stars und Arbeitstiere – Vielfalt bringt Spannung ins Personalmanagement. Es muss individuell und standardisiert zugleich sein, es muss Sicherheit bieten und zugleich Anpassung ermöglichen. Personalmanagement ist heute mehr denn je ein Balanceakt. Wir brauchen ein festes Wertefundament, offene Personalsysteme und eine gute Kommunikation, um Vielfalt zu integrieren, eine kreative Spannung zu erzeugen und dadurch das Unternehmen voranzubringen. Ein wichtiger Wertbeitrag des Personalmanagements liegt zukünftig darin, unterschiedliche Trends und Bedürfnisse zu integrieren, Führung an der Vielfalt der Mitarbeiter auszurichten, Organisationen und Menschen anpassungsfähig zu machen und Bewerber und Mitarbeiter durch eine starke Arbeitgebermarke zu begeistern.

Personalmanagement integriert: individuell – flexibel – vielfältig!

Der 19. DGFP-Kongress ist ein spannender Blick auf die zukunftsorientierte Personalarbeit und über die eigenen Grenzen: Zukunftsweisende Impulse, richtungsgebende Best-Practices und interaktive Foren rüsten Sie für die Integrationsaufgaben in Ihrem Unternehmen.

Der Blick in die Strategien und die Toolbox des innovativen Personalmanagements wird abgerundet durch die führende Fachmesse PERSONAL & WEITERBILDUNG: Über 250 HR-Dienstleister stellen Ihnen ihre aktuellen Dienstleistungsangebote vor und bieten sich als Sparringspartner für Ihre eigenen konzeptionellen Überlegungen an.

Der DGFP-Kongress – hier ist, wer was zu sagen hat!

Prof. Gerold Frick
Geschäftsführer

Christa Beißwenger
Leiterin Kongresse und Fachtagungen

SEITE	INHALT
3	Themenübersicht
4	Programmübersicht
6	Teilnahmegebühren
7	Anmeldung

DGFP
KONGRESS | MESSE

THEMENÜBERSICHT

Personalarbeit zwischen Individualisierung und Diskriminierung

Welche Kandidaten eingestellt und befördert werden, wie Vergütung gehandhabt wird und ob Bagatellfälle als Bagatelle bewertet werden – Personalarbeit hat eine entscheidende integrierende oder auch ausgrenzende Wirkung. Wie gute Personalarbeit gestaltet wird und inwieweit sich Personalarbeit tatsächlich zwischen Individualisierung und Diskriminierung bewegt, werden im Forum fokussiert.

Berliner Implikationen: Personalpolitische Gesetzgebung und Brennpunkte im Fokus

Aktuelle personal- und arbeitsmarktpolitische Themen und die unterschiedlichen Positionen hierzu werden zeitnah aufgegriffen, heterogen diskutiert und die Auswirkungen beleuchtet.

Trends und Konsequenzen im Personalmanagement

Was kommt nach dem Business Partner, welche neuen Trends zeichnen sich im Personalmanagement ab? Wie ticken die Mitarbeiter von morgen, wie verändern sich die Unternehmen und welche Kompetenzen werden in einer digital geprägten Kultur benötigt? Im Forum werden diese Themen intensiv bearbeitet und diskutiert.

Mit Leadership in die Zukunft

Auf die Führung kommt es an – was ist richtige Führung, wie führt man Menschen zum Erfolg? Welche besonderen Wahrnehmungskompetenzen benötigen Führungskräfte heute, wie führe ich Mitarbeiter der digitalen Generation Y und wie zeichnet sich gesunde Führung aus? Lösungsansätze und Antworten zu diesen Fragestellungen liefern die Beiträge im Forum.

Strategisches Personalmanagement in flexiblen Gesellschaften

Die strategische Ausrichtung des Personalmanagements gewinnt im Kontext von flexiblen Gesellschaften zunehmend eine bedeutende Rolle. Ein schnelles Auf und Ab von Hochkonjunktur und Krisensituation vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung fordert schlüssige HR-Konzepte, die schnelles Handeln ermöglichen und damit den Unternehmenserfolg sichern.

Personalentwicklung neu denken

Web 2.0 und Social Media verändern die Kommunikation und bieten damit viele Herausforderungen und Chancen für die Personalentwicklung. Worauf kommt es an, wie mobil und vernetzt sind die Mitarbeiter, wie kann die Weiterbildung davon profitieren und welche Lernkompetenzen haben und benötigen Mitarbeiter von heute und morgen?

Employer Brand Management im Zeitalter von Social Media

Welche neuen Tendenzen tun sich beim Employer Branding auf? Das Forum stellt vor, wie sich die Aufgaben des Personalmanagers in Richtung Markenmanager verändern können, welche neuen Wege sich in der Rekrutierung abzeichnen und wie Personalmarketing bei der Generation Y greift.

Leistungsmanagement zwischen Engagement und Burnout

Engagierte und motivierte Mitarbeiter sind ein wichtiger Erfolgsfaktor für Unternehmen. Wie fördern Personalverantwortliche die Motivation ihrer Mitarbeiter und entwickeln eine Leistungskultur mit Top-Performern? Top-Engagement und Burnout treten zunehmend auf und daher sind Personalmanger gefordert, Beanspruchungen zu erkennen, Präventionsmaßnahmen einzuführen und Top-Leistungen zu erhalten.

PROGRAMM 08. JUNI 2011

ab 09:00	Registrierung Kongress – Gelegenheit zum Besuch der Fachmesse		
10:30 Plenum	**PERSONALAMANGEMENT INTEGRIERT** individuell – flexibel – vielfältig Prof. Gerold Frick, DGFP e. V., Düsseldorf **Quo vadis Personalmanagement** Interaktiver Austausch im Open Space Format		
12:30	Mittagspause – Gelegenheit zum Besuch der Fachmesse		
12:45	**Pressekonferenz**		
14:00 Parallele Foren	**RAUM DÜSSELDORF** **Personalarbeit zwischen Individualisierung und Diskriminierung** Diskriminierung durch Individualisierung	**RAUM FRANKFURT** **Trends und Konsequenzen im Personalmanagement** Digital Natives ticken anders – wie sie ticken und die Unternehmen beeinflussen	**RAUM HAMBURG** **Leistungsmanagement zwischen Engagement und Burnout** Mit Identifikation und Commitment zu mehr Performance
	RAUM LEIPZIG **Personalentwicklung neu denken** Web 2.0 und Social Media – Herausforderung und Chancen für die PE der Zukunft	**RAUM MÜNCHEN** **Workshop** Bearbeitung der Ergebnisse der Open Space Sequenz des Eröffnungsplenums	**RAUM STUTTGART** **DGFP Networking** Erfa live – was verbirgt sich hinter DGFP-Erfa?
14:45	Pause		
15:00 Parallele Foren	**RAUM DÜSSELDORF** **Personalarbeit zwischen Individualisierung und Diskriminierung** Urteile und Vorurteile in der Personalarbeit	**RAUM FRANKFURT** **Trends und Konsequenzen im Personalmanagement** Diskussionsrunde: Was kommt nach dem Business Partner? Trends im Personalmanagement	**RAUM HAMBURG** **Leistungsmanagement zwischen Engagement und Burnout** Top-Leistung erhalten – Burnout vermeiden
	RAUM LEIPZIG **Personalentwicklung neu denken** Lernen und Verhaltensänderung ein Leben lang?	**RAUM MÜNCHEN** **Workshop** Bearbeitung der Ergebnisse der Open Space Sequenz des Eröffnungsplenums	**RAUM STUTTGART** **DGFP Networking** YPN – das DGFP-Netzwerk für Young Professionals
15:45	Kaffeepause – Gelegenheit zum Besuch der Fachmesse		
16:15 Parallele Foren	**RAUM DÜSSELDORF** **Personalentwicklung neu denken** Praxisbeispiel: Lebenslanges Lernen Maßnahmen und Erfahrungen	**RAUM FRANKFURT** **Workshop** Bearbeitung der Ergebnisse der Open Space Sequenz des Eröffnungsplenums	**RAUM HAMBURG** **Master Class** Aktuelle Studienergebnisse zu Trends und Professionalisierung im Personalmanagement
	RAUM LEIPZIG **HRM Contest** Die Besten der Guten im Wettbewerb		**RAUM STUTTGART** **DGFP Networking** Xpert Ambassador-Gruppe „Personalmanagement und Führung“
17:00	Pause		
17:30	**Personal-Talk** Was kann man von Castingshows für die Talentsuche lernen – Konsequenzen für die Personalarbeit		
19:30	**DGFP-Party** mit kulinarischen Genüssen und guter Unterhaltung		

Programmänderungen vorbehalten.

PROGRAMM 09. JUNI 2011

ab 09:00	Gelegenheit zum Besuch der Fachmesse		
09:00 Plenum	**Personalmanager@TED – was bewegt Personalverantwortliche?** **„Nur die Harten kommen in' Garten" – Einfalt und blinde Flecken vs. Vielfalt & Inklusion** Thomas Sattelberger, Vorstand Personal, Deutsche Telekom AG, Bonn **Verleihung des 3. DGFP Personalmanagement Bachelor Preises** **Verleihung Professionalisierung gelungen – Die besten ProPer Absolventen 2010**		
11:00	Kaffeepause – Gelegenheit zum Besuch der Fachmesse		
11:30 Parallele Foren	**RAUM DÜSSELDORF** **Mit Leadership in die Zukunft** Leadership: Achtsamkeit im Umgang mit Mitarbeitern	**RAUM FRANKFURT** **Strategisches Personalmanagement in flexiblen Gesellschaften** Integrativer Aufbau eines HRM-Systems	**RAUM HAMBURG** **Employer Brand Management im Zeitalter von Social Media** Employer Branding meets Social Media
	RAUM LEIPZIG **Berliner Implikationen – Personalpolitische Gesetzgebung und Brennpunkte im Fokus**	**RAUM MÜNCHEN** **Interaktives Blogforum** Themen werden über das DGFP-Portal in einem Voting im Frühjahr ermittelt gefolgt von einem „Call for Papers" Detailinfos werden im April kommuniziert.	**RAUM STUTTGART** **DGFP Networking** Die Bachelor-Preisträger stellen sich vor
12:15	Pause		
12:30 Parallele Foren	**RAUM DÜSSELDORF** **Mit Leadership in die Zukunft** Markenorientierte Führung – Leadership Branding	**RAUM FRANKFURT** **Strategisches Personalmanagement in flexiblen Gesellschaften** Flexible Mitarbeiterstrukturen – Konsequenzen für die Personalarbeit	**RAUM HAMBURG** **Employer Brand Management im Zeitalter von Social Media** Modernes Employer Brand Management
	RAUM LEIPZIG **Berliner Implikationen – Personalpolitische Gesetzgebung und Brennpunkte im Fokus**	**RAUM MÜNCHEN** **Interaktives Blogforum** Themen werden über das DGFP-Portal in einem Voting im Frühjahr ermittelt, gefolgt von einem „Call for Papers". Detailinfos werden im April kommuniziert.	**RAUM STUTTGART** **DGFP Networking** Die Bachelor-Preisträger stellen sich vor
13:15 – 14:30	**Mitgliederversammlung**		
13:15	Mittagspause – Gelegenheit zum Besuch der Fachmesse		
14:30 Parallele Foren	**RAUM DÜSSELDORF** **Mit Leadership in die Zukunft** Führung 2.0 – Generation Y	**RAUM FRANKFURT** **Strategisches Personalmanagement in flexibeln Gesellschaften**	**RAUM HAMBURG** **Master Class** Aktuelle Entwicklungen imArbeitsrecht
	RAUM LEIPZIG **Master Class** Frauen ins Management – Ergebnisse einer DGFP-Benchmarkstudie		**RAUM STUTTGART** **DGFP Networking** Xpert Ambassador-Gruppe „Personalmanagement und Führung"
15:15 – 15:45	Kaffeepause – Gelegenheit zum Besuch der Fachmesse		
15:45 – 17:30 Plenum	**Frauen gehen in Führung** Dr. Angelika Dammann, Vorstand Personal, SAP AG Regine Stachelhaus, Vorstand Personal, E.ON AG Elke Strathmann, Vorstand Personal, Nestlé Deutschland AG		

Programmänderungen vorbehalten.

TEILNAHMEGEBÜHREN UND ANMELDUNG DGFP-KONGRESS 2011

Teilnahmegebühren	Anmeldung	Kongress 08. – 09. Juni 2011*	5er-Paket**	10er-Paket**	Tageskarte*
Mitglieder	bis 28.03.2011	890 EUR	3.250 EUR	6.200 EUR	490 EUR
	bis 30.04.2011	1.090 EUR	4.150 EUR	7.900 EUR	590 EUR
	ab 01.05.2011	1.290 EUR	4.950 EUR	9.500 EUR	690 EUR
Nichtmitglieder	bis 28.03.2011	1.090 EUR	4.075 EUR	7.600 EUR	590 EUR
	bis 30.04.2011	1.290 EUR	4.950 EUR	9.400 EUR	690 EUR
	ab 01.05.2011	1.490 EUR	5.750 EUR	10.900 EUR	790 EUR

*Bei gemeinsamer Anmeldung zum 19. DGFP-Kongress erhält der **dritte und vierte Teilnehmer** desselben Unternehmens **15 % Ermäßigung** auf die Teilnahmegebühr. Dies gilt nur, wenn die Vollzahler tatsächlich am Kongress teilnehmen.
Zum Zeitpunkt der Buchung von fünf bzw. zehn Kongressteilnahmen muss mindestens ein Teilnehmername angegeben werden. Die verbindlichen Teilnehmer-Kontaktdaten werden bis spätestens **06.05.2011 per E-Mail an korte@dgfp.de mitgeteilt.

Teilnahmegebühren	Kongress 08. – 09. Juni 2011
Mitglieder YPN Außerordentliches Einzelmitglied der DGFP e. V. im Young Professional Network [1)]	95 EUR
Preis für Studenten im Hauptstudium und Doktoranden personalwirtschaftlicher Lehrstühle [1)]	145 EUR
Professoren personalwirtschaftlicher Lehrstühle	800 EUR

[1)] **Bitte beachten Sie, dass nur ein begrenztes Kontingent für dieses Angebot zur Verfügung steht.**

UMBUCHUNG

- **Bei Umbuchung von zehn Kongressteilnahmen** auf fünf Kongressteilnahmen oder auf Einzelbuchungen, greift der zum Zeitpunkt der Umbuchung gültige Preis der gewählten Kategorie und eine Umbuchungsgebühr in Höhe von 50 EUR wird berechnet.
- **Bei Umbuchung von Einzelbuchungen** auf fünf oder zehn Kongressteilnahmen greift der zum Zeitpunkt der Umbuchung gültige Preis der gewählten Kategorie.
- **Bei Umbuchung einer Kongressteilnahme** (08. und 09.06.2011) auf eine Tageskarte wird eine Umbuchungsgebühr in Höhe von 50 EUR und der aktuelle Preis der Tageskarte der gewählten Kategorie berechnet.
- **Bei Umbuchung einer Tageskarte** auf eine Kongressteilnahme (08. und 09.06.2011) greift der zum Zeitpunkt der Umbuchung gültige Preis der gewählten Kategorie.

STORNOKOSTEN

Bei Abmeldungen zwischen dem 6. und 20. Mai 2011 betragen die Stornokosten 50 % der Teilnahmegebühr. Stornierungen, die nach dem 20. Mai 2011 eingehen, werden mit dem gesamten Betrag in Rechnung gestellt. Bei Benennung eines Ersatzteilnehmers entstehen keine Kosten.

HINWEISE

Programmänderungen in der Themengliederung sowie der Auswahl der Referenten behalten wir uns im Einzelfall vor. Zur besseren Lesbarkeit haben wir auf die gesonderte sprachliche Unterscheidung von Teilnehmerinnen und Teilnehmern verzichtet.

KONTAKT

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.
Julita Korte, Niederkasseler Lohweg 16, 40547 Düsseldorf
Fon 0211 5978-145, Fax 0211 5978-29145, E-Mail korte@dgfp.de, www.dgfp-kongress.de

ANMELDUNG

Parallele Foren 08. Juni 2011

Personalarbeit zwischen Individualisierung und Diskriminierung	Trends und Konsequenzen im Personalmanagement	Leistungsmanagement zwischen Engagement und Burnout	Personalentwicklung neu denken	Master Class Aktuelle Studienergebnisse	HRM Contest	Workshop Open Space	DGFP Networking Erfa YPN Xpert Ambassador-Gruppe
☐ 14:00 – 14:45 Uhr	☐ 14:00 – 14:45 Uhr	☐ 14:00 – 14:45 Uhr	☐ 14:00 – 14:45 Uhr	☐ 16:15 – 17:00 Uhr	☐ 16:15 – 17:00 Uhr	☐ 14:00 – 14:45 Uhr	☐ 14:00 – 14:45 Uhr
☐ 15:00 – 15:45 Uhr	☐ 15:00 – 15:45 Uhr	☐ 15:00 – 15:45 Uhr	☐ 15:00 – 15:45 Uhr			☐ 15:00 – 15:45 Uhr	☐ 15:00 – 15:45 Uhr
			☐ 16:15 – 17:00 Uhr			☐ 16:15 – 17:00 Uhr	☐ 16:15 – 17:00 Uhr

☐ 18:00 Uhr **Personal-Talk** Was kann man von Castingshows für die Talentsuche lernen – Konsequenzen für die Personalarbeit

☐ ab 19:30 Uhr **DGFP-Party** mit kulinarischen Genüssen und guter Unterhaltung

Parallele Foren 09. Juni 2011

Mit Leadership in die Zukunft	Strategisches Personalmanagement in flexiblen Gesellschaften	Employer Brand Management im Zeitalter von Social Media	Berliner Implikationen – Personalpolitische Gesetzgebung und Brennpunkte im Fokus	Interaktives Blogforum	Master Class Aktuelle Entwicklungen im Arbeitsrecht	Master Class Frauen ins Management	DGFP Networking Bachelor-Preisträger Xpert Ambassador-Gruppe
☐ 11:30 – 12:15 Uhr	☐ 11:30 – 12:15 Uhr	☐ 11:30 – 12:15 Uhr	☐ 11:30 – 12:15 Uhr	☐ 11:30 – 12:15 Uhr	☐ 14:30 – 15:15 Uhr	☐ 14:30 – 15:15 Uhr	☐ 11:30 – 12:15 Uhr
☐ 12:30 – 13:15 Uhr	☐ 12:30 – 13:15 Uhr	☐ 12:30 – 13:15 Uhr	☐ 12:30 – 13:15 Uhr	☐ 12:30 – 13:15 Uhr			☐ 12:30 – 13:15 Uhr
☐ 14:30 – 15:15 Uhr	☐ 14:30 – 15:15 Uhr						☐ 14:30 – 15:15 Uhr

Bitte kreuzen Sie die Programmpunkte an, die Sie besuchen werden. Bitte beachten Sie, dass bei der Anmeldung zum Kongress Gebühren entstehen. Details zu den Teilnahmegebühren sind auf Seite 8 aufgeführt.

ANMELDUNG AN

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.
Julita Korte
Niederkasseler Lohweg 16
40547 Düsseldorf
Fon 0211 5978-145
Fax 0211 5978-29145
E-Mail korte@dgfp.de
www.dgfp-kongress.de

Teilnahme DGFP-Kongress 2011

☐ 08. und 09. Juni 2011
☐ 08. Juni 2011 Tageskarte
☐ 09. Juni 2011 Tageskarte

Pakete

☐ 5er-Paket
☐ 10er-Paket

Mitglied DGFP e. V. ☐ YPN ☐

.....
Titel, Vorname, Nachname

.....
Unternehmen/Straße, PLZ und Ort

.....
Ihre interne Kostenstelle bzw. Bestellnummer

.....
Funktion

....
Fon Fax

.....
E-Mail des Teilnehmers (wird als Identifikation zum Download der Kongressunterlagen benötigt.)

.....
Datum/Firmenstempel und rechtsgültige Unterschrift

Bitte nehmen Sie die Eintragungen in Druckschrift vor.

FACHMESSE **PERSONAL & WEITERBILDUNG 2011**

ES GEHÖREN IMMER ZWEI ZU EINEM PAAR FACHMESSE + KONGRESS: DIE OPTIMALE PASSFORM FÜR PERSONALER

So wird ein Schuh draus:

- Vorregistrierte Fachbesucher buchen einzelne Kongressforen
- Aussteller ergänzen die Kongressforen mit Praxisberichten und Erfolgsmodellen
- Kongressteilnehmer und Messebesucher nutzen das offene Kongressforum „DGFP Networking“

Aktions- und Netzwerkflächen

- Social Media HR-Forum powered by humancaps
- eLearning-Spot
- Akademische Aus- und Weiterbildung
- Klassische Weiterbildung/Training
- Tagungsdestinationen
- „Gesunde Arbeit“ powered by health@work
- Kongressforum „DGFP Networking“
- Tagungsdestinationen

ONLINE-VORREGISTRIERUNG UNTER

www.personalundweiterbildung.de/anmeldung

AUSSTELLEN

Sie interessieren sich für eine Standfläche in der Fachmesse?
Gerne berät Sie dazu:

Daniela Rose
DGFP-Deutsche Gesellschaft für Personalführung mbH
Fon 0211 5978-202
E-Mail rose@dgfp.de
www.personalundweiterbildung.de/ausstellen

SPONSOREN DGFP-KONGRESS 2011

PLATIN

TOWERS WATSON

GOLD

BAD · DAIMLER · Lufthansa · NEWPLACEMENT

SILBER

DEKRA Personaldienste GmbH · integrata · T-Systems

BRONZE

DETENTIVE KOCKS · HR solutions · pi Company · Rödl & Partner · TÜV · WILEY

KOOPERATIONSPARTNER

business-wissen.de · HAUFE · jobTV24 · PERSONAL FÜHRUNG · personalmagazin · wirtschaft weiterbildung

SPONSORING

Sie interessieren sich für ein Sponsoring?
Gerne berät Sie dazu:

Nadine Timmer
DGFP-Deutsche Gesellschaft für Personalführung mbH
Fon 0211 5978-218
E-Mail timmer@dgfp.de
www.dgfp.de/sponsoring

© SPRING MESSE MANAGEMENT, PFLÜGL

Zwei Personalmessen an zwei Orten

Überblick: Messe-Doppelpack im April S. 60, Messetrends und Nachrichten S. 62, Employer Branding: Imagegewinn bei den Bewerbern S. 64, Trends im Gesundheitsmanagement S. 66, Studie: Bonussysteme im Aufwind S. 67, Zeitwirtschaft: Just-in-Time mit Software S. 68, Outsourcing: Baulohn als externe Baustelle S. 70

Messe-Doppelpack im April

ÜBERBLICK. Eine Neuerung in der Messelandschaft: Die Personal findet an zwei Orten statt. In diesem Jahr stehen Hamburg und München auf dem Programm.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Bislang wechselte die Fachmesse Personal jährlich zwischen den Veranstaltungsorten München und Stuttgart. Nun expandiert die Messe in den Norden. Die Personal Nord findet vom 6. bis 7. April 2011 in Hamburg statt (CCH Hamburg, Halle H). Die Personal Süd folgt am 13. und 14. April 2011 in München (M,O,C, Halle 1-3).

Beide Messen sind nach demselben Konzept strukturiert: Es gibt eine Ausstellung von Produkten und Dienstleistungen für das Personalmanagement sowie ein begleitendes Vortragsprogramm in mehreren, in den Messehallen verteilten, Praxisforen. Mit der räumlichen Aufteilung nach Personal Nord und Süd will der Veranstalter, die Spring Management GmbH, Personalverantwortlichen aus dem Norden den Reiseaufwand reduzieren, der früher für den Messebesuch im Süden angefallen war. Damit die Besucher im Norden in etwa vergleichbare Informationsmöglichkeiten haben wie die Teilnehmer im Süden, sind die Programmpunkte beider Veranstaltungen ähnlich gestaltet.

Die Parallelen in Nord und Süd

So warten beide Veranstaltungen mit Keynote Speakern auf: In Hamburg sind dies Ethikexperte Professor Thomas Schwartz („Wie man sich aufführt, so führt man“, 6. April, 12 Uhr 20, Forum 2), Managementtrainerin Sabine Asgodom („Flourishing – wie Sie und Ihre Mitarbeiter aufblühen“, 7. April, 11 Uhr 20, Forum 1), Erfolgstrainer Dieter Lange („Sieger erkennt man am Start – Verlierer auch“, 7. April, 14 Uhr 45, Forum 2) und Otto-Personalchef Michael Picard („New Age HR: Personalmanagement im digitalen Zeitalter“, 6. April, 14 Uhr 45, Forum 1). In München sprechen Professor Thomas Schwartz (13. April, 16 Uhr 20, Forum 4), Sabine Asgodom (13. April, 14 Uhr 45, Forum 3) und Dieter Lange (14. April, 13 Uhr 35, Forum 1), zudem Professor Stephan Kaiser von der Universität der Bundeswehr München („Zukunftsfähiges Personalmanagement für zukunftsfähige Organisationen“, 14. April, 11 Uhr 20, Forum 4) und Marc Murray, HR Director bei Smiths Heimann („Ein pragmatisches Variables Pay-System“, 13. April, 13 Uhr 35, Forum 1).

Weiter gibt es an beiden Orten Podiumsdiskussionen. Randolf Jessl, Chefredakteur des Personalmagazins, stellt in Hamburg (6. April, 14 Uhr 45, Forum 2) und München (13. April, 14 Uhr 45, Forum 4) mit Professor Christoph Beck von der FH Koblenz und Dr. Frauke Bastians von YouGovPsychonomics die Ergebnisse der HR-Image-Studie 2011 vor. Welche Schlüsse für die Personalarbeit aus ihr zu ziehen sind, erörtern die Studienautoren mit Personalentscheidern wie Joachim Sauer (Airbus), Siegfried Baumeister (Voss Automotive) und Norbert Kireth (Sky Deutschland).

Weitere Parallelen sind: Auf beiden Messen wird dem Netzwerk HR-Round-Table Platz eingeräumt. Diese Treffen ermöglichen Personalern, sich ohne Beisein von Beratern und Dienstleistern Themen des Personalmanagements anzuhören, selbst zu referieren und sich auszutauschen. In Hamburg und München gibt es auch jeweils eine Aktionsfläche, auf der Trainer und Coachs ihre Methoden und Konzepte vorführen.

Die kleinen Unterschiede

Aber es bestehen auch einige Unterschiede zwischen Nord und Süd: In München findet vom 14. bis 15. April zusätzlich die Messe „Weiterbildung München“ statt, veranstaltet von der IHK München und Oberbayern. Keynote

Daten und Fakten

Personal Nord

- 6. bis 7. April 2011
- CCH Hamburg, Halle H
  Messeplatz 1, 20357 Hamburg
- Preise Tageskarten:
  25 Euro (15 Euro E-Ticket)
- Haufe-Lexware: Halle H, Stand A.15

www.cch.de

Personal Süd

- 13. bis 14. April 2011
- M,O,C, München, Halle 1-3
  Lilienthalallee 40, 80939 München
- Preise Tageskarten:
  25 Euro (15 Euro E-Ticket)
- Haufe-Lexware: Halle 3, Stand P.13

www.moc-muenchen.de

© SPRING MESSE MANAGEMENT, PFLÜGL

Diesen Messetrubel wird es 2011 gleich an zwei Orten geben: Hamburg und München.

Speaker sind der Autor Werner Tiki Küstenmacher, Gedächtnistrainer Oliver Geisselhart und Coach Daniela A. Ben Said. Themenschwerpunkte der Messe, die ebenfalls im M,O,C, ausgetragen wird, sind kaufmännische und technische Weiterbildung, Sprachen, Unternehmensführung und Persönlichkeitsentwicklung sowie Hochschulweiterbildung. Zudem gibt es in München eine Vortragsreihe zum Thema „HR im Public Sector", die sich mit den Herausforderungen der öffentlichen Verwaltung befasst.

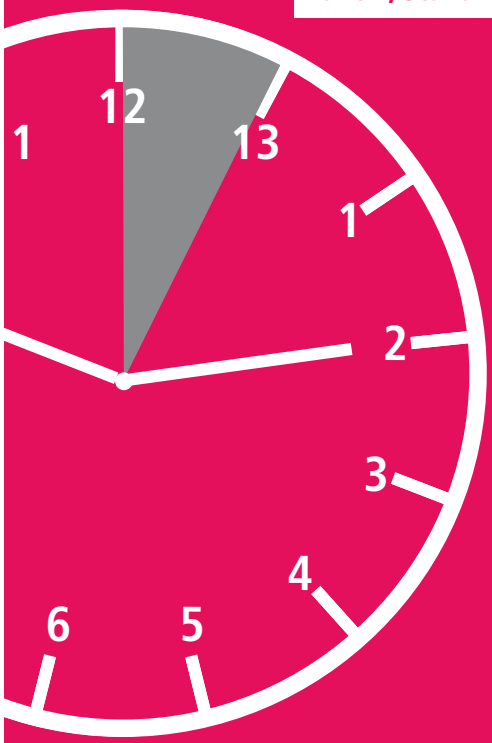
Haufe-Lexware auf den Messen

Haufe-Lexware ist auf beiden Messen präsent und präsentiert dort seine neuen Software-Lösungen (SaaS) für Bewerber- und Talentmanagement in Zusammenarbeit mit Umantis. Außerdem ist die Haufe Gruppe im Vortragsprogramm beider Messestandorte beteiligt. In Hamburg findet am 7. April (11 Uhr 20, Forum 2) ein Vortrag der Arbeitsrechtsexperten Dr. Peter Rambach und Christoph Tilmanns zu den „Aktuellen Änderungen im Arbeitsrecht" statt. Beide Experten sind auch am 14. April (13 Uhr 35, Forum 4) in München präsent. Einen weiteren Fachvortrag präsentiert Haufe-Lexware in München: Am 14. April (14 Uhr 45, Forum 4) spricht Hermann Arnold, Geschäftsführer von Umantis, zum Thema „HR 2.0: Das zukünftige Aufgabenprofil des HR-Managements".

Als Leser des Personalmagazins sind Sie herzlich an die Messestände von Haufe-Lexware eingeladen. In Hamburg finden Sie uns in Halle H, Stand A.15. In München freuen wir uns in Halle 4, Stand P.13 auf Ihren Besuch. Außerdem können Sie sich bis zu zwei kostenlose Eintrittskarten für die Messen sichern. Senden Sie hierfür einfach bis zum 1. April 2011 eine E-Mail mit Ihrer vollständigen Postanschrift an sonderaktion@haufe.de. Nennen Sie als Stichwort „Personal Hamburg" oder „Personal München" – je nachdem, welche der beiden Messen Sie besuchen möchten. Ihre Eintrittskarten senden wir Ihnen rechtzeitig bis zur Messe zu. Schnell sein lohnt sich, denn das Kartenkontingent ist begrenzt. ■

Ab sofort arbeitet die Zeit für Sie: GFOS-Time

Personal Nord
Halle H, Stand C.15
Personal Süd
Halle 1, Stand B.11



Das effiziente Zeitmanagement.

- Transparente Zeitwirtschaft
- Deutliche Kosteneinsparungen
- Employee Self Service
- Fehlzeitenverwaltung

GFOS mbH, D-45356 Essen
Tel.: +49 (0)201 / 61 30 00
www.gfos.com

GFOS

NACHRICHTEN

Service für die E-Personalakte

Der Scan-Dienstleister Alpha Com zeigt auf der Personal Nord (Halle H, Stand A.21) seine optimierten Servicekonzepte rund um die elektronische Personalakte. So übernimmt der Dienstleister nicht nur die Konvertierung von Papier in Daten, sondern stellt eine inhaltliche Klassifizierung auf Dokumentenebene her, durch welche die Daten ohne großen Importaufwand in die im Unternehmen verwendete Dokumentenmanagementlösung oder das HR-System einfließen können. www.alpha-com.de

Die ganze Bandbreite der Dienstleistungen vorgestellt

Der IT-Komplettdienstleister und Outsourcing-Dienstleister TDS informiert auf der Personal Nord (Halle H, Stand B.12) und der Personal Süd (Halle 2. Stand I.09) über die Themen Lohn- und Gehaltsabrechnung, Bewerbermanagement, Application-Management und Hosting von Personal-Software. Auch die digitale Personalakte sowie weitere Services rund um die Personalarbeit werden an den Messeständen thematisiert.

www.tds.fujitsu.com

Arbeitszeitflexibilität gegen den Fachkräftemangel

Interflex Datensysteme stellt auf der Personal Süd (Halle 1, Stand D.12) das Thema Arbeitskräftemangel und die Frage, mit welchen Strategien Unternehmen erfolgreich Mitarbeiter gewinnen können, in den Fokus. Das Stichwort dazu lautet Arbeitszeitflexibilität, die Interflex unter anderem mit den Software-Modulen Personaleinsatzplanung und Workflow ermöglicht. Welche Maßnahmen und Module sich für das jeweilige Unternehmen eignen, analysieren Interflex-Berater vor Ort.

www.interflex.de

© STELLENANZEIGEN.DE

Im Jobinar können Personaler sich und ihre Firma vorstellen und auf Fragen antworten.

Schon vor der Bewerbung einen Dialog mit potenziellen Kandidaten eröffnen

Unternehmen müssen sich immer mehr einfallen lassen, um die knapper werdenden Fachkräfte für sich zu interessieren. Diesem Bedürfnis nach neuen Wegen für das Personalmarketing kommt Stellenanzeigen.de (Personal Nord, Halle H, Stand A.07, Personal Süd, Halle 3, Stand P.12) mit dem Angebot von so genannten „Jobinaren“ entgegen. Das sind interaktive Online-Präsentationen. Sie finden live im Internet statt und ermöglichen einen Dialog mit potenziellen Kandidaten noch vor der Bewerbung. Das funktioniert wie folgt: Interessenten melden sich zu dem Termin an, der rund vier Wochen zuvor unter anderem in der Stellenanzeige veröffentlicht wird. Einen Tag vor dem Termin erhalten sie einen Zugangslink, mit dem sie sich dann einloggen können. Bei dem Termin stellt sich das Unternehmen vor und beantwortet Chat-Fragen der Interessenten. Der Jobinar-Raum mit Firmenlogo und Foto des Personalers wird von Stellenanzeigen.de gestaltet. Das Karriereportal organisiert auch die Bewerbung des Jobinars via E-Mail, Newsletter et cetera und übernimmt die Anmoderation. Als technische Ausstattung benötigen Personaler einen Adobe Flash Player und ein Headset. Für Bewerber ist lediglich der Flash Player und natürlich ein Internet-Zugang nötig. Das Jobinar wird aufgezeichnet und wird im Nachgang automatisch anstelle der Termineinladung innerhalb der Stellenanzeige veröffentlicht. Ein Testlauf 2010 mit Bertelsmann/Arvato fand guten Zuspruch bei den Bewerbern. Auch seitens der Firmen besteht eine rege Nachfrage nach Einführung des Tools. Laut der Produktverantwortlichen, Barbara Lochmann, ist das Jobinar vor allem für Mittelständler interessant, für die Arbeitgebervideos zu aufwendig sind: „Eine Arbeitgeberpräsentation ist bei den meisten Unternehmen vorhanden und recht einfach für die Jobinare zu verwenden. Allerdings sollten die Personaler darauf achten, dass sie speziell auch auf die ausgeschriebenen Stellen und das Arbeitsumfeld eingehen, damit sie die Interessenten zielgerichtet informieren.“ www.stellenanzeigen.de

Die Passenden finden.

Erreichen Sie mit Ihrer Stellenanzeige 245.000 Personen mit Abitur und Hochschulabschluss in der wirtschaftsstärksten Region Baden-Württembergs.

artismedia.de

Der führende Stellenmarkt im Südwesten.

Mit den 27 Partnerzeitungen der Stuttgarter Zeitung Anzeigengemeinschaft erreichen Sie bei 466.646 verkauften Exemplaren rund 1,3 Mio. Leser – darunter 140.000 Führungskräfte und Entscheider in Baden-Württemberg. Hier treffen Ihre Stellenangebote auf eine große Vielfalt an qualifizierten Bewerbern mit passgenauem Profil. Präsentieren Sie Ihre Stellenanzeigen auch in Baden-Württembergs führendem Online-Portal für erstklassige Jobangebote – gegen einen geringen Aufpreis im Doppelpack mit Ihrer Print-Anzeige.

Urban Roth berät Sie gerne:

Fon 0711 7205 - 1617
Fax 0711 7205 - 1666
E-Mail u.roth@stzw.zgs.de

STUTTGARTER ZEITUNG

ANZEIGENGEMEINSCHAFT

Quelle: IVW II/2010; MA 2010

www.stzw.de

Imagegewinn bei den Bewerbern

HINTERGRUND. Bewerbermanagementsysteme können dazu beitragen, ein professionelles Arbeitgeberimage aufzubauen – wenn sie richtig eingesetzt werden.

© MILCH & ZUCKER

Während des Recruiting-Prozesses muss das Unternehmen nicht nur Interesse wecken und Vertrauen aufbauen, es muss auch zur Bewerbung animieren.

Von **Tania Teetz**

Wer sich auf Stellensuche begibt, sieht aus einem neuen Blickwinkel auf ein Unternehmen: Aus der Firma wird ein potenzieller Arbeitgeber. Landet das Unternehmen auf der Bewerbungs-Shortlist eines Stellensuchenden, so ist das Employer Branding noch nicht abgeschlossen. Nun können eine professionelle Darstellung der freien Stellen und eine ansprechende Online-Bewerbungsmöglichkeit entscheidend dafür sein, dass ein Kandidat sich tatsächlich bewirbt. Auch im eigentlichen Auswahlprozess muss die Firma weiter für den Kandidaten interessant bleiben, um zu verhindern, dass er vorzeitig abspringt.

Ein Bewerbermanagementsystem kann Unternehmen in all diesen Punkten unterstützen. Geht es um die Gestaltung der Stellenanzeige, bietet eine professionelle Lösung den Recruitern Funktionen für eine schnelle Veröffentlichung in den gewünschten Kanälen. Im besten Fall entscheidet sich der Interessent, direkt nach dem Lesen eine Bewerbung loszuschicken. Dazu bietet sich ein Online-Bewerbungsformular an.

Laut der Studie „Recruiting Trends 2011“ (Universität Bamberg und Frankfurt, Monster) bevorzugen Unternehmen Bewerbungen per Online-Formular. Anders sieht es aus Sicht der Stellensuchenden aus. Sie bewerben sich am liebsten per E-Mail, gefolgt von schriftlichen Bewerbungen. Erst an dritter Stelle kommen die Bewerbungen per Formular. Den Grund offenbart eine Umfrage aus dem Jahr 2009 (FH Osnabrück, Profilo Rating, Crosswater Systems): Ein Drittel der Bewerber empfindet das umständliche und langwierige Ausfüllen als lästig. 20 Prozent gaben sogar an, dass sie ein Online-Bewerbungsformular von einer Bewerbung abhalte.

Erleichterungen für Bewerber

Warum also das bei Bewerbern so unbeliebte Tool trotzdem einsetzen? Weil es auch für den Bewerber Vorteile hat: Der direkte Link zum Formular ermöglicht eine sofortige Bewerbung, die Kosten der postalischen Bewerbung entfallen. Außerdem kann sich der Bewerber sicher sein, dass er auf die Fragen geantwortet hat, die das Unternehmen beschäftigen.

Um die Akzeptanz einer Formularbewerbung zu erhöhen, sollten die Unternehmen das Ausfüllen so einfach und komfortabel wie möglich gestalten: Sie sollten den jeweiligen Bewerberzielgruppen nur die zum konkreten Stellenangebot passenden Fragen stellen. Dadurch kann der Eingabevorgang deutlich verkürzt werden. Neuere Tools, wie die Texterkennung von Lebenslaufdaten, das sogenannte „CV Parsing“, begrenzen die Dateneingabe noch weiter. Individuelle Akzente kann ein Bewerber durch das Hochladen eines Anschreibens auch bei einer Formularbewerbung setzen.

Ist die Bewerbung im Unternehmen angekommen, kann das Unternehmen sein positives Bild weiter schärfen. Bewerbermanagementlösungen erleichtern und beschleunigen das Daten-Handling und interne Prozesse. Dieser Zeitvorsprung kann direkt an die Bewerber weitergegeben werden, indem das Feedback schneller erfolgt. Zudem können Arbeitgeber den Bewerbern persönliche Services zur Verfügung stellen, etwa ei-

ne Statusabfrage ihrer Bewerbung. Das erzeugt Transparenz und wird von Bewerbern positiv aufgenommen. Immer wichtiger wird auch die Bindung von guten Kandidaten, die bei der aktuellen Entscheidung nicht das Rennen gemacht haben. Diese können in einen Talentpool aufgenommen werden. Das weitere Kontaktmanagement kann ebenfalls über die Bewerbermanagementlösung erfolgen.

Die Vorteile für Recruiter

Klare Vorteile bringt ein Bewerbermanagementsystem den Recruitern und Fachabteilungen. Erfahrungsgemäß können Unternehmen rund 50 Prozent Zeitersparnis durch den Einsatz eines professionellen Tools erreichen. Die Personaler profitieren insbesondere von den strukturiert vorliegenden Daten, die sie durch die elektronische Erfassung erhalten. Der Datenbestand kann einfacher durchsucht werden. Dubletten und Mehrfachbewerbungen lassen sich sofort erkennen. Durch den Wegfall der manuellen Eingabe von Informationen sinkt auch die Fehlerquote.

Massenaktionen bei Korrespondenzen können via Software mit wenigen Mausklicks realisiert werden. Ein professionelles System dokumentiert in einer Historie automatisch sämtliche Korrespondenz mit dem Bewerber. Alles in allem wird das einheitliche Vorgehen durch die in der Software festgelegten Prozesse gefördert. Wichtig dabei ist, dass die Software die hauseigenen Prozesse abbilden kann. Dadurch wird auch die Akzeptanz des Systems erhöht und ein Umlernen fällt leichter. Damit weniger Interviews, dafür aber mit besser qualifizierten Kandidaten geführt werden können, kann die Vorselektion von einer Matching- und Ranking-Funktion unterstützt werden.

Was bei der Einführung zählt

Die Grundfunktionen – Stellen-Posting und Bewerberverwaltung – sollte jedes System erfüllen. Spannend wird es bei der Frage nach der Anpassung in die eigene Systemlandschaft und die Einbettung in die Karriere-Webseite. Unternehmen sollten sich nach einem System umsehen, das ihr Corporate Design und ihre Prozesse möglichst schon mit der Standardversion abbilden kann, nicht erst durch individuelle Programmierung.

Ein weiterer Aspekt ist der Datenschutz. Moderne Bewerbermanagementsysteme sind über Internet-Browser aufrufbar. Damit sie nicht angreifbar sind, sind Sicherheitsthemen wie die verschlüsselte Datenübertragung und Firewalls ebenso wichtig wie die Einhaltung der Datenschutzbestimmungen. Außerdem sollte das System möglichst standardisierte Schnittstellen zu externen Jobbörsen, der Arbeitsagentur oder zu Printstellenmärkten bieten. Auch soziale Netzwerke oder mobile Anwendungen können – je nach Bewerberzielgruppe – wichtige Kanäle sein. Für den Datenaustausch mit intern eingesetzten Systemen, zum Beispiel der Stammdatenverwaltung, sind bestehende Schnittstellen ab einer bestimmten Bewerberanzahl unabdingbar. Nutzt das E-Recruiting-System den Standard „HR-XML“, wird der Austausch deutlich erleichtert.

Für ein Unternehmen ist die Einführung eines Bewerbermanagementsystems nach unseren Erfahrungen dann sinnvoll, wenn ein jährliches Aufkommen von mindestens 1.000 Bewerbungen zu erwarten ist. Einen wirklichen Vorteil bei der Bewerberansprache kann das Unternehmen allerdings nur dann generieren, wenn die gesamte Recruiting-Kette von der Bekanntheit der Marke über die Bewerbung bis hin zur Einstellung erfolgreich (auch technisch) abgebildet wird. ■

Tania Teetz ist Senior Consultant E-Recruiting Solutions bei Milch und Zucker, Bad Nauheim.

Die perfekte Location für erfolgreiche Seminare und Workshops. Jetzt anfragen!
Tel +49 (0)69 696 13 9100
www.lufthansa-seeheim.de
Lufthansa Training & Conference Center Seeheim

Gesundheit als zentrales Thema

TREND. Psychische Erkrankungen wie Burnout werden zu Kostentreibern in Betrieben. Gesundheitsmanagement ist auch Thema auf der Personal Süd.

Von **Reino Geves**

Psychische Erkrankungen stehen nur am Ende einer Kette von Erkrankungen, die häufig durch entsprechende betriebliche Gesundheitsmaßnahmen (BGM) verhindert werden könnten. In den vergangenen Jahren wurde viel Energie in die klassischen Themen wie Ergonomie, Raum, Lärm und Luft gesteckt.

Die psychosozialen Belastungsfaktoren wurden in den Unternehmen entweder aus Hilflosigkeit oder Ignoranz vernachlässigt, da eine psychische Erkrankung oder das Eingeständnis einer psychischen Belastung immer noch ein Tabuthema ist. Hinzu kommt, dass psychische Erkrankungen sehr komplex sind und individuell unterschiedlich ausfallen können. Bei Burnout müssen letztlich mehrere Faktoren berücksichtigt werden: Das private Umfeld, die Persönlichkeitsstruktur und die betrieblichen Strukturen.

Merkmale einer Burnout-Persönlichkeit

Psychologen sprechen in diesem Zusammenhang von der „Burnout-Persönlichkeitsstruktur“, die nicht in der Lage ist, eigene Bedürfnisse und Grenzen zu erkennen. Nicht selten findet sich diese Persönlichkeitsstruktur unter Führungspersönlichkeiten und Workaholics, die energiegeladen für ihr Thema oder ihre Karriere brennen. Sollten dann bei betrieblichen Umstrukturierungen, berufliche Identitäten, Ideale und Selbstwertgefühle verloren gehen, ist der Weg zum Ausgebranntsein nicht mehr weit.

INFO

Corporate Health Convention

Zeitgleich zur Personal Süd findet die Corporate Health Convention statt, die betriebliches Gesundheitsmanagement in den Fokus stellt. Das Ausstellungsspektrum reicht von Ergonomie über Stress- und Suchtprävention bis zur gesunden Betriebsverpflegung.

Weitere Faktoren, die auf eine solche Persönlichkeitsstruktur hindeuten, sind:

- Die Person ist nicht in der Lage, die Wurzel eines Konflikts zu erkennen oder anzugehen.
- Freundschaften, Familien und Hobbys werden vernachlässigt.
- Es zeigen sich Aggressionen und Zynismus bei kleinsten Anlässen.
- Die Person verliert Lebensfreude und ihren Lebenssinn.
- Soziale Kontakte werden auf ein Minimum reduziert. Betriebsfeste und Jubiläumsfeiern werden vermieden. Möglicherweise ist dies auch ein Zeichen für den Beginn oder den Verfall in eine Suchterkrankung.

Ernst zu nehmende Alarmsignale

Die psychische Gesundheit der Mitarbeiter ist Chefsache. Deshalb gilt: Als rote Alarmzeichen, die Personaler, Betriebsärzte sowie Vorgesetzte dringend ernst nehmen müssen, gelten

- chronischer Schlafmangel
- ein hoffnungsloses Grundgefühl
- Konzentrationsschwächen im Beruf und auch privat
- Hinwendung zu Alkohol oder anderen Suchtmitteln, um von emotionalen Problemen abzulenken
- negative oder selbstzerstörerische Gedanken und
- Suizidgedanken.

Personaler, die solche Anzeichen bei einem Mitarbeiter beobachten, sollten sofort das Gespräch mit dem Betroffenen suchen und entsprechende Hilfsangebote anbieten.

Neben anderen Maßnahmen können Gesundheitszirkel mit paritätisch besetzter Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite das Bewusstsein für psychosoziale Belastungsfaktoren schärfen und vorbeugende Maßnahmen einleiten. Auch ein von Fachleuten durchgeführtes Profiling zu psychosozialen Belastungsfaktoren und das Angebot eines externen Mentorings können im Zuge anderer BGM-Maßnahmen den Krankenstand und damit die Personalkosten senken.

Zudem bieten sich Workshops an, in denen Vorgesetzte lernen, mit psychischen Erkrankungen am Arbeitsplatz umzugehen. Sie erfahren, wie sie dafür sorgen, dass Mitarbeiter an Wochenenden und im Urlaub nicht mit E-Mails und Anrufen konfrontiert werden. Und sie lernen, wie sie mit einer transparenten Kommunikation Stress abbauen und das Vertrauen der Mitarbeiter stärken. ■

Reino Geves ist Gesundheitsmanager, Berater und Trainer.

Bonussysteme im Aufwind

STUDIE. 85 Prozent der Unternehmen finden es sinnvoll, Leistungen der Führungskräfte mit einer variablen Lohnkomponente zu verknüpfen.

Von **Kristina Enderle** (Red.)

Eine repräsentative Umfrage der Kommunikationsagentur Faktenkontor und des Marktforschers Toluna unter 1.000 Deutschen zeigt, dass sich die Mehrheit der Deutschen für eine leistungsabhängige Bezahlung ausspricht.

Einblick in die derzeitige Praxis der variablen Gehaltssysteme gibt eine Untersuchung von Vergütungsstrukturen der Dax 30 sowie weiterer 160 nicht börsennotierter Unternehmen durch die Hay Group und die Bertelsmann Stiftung, wissenschaftlich begleitet von der Wiesbaden Business School. Danach sind für das Top-Management und die leitenden Angestellten Bonussysteme das am weitesten verbreitete und akzeptierte Instrument.

Die Bonussysteme werden in den größeren Unternehmen zunehmend durch sogenannte Long-Term-Incentive-Systeme ergänzt. Fast die Hälfte der untersuchten Firmen erwartet, dass der Anteil dieser langfristigen Vergütungsbestandteile beim Top-Management in Zukunft steigt. 43 Prozent sehen diese Entwicklung auch bei den leitenden Angestellten.

Kein Automatismus zwischen neuem Lohnsystem und Motivation

Drei Viertel der betrachteten Unternehmen beurteilen ihr variables Vergütungssystem als transparent und von den Mitarbeitern verstanden. Viele Firmen hoffen, mit ihren Vergütungssystemen die Leistung der Mitarbeiter sowie deren Identifikation mit den Unternehmenszielen zu steigern. Wie die Untersuchung feststellt, führen neue Vergütungssysteme aber nicht zwangsläufig zu einer Motivationssteigerung oder stärkeren Mitarbeiterbindung. ■

Geld motiviert nicht zwangsläufig, wird aber immer öfter leistungsabhängig ausgezahlt.

myRZVpers.on
Mein Portal für Personal

Personalmanagement individuell gestalten

Mit unserer Portallösung gestalten Sie Ihr Personalmanagement so individuell und einzigartig wie Sie es sind: die zentrale Online-Plattform bietet Ihnen **alle Funktionalitäten eines modernen Personalmanagements** und ermöglicht die effiziente Nutzung der bewährten KIDICAP P5-Anwendungen.

Besuchen Sie uns auf der **Personal2011** in München. Dort zeigen wir Ihnen gern das Personalmanagement der Zukunft. **Wir freuen uns auf Sie.**

PERSONAL 2011 Süd
12. Fachmesse für Personalmanagement
Halle 2/Stand H.05

RZV
Ihre IT-Lösungen für
Gesundheit und **Soziales**

RZV GmbH · Grundschötteler Straße 21 · 58300 Wetter
Telefon (02335) 638-0 · eMail info@rzv.de · www.rzv.de

Just-in-Time mit moderner Software

AUS DER PRAXIS. Die Einführung einer neuen Zeitwirtschaftslösung brachte für Globus Logistik mehr Transparenz, Aktualität und Sicherheit.

© GLOBUS LOGISTIK

Nicht nur das Sortiment, auch das Personal wird aufgestockt.

Von **Christine Lötters**

Die Ursprünge der Globus Handelshof St. Wendel GmbH reichen bis ins frühe 19. Jahrhundert zurück. 1999 eröffnete man dann das Trockensortimentlager in Bingen und legte den Grundstein für eine bedarfsgerechte und zeitnahe Warenversorgung. Heute liefert Globus Logistik, das Logistikunternehmen der Firmengruppe, rund 45.000 Artikel an die 40 SB-Warenhäuser bundesweit aus. Aktuell sind dort mehr als 550 Mitarbeiter beschäftigt. Durch die Sortimentserweiterungen wird das Personal kontinuierlich aufgestockt.

Da sich das Unternehmen in einem umkämpften Wettbewerbsumfeld bewegt, muss alles passen, auch die Zeiterfassungs-Software. Die bisherige Lösung war nicht flexibel genug und für den dauerhaften Einsatz des Logistikbetriebs ungeeignet. Zudem fehlten einige Features, die im stark wachsenden Geschäft benötigt wurden, sodass nach einer neuen Lösung gesucht wurde. Diese fand das Unternehmen bei der Gfos mbH, die aus einem anderen Projekt bekannt war.

Bei Globus Logistik sind zahlreiche Zeitmodelle zu finden. Die aktuelle Arbeitszeit der Vollzeitkräfte in Bingen beträgt 38,5 Stunden pro Woche. In den Lagern und im Verwaltungsbereich sind die zu leistenden Zeiten recht unterschiedlich. Hier finden sich sowohl feste Arbeitszeiten mit Schichten als auch Gleitzeitmodelle. „Irgendwo läuft der Betrieb immer: Sieben Tage, 24 Stunden“, erläutert Anja Weirich, Verwaltungsleiterin in Bingen. Zudem denke man darüber nach, die Lager auszubauen und weitere Zeitmodelle einzuführen.

Die Anforderungen an die Zeitwirtschaft sind nicht ganz trivial. Werden doch sowohl eine tagesübergreifende als auch eine tagesaktuelle Abrechnung benötigt, deren Grundlage eine exakte Zeiterfassung bildet. Hinzu kommt die Berechnung der Zulagen aus Nachtarbeit sowie Sonn- und Feiertagsarbeit.

Vor allem die Bedienbarkeit und die Anpassungsmöglichkeiten waren ausschlaggebend für die Wahl von X/Time. Auch die Möglichkeit zur weiteren Nutzung der vorhandenen Hardware begünstigte die Entscheidung. Anja Weirich nennt weitere Kriterien: „Unsere Mitarbeiter sollen sich sofort mit der neuen Lösung zurechtfinden. Zudem haben wir die Märkte von morgen im Visier, sodass wir uns für eine Software entschieden haben, die mit uns wachsen kann.“

Einführung mit einem „Big Bang“

Eingeführt wurde das System mit einem „Big Bang“. An einem Wochenende erfolgte die Umstellung in allen Bereichen. In Betrieb genommen wurden zunächst schwerpunktmäßig die Komponenten zur Zeitwirtschaft, Zutrittskontrolle und der Leistungslohnermittlung. Die kleineren Probleme, die zu Beginn auftraten, wurden schnell beseitigt.

Durch die neue Software haben sich die manuellen Eingriffe und Korrekturen bereits deutlich reduziert. Eine erhebliche Vereinfachung der administrativen Arbeiten wird durch den Einsatz der

DATEN UND FAKTEN

Globus Logistik

- 550 Mitarbeiter
- Logistikunternehmen der Globus Firmengruppe
- Beispiel zur Zeitwirtschaft
- Ansprechpartner: Anja Weirich, a.weirich@globus.net

X/Time-Workflow-Komponente erreicht, die derzeit flächendeckend in den Echtbetrieb überführt wird. Auch für das Reporting konnte das Unternehmen erhebliche Verbesserungen erzielen. Alle relevanten Informationen stehen nun passgenau und zeitgerecht zur Verfügung. Regelmäßig wiederkehrende Auswertungen werden automatisiert erstellt und per E-Mail versandt.

Schon seit 2000 gibt es im Unternehmen ein Prämienlohnsystem, das leistungsgerechte Vergütung und Produktivitätssteigerung zum Ziel hat. Seit der Systemeinführung ist darüber hinaus die Leistungslohnkomponente von X/Time im Einsatz. Dadurch haben sich umfangreiche Verbesserungen für die Abrechnung ergeben: Die kritische Schnittstellenthematik, die früher oft Anlass zur Kritik bot, ist nun entfallen. Und die Lohnabrechner haben aktuellere und transparentere Einblicke.

Verbesserte Sicherheit

Eine weitere Optimierung zeigt sich bei der Sicherheit, denn ein großes Zentrallager lockt immer wieder zu unbefugtem Zutritt und zu Diebstählen. Um dieses Risiko zu minimieren, hatte das Unternehmen bereits 1999 ein Zutrittskontrollsystem installiert. Doch seitdem hat sich die Sicherheitstechnik stark weiterentwickelt. Deshalb hat Globus Logistik im Zuge der Systemeinführung auch die Zutrittskontrolle optimiert. Schwerpunktmäßig werden nun alle relevanten Gelände- und Gebäudezugänge, teilweise mit Vereinzelungsanlagen, vor unberechtigtem Zugang geschützt. Dabei konnten die bereits vorhandenen Erfassungskomponenten weiterverwendet werden. An einem dezentralen Standort wurde zudem die Zugangssicherung über ein digitales Schließsystem realisiert.

Auch für künftige Aufgabenstellungen sieht sich das Unternehmen nun gut gerüstet. Optionale Erweiterungsmöglichkeiten der Zutrittskontrolle, zum Beispiel der Einsatz eines integrierten Sicherheitsleitstands, garantieren eine Erweiterung, sofern sich der Bedarf ergibt. Anja Weirich ist sich sicher, die richtige Entscheidung getroffen zu haben: „Eine genaue Quantifizierung des Nutzens ist wohl erst nach Einführung der Workflow-Komponente möglich“, betont sie. Vor allem die Zeiteinsparung im Personalbereich und den sich reduzierenden Abstimmungsbedarf führt sie schon heute als klaren Vorteil der neuen Lösung an. Hinzu kommt, dass das System papierlos funktioniert, sobald der Workflow produktiv ist. ■

Dr. Christine Lötters
ist Leiterin Unternehmensentwicklung bei der Gfos mbH.

Bildungsmanagement 2.0 –
vernetzt für Ihren Erfolg.

Bildung braucht Vertrauen und schafft Beziehungen!

Erleben Sie die Weiterbildungsplattform der neuesten Generation: prozessorientiert, flexibel integrierbar, mit effizienter Usability im attraktiven Design.

Eine moderne Anwendung, die mitdenkt.

PERSONAL, München
13. – 14. April 2011
Halle 2, Stand I.8

VEDA

www.veda.net

Baulohn als externe Baustelle

PRAXIS. Gerade im Bauwesen ist die Lohnabrechnung aufwendig. Die Firma Meffert entschied sich deshalb, diesen Bereich auszulagern.

Von **Rene Fischer**

Lohnabrechnungen im Bauwesen sind äußerst aufwendig: Tariflich notwendig ist eine taggenaue Stundenerfassung. Zahlreiche Sonderregelungen plus häufige gesetzliche und tarifliche Änderungen verkomplizieren die Entgeltabrechnung. Bauunternehmen sind deshalb auf Software-Lösungen angewiesen, die die spezifischen Anforderungen der Branche komplett abdecken.

Anforderungen an Baulohn-Software

Unzählige Gesetze, Verordnungen und Tarifverträge bestimmen das deutsche Baugewerbe. Zuschläge, flexible Zeitmodelle sowie Meldungen an die SOKA-BAU oder die Urlaubskasse für Maler verkomplizieren die Abrechnung zusätzlich. Unternehmen brauchen deshalb eine Lohnabrechnungs-Software, die für die spezifischen Anforderungen des Bauwesens im Hinblick auf Datenerfassung, Auswertung und Abrechnung ausgelegt ist. Hierzu gehören vor allem variable Zeiterfassungsmöglichkeiten innerhalb der Baulohn-Software, die tägliche, wöchentliche oder monatliche Eingaben erlauben. Da zahlreiche Bauunternehmen hier bereits externe Zeiterfassungssysteme einsetzen, sollte die Lösung entsprechende Schnittstellen dafür bereitstellen. So können die Betriebe die Angaben automatisch übernehmen und doppelte Arbeit vermeiden.

Für Abrechnung und Auswertung sollte die Lohn-Software ebenfalls flexible und individuell anpassbare Funktionen besitzen. Oft fordern Mitarbeiter, bevor sie das Unternehmen verlassen, vorgezogene Einzelabrechnungen an. Auch Probeabrechnungen zum voraussichtlichen Nettolohn, Korrekturabrechnungen bei nachträglichen Änderungen und vollautomatische Urlaubsgeldberechnungen sollten umsetzbar sein. Flexible Auswertungsmöglichkeiten sind zur internen Personal- und Unternehmensplanung, aber auch für Meldungen an Berufsgenossenschaften oder statistische Landesämter wichtig.

Nicht nur Arbeitsschutzvorschriften machen die Arbeit in der Baubranche kompliziert.

Entscheidung zur Auslagerung

Doch auch mit der besten Software schafft ein Buchhalter für die Baubranche im Monat nur etwa 200 statt wie für andere Branchen 500 Abrechnungen. Viele Unternehmer überlegen deshalb, ob sie die gesamte Lohn- und Gehaltsabrechnung an Outsourcing-Dienstleister abgeben.

Diesen Schritt ging auch Elektrobau Meffert, eine in der Nähe von Wiesbaden ansässige Firma für Elektrotechnik. „Bei einer Betriebsgröße von 15 Personen ist es einfach unrentabel, die Lohnbuchhaltung selbst zu machen“, erklärt Klaus Besier, teilhabender Geschäftsführer bei Elektrobau Meffert. Im August 2010 lagerte das Unternehmen seine Entgeltabrechnung an Exact aus. „Da wir vorher schon die Lohn-Software von Exact im Einsatz hatten, habe ich nur meine letzte Monatsabrechnung als Datei zur Verfügung gestellt. Damit hatte der Dienstleister alle notwendigen Daten, ohne dass ich diese noch tagelang sammeln oder noch einmal separat eingeben musste.“

Heute muss Besier monatlich nur noch eine Liste darüber abgeben, welcher Mitarbeiter wie viele Stunden für die Firma gearbeitet hat. Inklusive Prüfung, Überweisung und Kuvertierung der Lohnzettel investiert er somit nur eine Stunde pro Monat in die Lohnabrechnung. Zuvor fielen dafür rund vier bis fünf Stunden an – zusätzlich der Zeiten für Lehrgänge und Software-Updates. Der Service umfasst auf Wunsch auch den digitalen oder postalischen Versand der Lohnzettel an die Mitarbeiter. Zudem haben Unternehmen die Wahl, ob sie Zusatzpakete wie ein Monatsarchiv auf CD-ROM buchen möchten. Ergänzend wird eine automatisierte Urlaubsverwaltung und Ermittlung von Mehraufwands- und Zuschusswintergeld sowie ein Heranziehen von Arbeitszeitkonto-Guthaben bei Schlechtwetter angeboten. ■

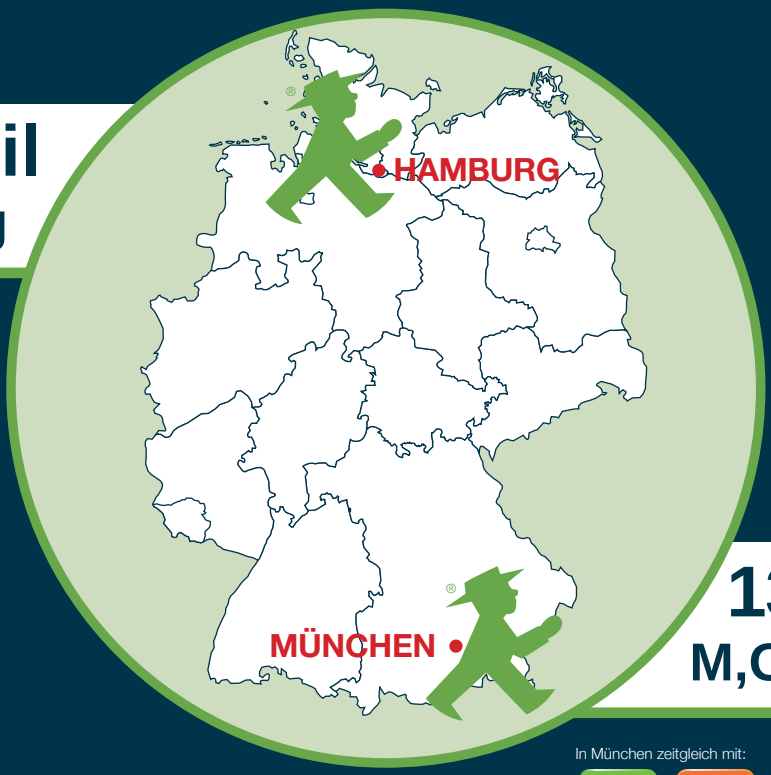
Rene Fischer
Projektverantwortlicher Exact Payroll Service bei Exact Software Deutschland

PERSONAL2011

Fachmessen für Personalmanagement

6.-7. April
CCH Hamburg

NORD



SÜD

13.-14. April
M,O,C, München

In München zeitgleich mit:

CORPORATE HEALTH CONVENTION
FACHMESSE FÜR BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG UND DEMOGRAFIE

www.personal-messe.de

KEYNOTE-SPEAKER

Marc Murray — Süd
Ein pragmatisches Variable Pay System zur Unterstützung von Leistungs- und Führungskultur
Keynote-Vortrag präsentiert von HR RoundTable

Dieter Lange — Nord Süd
Sieger erkennt man am Start – Verlierer auch
Keynote-Vortrag präsentiert von Speakers Excellence

Sabine Asgodom — Nord Süd
„Flourishing" – Wie Sie und Ihre Mitarbeiter aufblühen
Keynote-Vortrag präsentiert von German Speakers Association

Prof. Dr. Stephan Kaiser — Süd
Zukunftsfähiges Personalmanagement für zukunftsfähige Organisationen

Prof. Dr. Thomas Schwartz — Nord Süd
Wie man sich aufführt, so führt man!
Keynote-Vortrag präsentiert von Speakers Excellence

Michael Picard — Nord
New Age HR: Personalmanagement im Digitalen Zeitalter
Keynote-Vortrag präsentiert von HR RoundTable

Hauptsponsoren: trenkwalder, HRM.de

Medienpartner: personalmagazin

Firma und Anschrift		Halle/Stand	Firmenbeschreibung
aconso	aconso AG Bavariaring 26 80336 München Tel. 089 516186-0 Fax 089 516186-29 kontakt@aconso.com www.aconso.com	München Halle 1, Stand A.07	Die aconso AG, Patentinhaber der Digitalen Personalakte im Web, hat sich als Marktführer für die systemunabhängige DiPa etabliert. aconso überzeugt neben einzigartigem Personal-Know-how durch Erfahrungen aus über 100 Projekten. Und ist ein Partner, der vom Consulting über die Erstdigitalisierung, der Entwicklung/Einführung der Software bis zum schlüsselfertigen Projekt alles aus einer Hand bietet.
ATOSS	ATOSS Software AG Am Moosfeld 3 81829 München Telefon 089 42771-0 Telefax 089 42771-100 info@atoss.com www.atoss.com	Hamburg Halle H, Stand A.13 München Halle 1, Stand C.05	ATOSS ist Spezialist für modernes Workforce Management. Rund 4.000 Unternehmen aller Branchen und Größen nutzen ATOSS Software, um Mitarbeiter flexibel und kostenoptimiert einzusetzen. So erhöhen sie die Produktivität, verbessern die Servicequalität und sichern langfristig ihre Wettbewerbsfähigkeit. Unser Portfolio: Bedarfsanalysen, Arbeitszeitmanagement, Einsatzplanung, Managementanalysen
DIGITAL-ZEIT	DIGITAL-ZEIT GmbH Zeppelinstr. 9 89160 Dornstadt Tel. 07348/9872-0 Fax 07348/9872-50 info@digital-zeit.de, www.digital-zeit.de	München Halle 1, Stand B.04	Seit über 25 Jahren liefert die DIGITAL-ZEIT GmbH unter dem Namen AVERO maßgeschneiderte Lösungen für jede Unternehmensgröße und jeden Einsatzbereich. Mehr als 1.000 Installationen wurden bereits realisiert. AVERO bietet Komplettlösungen von der Zeiterfassung, Betriebsdatenerfassung über Zutrittskontrolle bis hin zum voll integrierten Leitstand mit Schnittstellen zu allen gängigen ERP-Systemen.
= exact	Exact Software Deutschland GmbH Karl-Hammerschmidt-Str. 40 85609 München-Dornach Tel. 089 / 360 42 360 Fax 089 / 360 42 499 kontakt@exact.com www.exact.com	Hamburg Halle H, Stand B.13 München Halle 2, Stand J.03	Exact Software Deutschland bietet Unternehmen aller Größen moderne und branchenübergreifende Lösungen für wertschöpfende Personalarbeit: die Lohn- und Gehaltssoftware Exact LohnXL/XXL, die BPM-Lösung Exact Synergy sowie das Lohn-Outsourcing-Angebot Exact Payroll Service. Exact bietet mit dem offiziellen Kooperationspartner rexx systems eine integrierte Lösung für Lohn und HR an.
IQAkte	IQDoQ GmbH Theodor-Heuss-Straße 59 61118 Bad Vilbel Tel. 06101 806-300 Fax 06101 806-590 info@iqakte-personal.de www.iqakte-personal.de	Hamburg Halle H, Stand C.06 München Halle 1, Stand B.06	Seit über 20 Jahren steht IQDoQ für Prozess optimierende digitale Aktenlösungen. Mit der IQAkte Personal bietet die hundertprozentige MATERNA-Tochter eine individuell anpassbare und kostengünstige Standardlösung für die digitale Personalaktenverwaltung an. In den IQAkten wurde umfangreiches Know-how aus mittlerweile fast 1.000 Projekten umgesetzt.
Lufthansa Seeheim	Lufthansa Training & Conference Center Seeheim Lufthansaring 1 64342 Seeheim-Jugenheim Tel. +49 (0)69/696 13 1000 Fax +49 (0)69/696 13 1015 Sales@lufthansa-seeheim.de www.lufthansa-seeheim.de	Hamburg Halle H, Stand D.27	483 Zimmer verschiedener Kategorien - 80 Seminarräume von 12 bis 100 m² - Konferenzbereich mit 5 multifunktionalen Veranstaltungsräumen - Bonhoeffer Saal für bis zu 750 Gäste - Restaurant „eat & meet“ - Bar „last call“ - Vinothek „red or white“ mit Kaminzimmer und Bibliothek - 30 Minuten von Frankfurt - Parkähnlicher Garten mit Terrassen und Pavillons - Indoor-Pool und Sauna - Fitnesscenter
MHM MHM-HR.COM	MHM-Systemhaus GmbH Hölderlinstraße 3a 70174 Stuttgart Tel. 0711 120909-0 Fax 0711 120909-11 vertrieb@mhm-hr.com www.mhm-hr.com	München Halle 2, Stand G.06	MHM realisiert maßgeschneiderte Talent Management Lösungen (Performance- und Qualifizierungs-Management, Potentialanalyse, Organisationsmanagement und Nachfolgeplanung) und standardnahe Produkte für e-Recruiting und ERA. MHM-Lösungen sind 100 % webbasiert, integrieren sich zuverlässig in ERP-Anwendungen (z. B. SAP, Paisy, Oracle) und werden auf Kundenservern oder auf MHM-Servern betrieben.
RZV	RZV GmbH Grundschötteler Straße 21 58300 Wetter Tel. 02335 638-0 Fax 02335 638-699 info@rzv.de www.rzv.de	München Halle 2, Stand H.05	Die RZV GmbH stellt mit KIDICAP P5 den Marktführer für Personalsoftware im öffentlichen Dienst bereit. Derzeit betreut die die RZV GmbH 390 Kunden (Verbände aus dem sozialen Bereich, Diakonische Werke, Institutionen des öffentlichen Dienstes). Mit ca. 270.000 abgerechneten Personalfällen monatlich zählt die RZV GmbH deutschlandweit zu den größten Anbietern von Personalwirtschafts-Dienstleistungen.

Firma und Anschrift		Halle/Stand	Firmenbeschreibung
sdworx	SD Worx GmbH Im Gefierth 13c 63303 Dreieich Tel. 06103.3807-0 Fax 06103.3807-124 info_de@sdworx.com, www.sdworx.de	Hamburg Halle H, Stand A.14 München Halle 1, Stand C.12	24 Länder, 60 Jahre Erfahrung, 43.000 Kunden, 1.200.000 Entgeltabrechnungen pro Monat. Unsere Kunden vertrauen auf unsere Professionalität und Innovationskraft als Spezialist für Payroll-Outsourcing. Mit unserem One-Stop-Shoping-Prinzip bieten wir europaweit Payroll-, Services- und Beratung aus einer Hand!
tisoware	tisoware Gesellschaft für Zeitwirtschaft mbH Ludwig-Erhard-Str. 52 72760 Reutlingen Tel. +49 7121 9665 0 Fax +49 7121 9665 10 info@tisoware.com, www.tisoware.com	Hamburg Halle H, Stand C.14 München Halle 1, Stand C.09	tisoware zeigt anlässlich der Personal Messen in Hamburg und München das komplette Angebot für moderne Zeitwirtschaft. Im Fokus der Fachmesse für das Personalmanagement stehen Lösungen für die Bereiche Human Resources (HR), die die tägliche Personalarbeit erleichtern. Gemeinsam mit den Partnern aus dem bob hr circle sowie den Hardwarepartnern Kaba und PCS bietet tisoware neueste HR-Lösungen.
V.I.E.L. Coaching + Training	V.I.E.L Coaching + Training Elbberg 1 22767 Hamburg Tel. 040 / 85 41 87 97 Fax 040 / 85 41 87 99 info@viel-coaching.de, www.viel-coaching.de	Hamburg Halle H, Stand C.11 F	V.I.E.L Coaching + Training ist ein führender Anbieter von professionellen Fort- und Weiterbildungen. Seit 2002 bietet das Institut Ausbildungen zum Business-Coach und zum Business-Trainer an. V.I.E.L trägt das Qualitätssiegel "Geprüfte Weiterbildungseinrichtung" von Weiterbildung Hamburg e.V. und ist als Ausbildungsinstitut beim Deutschen Verband für Coaching & Training e.V. (dvct) anerkannt.
VRG HR	VRG HR GmbH Mittelkamp 110-118 26125 Oldenburg Tel. 0441 3907-0 Fax 0441 3907-175 info@vrg-hr.de, www.vrg-hr.de	Hamburg Halle 3.2, Stand C.33	Als Spezialist für Personalabrechnung und- verwaltung bietet die VRG HR GmbH ein breites Branchen Know-how mit über 45-jähriger Erfahrung. Mit herausragendem Service und moderner Informationstechnologie unterstützen wir Unternehmen dabei, kostengünstig und professionell zu arbeiten. Unterschiedliche Abrechnungssysteme und individuelle Servicelevel sorgen für eine bedarfsgerechte Lösung.

ATOSS Software AG

Hamburg: Halle H, Stand A.13 | München: Halle 1, Stand C.05

ATOSS

ATOSS Software AG
Am Moosfeld 3, 81829 München
Telefon 089 42771-0
Telefax 089 42771-100
info@atoss.com, www.atoss.com

Kontakt
Elke Jäger
Telefon 089 42771-220
elke.jaeger@atoss.com

Daten und Fakten
Mitarbeiter-Anzahl: rund 250

Software-Schwerpunkt: Integrierte Lösungen für effizientes Workforce Management und bedarfsoptimierten Personaleinsatz

Anzahl aktiver Lizenzen: 4.000 Kunden planen und steuern aktuell etwa 2,5 Millionen Mitarbeiter mit ATOSS Lösungen

Mehr als 20 Jahre Erfahrung im Thema Workforce Management, höchste Funktionalität bei intuitiver Bedienung, modernste JAVA-Technologie

Die Globalisierung und der steigende Veränderungs- und Kostendruck zwingen Unternehmen dazu, ständig neue Wege zur Produktivitätssteigerung zu finden. Dabei muss der Einsatz der Mitarbeiter kurzfristig und flexibel an sich ändernde Begebenheiten und Prozesse angepasst werden. Mit ganzheitlichen Lösungen aus Consulting, Software und Services unterstützt ATOSS Unternehmen dabei, ihre Chancen rund um die wertvolle Ressource Personal zu erkennen, schnell zu agieren und dabei Gestaltungsspielräume konsequent zu nutzen.

Erfolgsfaktor Workforce Management

Neben der Produktivität steht vor dem Hintergrund des demographischen Wandels das effizientere Wirtschaften mit immer knapperen Ressourcen im Fokus. Es gilt, den Personaleinsatz bedarfsoptimiert zu gestalten und dabei teure Überstunden und Leerlaufzeiten zu vermeiden. Konsequent eingesetzt führt Workforce Management in kürzester Zeit zu mehr Wirtschaftlichkeit und Servicequalität bei geringeren Kosten. Gleichzeitig steigt aufgrund der gewonnenen Transparenz und der faireren Planung die Motivation der Mitarbeiter.

Auf Zukunft programmiert

ATOSS Software zeichnet sich durch höchste Funktionalität, Anwenderfreundlichkeit und modernste JAVA-Technologie aus. Das bedeutet Plattformunabhängigkeit, Investitionssicherheit und flexible Anpassungsfähigkeit an Unternehmensspezifika. Die modularen Lösungen integrieren die Funktionen Arbeitszeitmanagement, Zutritt, Personaleinsatzplanung, Managementanalysen und Employee & Manager Self Services. ATOSS hat für alle Anforderungen, Branchen und Unternehmensgrößen die richtige Lösung.

Unser Know-how für Ihren Erfolg

Seit über 20 Jahren prägt ATOSS den Markt für Workforce Management. Unternehmen wie ALDI Süd, BLG Logistics Group, Coca-Cola, Deutsche Bahn, EDEKA, RoMed Klinikum Rosenheim, Lufthansa, PUMA, s.Oliver, Salzburger Landeskliniken und Evangelische Stiftung Alsterdorf setzen auf unsere Lösungen.

Das Finanzamt drückt erneut seinen Stempel auf Spesenrechnungen bei Dienstreisen.

Neue Steuerfalle beim Frühstück

Nach den Lohnsteuerrichtlinien 2011 kann das Frühstück bei Dienstreisen mit dem günstigen Sachbezugswert von 1,57 Euro angesetzt werden. Voraussetzung ist, dass die Aufwendungen vom Arbeitgeber dienst- oder arbeitsrechtlich ersetzt werden und die Hotelrechnung auf den Arbeitgeber ausgestellt ist. Eine Versteuerung und Verbeitragung des Sachbezugswerts entfällt, wenn der Arbeitgeber dem Mitarbeiter im Rahmen der Reisekostenabrechnung von den Spesen einen Betrag von 1,57 Euro abzieht. Nach einer Kurzinformation der Oberfinanzdirektion Rheinland Nr. 4/2011 vom 17. Februar 2011 muss genauestens auf diese Abzugsgrenze geachtet werden. Kürzt der Arbeitgeber die Reisekostenvergütung um einen höheren Wert als 1,57 Euro, ist von einer gegen Entgelt ausgeführten sonstigen Leistung des Arbeitgebers an den Arbeitnehmer auszugehen. Die Kürzung wird damit in voller Höhe zu 19 Prozent umsatzsteuerpflichtig.

Gutschein mit Geldbetrag steuerfrei

Gutscheine mit Angabe eines Geldbetrags gelten jetzt als Sachbezug mit der Folge der Abgabenfreiheit, wenn sie den monatlichen Wert von 44 Euro nicht übersteigen. Der BFH hat anlässlich der Frage der Beurteilung von Tankkarten, Tankgutscheinen und Geschenkgutscheinen erstmals Grundsätze zu der Unterscheidung von Barlohn und Sachlohn aufgestellt. Die Frage, ob Barlohn oder ein Sachbezug vorliegt, entscheide sich danach, welche Leistung der Arbeitnehmer vom Arbeitgeber beanspruchen kann. Wie der Anspruch erfüllt werde, sei unerheblich. Könne der Arbeitnehmer lediglich eine Sache oder Leistung beanspruchen (erhält aber keine Geldsumme zur freien Verfügung), komme daher eine Steuerbefreiung für Sachbezüge nach § 8 Abs. 2 Satz 9 EStG in Betracht. www.haufe.de/personal

NACHRICHTEN

Säumniszuschlag für Künstler

Spätestens zum 31. März muss die Jahresmeldung an die Künstlersozialkasse erfolgen. Bei verspäteter Jahresmeldung werden Säumniszuschläge erhoben. Die Meldung enthält die im Jahr 2010 gezahlten Entgelte an selbstständige Künstler und Publizisten. Ermittelt werden über die Jahresmeldungen Nachzahlungen zur Künstlersozialabgabe. Unternehmen können erstmals alle an selbstständige Künstler und Publizisten gezahlten Entgelte bis zum 31. März 2011 bei der Künstlersozialkasse auch online als Jahresmeldung einreichen.
www.kuenstlersozialkasse.de

AOK schreibt rote Zahlen

Die zwölf Ortskrankenkassen (AOK) haben das vergangene Jahr einem Bericht des Handelsblatts zufolge mit einem Defizit von 500 Millionen Euro abgeschlossen. 2009 hatten die AOK mit 771 Millionen Euro Überschuss noch das beste Ergebnis unter allen Krankenkassen erzielt. www.handelsblatt.de

Dienstwagen muss bei Kündigung sofort abgegeben werden

Wird ein Arbeitnehmer fristlos gekündigt, muss er seinen Dienstwagen sofort abgeben. Daran ändert sich auch nichts, wenn der Arbeitnehmer gerichtlich gegen die Kündigung vorgeht. Das Arbeitsgericht Stuttgart entschied, dass ein Dienstwagen nach einer fristlosen Entlassung auch dann abzugeben sei, wenn der Arbeitnehmer gegen die Kündigung klagt. Es ergebe sich aus der Natur der Sache, dass ein für die Arbeit überlassenes Fahrzeug spätestens mit der Beendigung des Arbeitsverhältnisses zurückgegeben werden muss. Eine Ausnahme gelte nur dann, wenn die Kündigung offensichtlich unwirksam sei. www.haufe.de/personal

Die Haufe Gruppe (HG) bietet ihren Kunden integrierte Arbeitsplatz- und Gesamtlösungen zur erfolgreichen Gestaltung ihrer steuerlichen, wirtschaftlichen und rechtlichen Aufgaben an. Die Lösungen umfassen Fachinformationen, Applikationen, Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten, Services, Dienstleistungen sowie Online-Communities und Fachportale. Zu den Hauptzielgruppen der HG gehören große und mittelständische Unternehmen, Kleinbetriebe und Selbstständige, Steuerberater und Anwälte, der Öffentliche Dienst sowie Immobilienverwalter und Vereine. Bei ihnen nimmt die Haufe Gruppe mit den Marken Haufe und Lexware eine führende Marktstellung ein. Bei privaten Nutzern ist die Marke Lexware führend mit Finanz- sowie Steuersoftware der Produktreihen Taxman und Quicken. Die HG beschäftigt etwa 1.200 Mitarbeiter.

Zum nächstmöglichen Zeitpunkt ist in Freiburg im **Geschäftsbereich Service & Support** (Personalprodukte) folgende Position zu besetzen:

Service Agent Reisekosten/Fehlzeiten (m/w)

Aufgaben-/Verantwortungsgebiet:
Bearbeiten von Kundenanfragen im Bereich Personalprodukte im Third Level Support, insbesondere:
- Inhaltliche Prüfung von Kundenanfragen zu unseren Lexware Reisekosten- und Fehlzeitenprodukten
- Analyse von Programmverhalten
- Verfassen von Wissensartikeln für den Support unserer Produkte (FAQs, Standardschreiben etc.)

Fachliche und persönliche Voraussetzungen:
- Kenntnisse in den Fachthemen Reisekostenabrechnungen sowie Urlaubs- und Fehlzeitenverwaltung
- Ausgezeichnete mündliche und schriftliche Ausdrucksweise
- Strukturierte selbständige Arbeitsweise und Organisationstalent
- Freude und Sicherheit im Umgang mit Menschen
- Engagement und Belastbarkeit
- Überzeugungs- und Durchsetzungskraft
- Technisches Grundverständnis in den Themen Betriebssysteme, Softwareinstallation und Datenbanken
- Kenntnisse der Lexware Reisekosten- und Fehlzeitenprodukte von Vorteil

Ihr nächster Schritt:
Wenn Sie Interesse an der Mitarbeit in einem hoch motivierten Team haben, senden Sie Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen unter Nennung eines möglichen Eintrittstermins und Ihrer Gehaltsvorstellung mit Angabe der Kennziffer HL_aa_5210 an karriere@haufe-lexware.com. Frau Nicole Rolfes, Human Resources, Telefon 07 61 8 98 - 12 41, steht Ihnen gerne für erste telefonische Fragen zur Verfügung.

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
Human Resources
Munzinger Straße 9
79111 Freiburg
www.haufe-lexware.com

haufe. LEXWARE

Das Alkoholverbot im Islam ...

... war Grund für einen gläubigen Muslim, seine Arbeit, Verkaufsregale mit Alkohol aufzufüllen, zu verweigern. Der Arbeitgeber berief sich auf sein Direktionsrecht, der Arbeitnehmer auf die grundgesetzlich verankerte Glaubensfreiheit. Auf ein Ergebnis ließ sich das Bundesarbeitsgericht (BAG) nicht festlegen. Ihm fehlten für eine endgültige Entscheidung notwendige Fakten, insbesondere, ob der Arbeitnehmer anderweitig im Betrieb beschäftigt werden kann. Das muss nun die Vorinstanz, das Landesarbeitsgericht Schleswig-Holstein, klären.

Zutritt von Gewerkschaften

ZUSAMMENFASSUNG Das Hausrecht des Betriebsrats bei Betriebsversammlungen erstreckt sich aber nicht auf die Entscheidung, wie die Vorräume und das Veranstaltungsgelände gestaltet werden. Auch liegt nicht in seiner Entscheidungsbefugnis, welche Personen und Vereinigungen sich dort aufhalten können, wenn der Zugang zur Betriebsversammlung ansonsten gewährleistet ist.

RELEVANZ Das Urteil ist ein Lehrstück zu den formellen und prozessualen Streitpunkten, die sich bei der Frage des Zutrittsrechts von Gewerkschaften auf Betriebsversammlungen ergeben. So wurde der Antrag des Betriebsrats auch abgelehnt, weil er nach Auffassung der Richter unzulässige „Globalanträge" enthielt.
Die Zustimmung zu Gewerkschaftsaktivitäten in Vorräumen einer Betriebsversammlung habe nach den Urteilsgründen mit dem Bestimmungsrecht des Betriebsrats über den Ablauf und die Gestaltung der Betriebsversammlung nichts zu tun und sind daher keine betriebsverfassungsrechtlichen Aufgaben des Betriebsrats.

Quelle LAG Köln, Beschluss vom 11.1.2011, 17 TaBV 160/09
Zum Thema ... Personalmagazin 6/2010, Seite 64

Datenschutzbestimmungen und Freistellung

ZUSAMMENFASSUNG Der Arbeitgeber ist nicht berechtigt, einen Arbeitnehmer einseitig ohne Vorzahlung der Bezüge freizustellen, weil dieser sich weigert eine Verpflichtungserklärung zu Datenschutzbestimmungen zu unterzeichnen.

RELEVANZ Im Urteil wird nicht infrage gestellt, dass die Datenschutzbestimmungen im konkreten Betrieb normative Wirkung haben und daher der Arbeitgeber durchaus berechtigt war, die Unterschrift unter die IT-Verpflichtungserklärung zu fordern. Auch ein Recht zur Freistellung wird nicht infrage gestellt. Der Knackpunkt ist allerdings der Annahmeverzug des Arbeitgebers. Dieser hätte nach Auffassung der Richter dem Arbeitnehmer gleichwohl einen funktionsfähigen Arbeitsplatz zur Verfügung stellen müssen. Eine Reaktion über eine unbezahlte Freistellung sei so insoweit nicht möglich.

Quelle Hessisches LAG, Urteil vom 24.1.2011, 16 Sa 1041/10
Zum Thema ... Personalmagazin 1/2011, Seite 26

Kürzung der Anwesenheitsprämie

ZUSAMMENFASSUNG Wird arbeitsvertraglich vereinbart, dass für krankheitsbedingte Fehlzeiten ein Prämienabzug erfolgt, kann eine solche Kürzung nicht auf ein zulässiges Maß umgedeutet werden.

RELEVANZ Ein Arbeitgeber hatte eine Anwesenheitsprämie „überzogen" und wollte die entsprechende Klausel zumindest auf das gesetzlich mögliche Maß nach § 4A EfzG reduzieren. Das wurde aufgrund des Verbots der geltungserhaltenden Reduktionen abgelehnt.

Quelle LAG Hamm, Urteil vom 13.1.2011, 16 Sa 1521/09
Zum Thema ... Personalmagazin 9/2009, Seite 34

Arbeitsverweigerung aus Glaubensgründen

ZUSAMMENFASSUNG Macht jemand geltend, aus religiösen Gründen an der Ausübung vertraglich geschilderter Tätigkeiten gehindert zu sein, muss der Arbeitgeber prüfen, ob er im Rahmen der betrieblichen Organisation eine Möglichkeit schafft, den religiös bedingten Einschränkungen Rechnung zu tragen.

RELEVANZ Das Urteil beschäftigt sich nicht direkt mit dem AGG, sondern setzt bei den Grundrechten an. Ein Angestellter eines Supermarkts hatte sich auf die allgemeine Religionsfreiheit berufen und sich geweigert, in der Getränkeabteilung alkoholische Getränke aufzufüllen. So stand die Glaubensfreiheit des Arbeitnehmers dem Direktionsrecht des Arbeitgebers gegenüber. Das BAG entschied salomonisch, dass in diesen Fällen zunächst zu prüfen sei, ob organisatorisch auch eine Umverteilung der Arbeit dergestalt möglich ist, dass der Arbeitnehmer mit alkoholischen Waren nicht in Berührung kommt. Erst wenn dies verneint würde, müsste der Arbeitnehmer es sich entgegen seiner Glaubensfreiheit auch gefallen lassen, derartige Tätigkeiten zu verrichten.

Mit dem Glauben unvereinbar?

Quelle BAG, Urteil vom 24.2.2011, 2 AZR 636/09
Zum Thema ... Personalmagazin 2/2002, Seite 26

Fehler bei der Meldebescheinigung

ZUSAMMENFASSUNG Gegen Fehler bei der Erstellung von Meldebescheinigungen nach § 25 DEÜV kann der Arbeitnehmer nicht arbeitsgerichtlich vorgehen. Zuständig sind die Sozialgerichte.

RELEVANZ Der Beschluss grenzt die Relevanz öffentlich rechtlicher Meldevorschriften aus der Sozialversicherung von sogenannten „Arbeitspapieren" (§ 2 Abs.1 Nr. 3e ArbGG) ab. Zu Letzteren seien die Meldungen nach § 28 a Abs. 1 bis 3 SGB IV nicht zu zählen, da sie nur das Verhältnis des Arbeitgebers zur Einzugsstelle betreffen. Der BFH beurteilt Lohnsteuerbescheinigungen hier allerdings anders.

Quelle LAG Baden-Württemberg, Beschluss v. 2.2.2011, 18 Ta 2/11
Zum Thema ... Personalmagazin 7/2010, Seite 50

Dritthaftung für SV-Beiträge

ZUSAMMENFASSUNG Nach einem Betriebsübergang hat der neue Inhaber nicht für die Nachzahlung versäumter Beitragsverpflichtungen zur Sozialversicherung seines Vorgängers einzustehen.

RELEVANZ Die Begründung des Landessozialgerichts ist einfach: Es fehlt an einer gesetzlichen Grundlage. Die Vorschrift des § 613 a BGB ordnet das Gericht dem „Sonderprivatrecht der Arbeitsverhältnisse" zu.

Quelle Bayerisches LSG, Urteil vom 28.1.2011, L5 R 848/10 BER
Zum Thema ... Personalmagazin 9/2009, Seite 42

KÜNDIGUNG

Abmahnung geht vor Kündigung – das kann auch für die Arbeitnehmerkündigung gelten

ZUSAMMENFASSUNG Auch für die arbeitnehmerseitige Kündigung, die wegen eines Fehlverhaltens des Arbeitgebers ausgesprochen wird, gilt der Verhältnismäßigkeitsgrundsatz: Zunächst ist eine Abmahnung auszusprechen.

RELEVANZ Das Urteil beschäftigt sich mit einer Dienstanweisung für die Herstellung von Backwaren mit dem Begriff „Elsässer". Per Plakat verkündete der Arbeitgeber: „Wer nicht völlig perfekte Elsässer herstellt, wird sofort fristlos entlassen". Zudem erfolge eine Schadensersatzklage über 10.000 Euro. Letzter Satz in der Dienstanweisung „Ich bin zu allem und jeder Konsequenz entschlossen!"
Im Prinzip, so die Richter, ein Grund für Arbeitnehmer dem Betrieb sofort und fristlos den Rücken zu kehren. Denn der Inhalt des Plakats stelle eine Bedrohung der Mitarbeiter dar. Dennoch müsse ein Arbeitnehmer erst abmahnen, um den Arbeitgeber von seinem rechtswidrigen Verhalten für die Zukunft abzuhalten. Eine unmittelbare Bedrohung, die eine Abmahnung entbehrlich machen könnte, lag im entschiedenen Fall nicht vor: Unstreitig hatte die klagende Arbeitnehmerin mit dem Backen der „Elsässer" nichts zu tun, sie war ausschließlich mit anderen Aufgaben beschäftigt.

Quelle: LAG Niedersachsen, Urteil vom 4.10.2010, 9 Sa 246/10
Zum Thema ... Personalmagazin 9/2009, Seite 88

HR-Software für höchste Ansprüche!

BRZ-*HR*®	webbasierte Entgeltabrechnung auf Basis SQL
BRZ-*ARCHIV*	Druckdatenarchivierung / digitale Personalakte
BRZ-*BEWE*	grafisches Bescheinigungswesen
BRZ-*BEWERB*	Bewerberverwaltung
BRZ-*BUDGET*	Budgetplanung / Personalkostenhochrechnung
BRZ-*ESS* / *BRZ-MSS*	Employee Self Service / Manager Self Service
BRZ-*INFO*	Personalmanagement- und Planungs-System
BRZ-*ZEUGNIS*	Zeugniserstellung

b | r | z
www.brz.ag
0421 / 20152-0

PERSONAL 2011 Nord
Fachmesse für Personalmanagement
Stand C.09 / in Halle H

PERSONAL 2011 Süd
Fachmesse für Personalmanagement
Stand J.02 / in Halle 2

member of b.o.b. HR circle
Professional HR Solutions

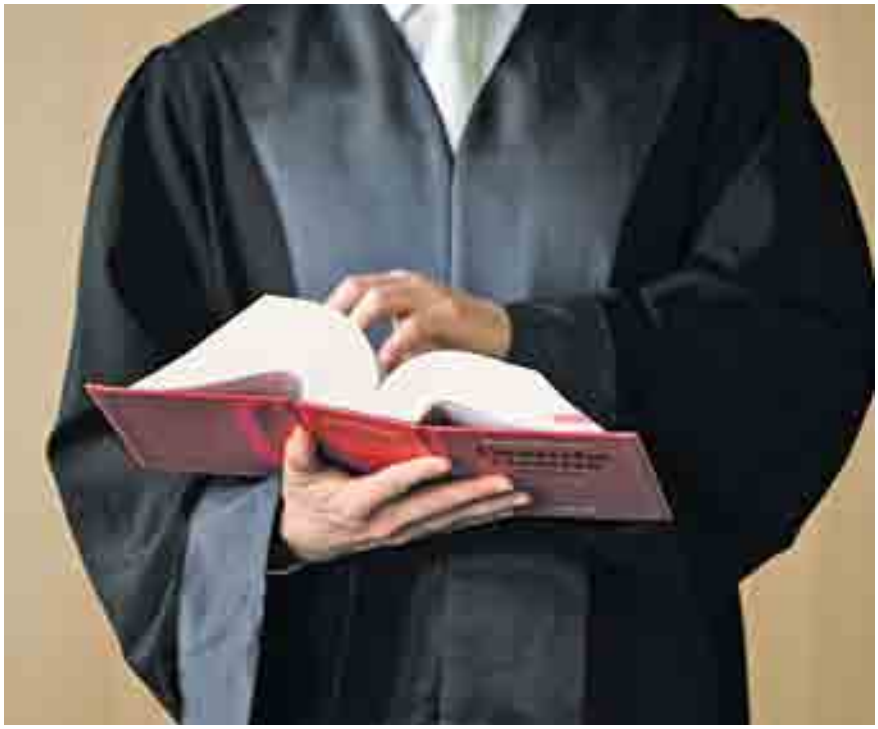
Leiharbeiter fordern Nachzahlung

URTEILSFOLGEN. Aufgrund unwirksamer Tarifverträge ist mit Massenklagen von Zeitarbeitnehmern zu rechnen. Ein Überblick über die brisante Rechtslage.

Von **Kilian Friemel** und **Daniel Hautumm**

Nach dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz sind Zeitarbeitsunternehmen hinsichtlich ihrer Arbeitnehmer an den Gleichbehandlungsgrundsatz gebunden. Das heißt, dass Leiharbeitnehmern für die Zeit der Überlassung an den Kunden die gleichen Arbeits- und Entgeltbedingungen gewährt werden müssen wie vergleichbaren Stammarbeitskräften des Entleihers (Equal-Treatment-Grundsatz). Eine Abweichung von diesem Grundsatz ist möglich, sofern ein wirksamer Tarifvertrag Anwendung findet. Zahlreiche Verleiher machten von dieser Möglichkeit Gebrauch und verwendeten hierzu Tarifverträge der Tarifgemeinschaft Christlicher Gewerkschaften für Zeitarbeit und Personal-Service-Agenturen (CGZP).

Das Bundesarbeitsgericht hat durch Beschluss vom 14. Dezember 2010 festgestellt, dass die CGZP nicht tariffähig ist. Mittlerweile liegen die schriftlichen Entscheidungsgründe vor (siehe Kasten). Wichtigste Folge der Entscheidung ist: Für Leiharbeitnehmer gilt wieder der Gleichbehandlungsgrundsatz und sie können die Gehaltsdifferenz zwischen dem Tarifvertrag der CGZP und der beim Entleiher für vergleichbare Arbeitnehmer gewährten Vergütung nachfordern. Da die CGZP-Stundenlöhne relativ niedrig waren (teilweise nur 4,81 Euro), drohen Zeitarbeitsunternehmen Nachforderungen von Gehältern und Sozialversicherungsbeiträgen in Milliardenhöhe. Für Letztere haften neben den Zeitarbeitsunternehmen auch die Entleiher.



Die christlichen Gewerkschaften haben sich im Dickicht des Tarifvertragsgesetzes verirrt.

Keine unmittelbare Rückwirkung der BAG-Entscheidung

Die Frage nach den Konsequenzen der BAG-Entscheidung hängt zunächst vor allem von der sogenannten Rechtskraft der Entscheidung ab. Es geht darum, ob die Entscheidung Auswirkungen für die Wirksamkeit der 2009 oder früher von der CGZP abgeschlossenen Tarifverträge entfaltet. Eine unmittelbare Rückwirkung ist zu verneinen, da die CGZP erst ab dem 14. Dezember 2010 für tarifunfähig erklärt worden ist. Die Gründe, weshalb das Bundesarbeitsgericht die CGZP für tarifunfähig erklärt hat, lagen indes bereits in den Jahren seit 2003 vor. Unabhängig vom Gegenwartsbezug der Entscheidung, kann daher davon ausgegangen werden, dass sich die für Klagen auf Lohndifferenz zuständigen Arbeitsgerichte der Begründung des Bundesarbeitsgerichts anschließen werden, wonach die CGZP von Anfang an nicht tariffähig war.

Darlegungslast der Leiharbeitnehmer bei ersten Lohnklagen verkannt

Erste Klagen von Leiharbeitnehmern leiden daran, dass der Anspruch auf gleiche Vergütung nicht substanziiert dargelegt wird. Dabei hat das BAG die

Anforderungen an die Darlegungslast verhältnismäßig niedrig angesetzt. Zudem steht dem Leiharbeitnehmer ein gesetzlicher Auskunftsanspruch gegen den Entleiher zu, welche Arbeitsentgelte dieser vergleichbaren Arbeitnehmern gewährt hat. Für eine Klage auf gleichen Lohn reicht es daher zunächst aus, wenn der Leiharbeitnehmer diese Auskunft in seiner Klage gegen den Verleiher wiedergibt. Alternativ könnte der Leiharbeitnehmer aber auch Stufenklage erheben; das heißt, er klagt in der ersten Stufe auf Auskunft und in der zweiten Stufe auf Zahlung. Nicht substanziiert darlegen muss der Arbeitnehmer die Vergleichbarkeit der Tätigkeit; vielmehr liegt es am Verleiher, die Vergleichbarkeit zu widerlegen. Bezüglich des Auskunftsanspruchs bestehen Haftungsrisiken des Entleihers. Ist die Auskunft unvollständig oder falsch, kann der Entleiher sich gegenüber dem Leiharbeitnehmer schadensersatzpflichtig machen.

Verteidigungsstrategien der Verleiher

Für Verleiher kommen gegen entsprechende Klagen von Leiharbeitnehmern mehrere Verteidigungsstrategien in Betracht. Insbesondere können Ausschlussfristen, nach denen Ansprüche innerhalb einer bestimmten Frist geltend gemacht werden müssen, entsprechenden Zahlungsforderungen entgegengehalten werden. Nicht in Betracht kommen hier im Regelfall tarifvertragliche Ausschlussfristen, da diese wiederum infolge der CGZP-Entscheidung als Teil des Tarifvertrags unwirksam sind. Allerdings können in den ab 2010 abgeschlossenen sogenannten mehrgliedrigen Tarifverträgen enthaltene Ausschlussfristen durchaus

HINTERGRUND

Entscheidungsgründe zur Tarifunfähigkeit der CGZP

Die Entscheidungsgründe aus dem Beschluss des BAG zur Zeitarbeit liegen vor. Das BAG beantwortet dabei allerdings nicht die Frage, ob die in der Vergangenheit von der CGZP geschlossenen Tarifverträge generell unwirksam sind.

Fehlende Satzungszuständigkeit

Die Tariffähigkeit der Tarifgemeinschaft Christlicher Gewerkschaften für Zeitarbeit und Personalserviceagenturen (CGZP) scheitert an der fehlenden Satzungszuständigkeit. Die CGZP habe bereits laut ihrer Satzung keinen Arbeitnehmer als Mitglied und könne schon insoweit nicht Tarifpartei sein. Der Kernsatz aus den Urteilsgründen bezüglich der Unwirksamkeit der Tarifverträge lautet:
„Die CGZP ist keine tariffähige Arbeitnehmervereinigung im Sinne des § 2 Abs. 1 TVG, da sie nach ihrer Satzung keine Arbeitnehmer organisiert. Nach § 3 Abs. 1 CGZP-Satzung 2009 können nur die im CGB (Christlicher Gewerkschaftsbund, Anmerkung der Redaktion) zusammengeschlossenen Arbeitnehmerkoalitionen ihren Beitritt zur CGZP erklären."

CGZP keine tariffähige Spitzenorganisation

Das BAG beschäftigt sich mit dem Status der CGZP als Spitzenorganisation: „Die CGZP ist auch keine tariffähige Spitzenorganisation. Die tarifrechtlichen Voraussetzungen des § 2 Abs. 3 TVG liegen nicht vor. Die Mitglieder der CGZP haben ihre Tariffähigkeit der CGZP nicht vollständig vermittelt. Zudem geht der Organisationsbereich der CGZP über den ihrer Mitglieder hinaus. Daher kann dahinstehen, ob die CGZP überhaupt von tariffähigen Arbeitnehmervereinigungen im Sinne des § 2 Abs. 1 TVG gebildet wird. Ebenso wenig kommt es darauf an, ob die Vielzahl der von ihr mit Arbeitgebern abgeschlossenen Vereinbarungen im Bereich der gewerblichen Arbeitnehmerüberlassung eine soziale Mächtigkeit der CGZP belegt."

Feststellung der Tarifunfähigkeit gegenwartsbezogen

Wichtig für die Frage der rückwirkenden Beurteilung von Arbeitsverträgen mit Zeitarbeitnehmern, die auf Tarifverträge der CGZP Bezug nehmen, ist die Tatsache, dass das Bundesarbeitsgericht in seinen Entscheidungsgründen betont, die Feststellung der Tarifunfähigkeit erfolge nur gegenwartsbezogen. Gleichzeitig lässt es keinen Zweifel daran, dass die Gründe der Tarifunfähigkeit rein formal sind und schon in der Vergangenheit vorlagen.

Die zugrundeliegende Regelung im Wortlaut

Das Bundesarbeitsgericht stützt sich bei seinem Beschluss im wesentlichen auf die Regelungen in § 2 Tarifvertragsgesetz (TVG), der Wesen und Befugnisse der Tarifvertragsparteien und der Spitzenorganisationen definiert.
(1) Tarifvertragsparteien sind Gewerkschaften, einzelne Arbeitgeber sowie Vereinigungen von Arbeitgebern.
(2) Zusammenschlüsse von Gewerkschaften und von Vereinigungen von Arbeitgebern (Spitzenorganisationen) können im Namen der ihnen angeschlossenen Verbände Tarifverträge abschließen, wenn sie eine entsprechende Vollmacht haben.
(3) Spitzenorganisationen können selbst Parteien eines Tarifvertrages sein, wenn der Abschluss von Tarifverträgen zu ihren satzungsgemäßen Aufgaben gehört.
(4) In den Fällen der Absätze 2 und 3 haften sowohl die Spitzenorganisationen wie die ihnen angeschlossenen Verbände für die Erfüllung der gegenseitigen Verpflichtungen der Tarifvertragsparteien.

Anwendung finden. Auch könnte hier mit der Auffassung des LAG München (Urteil vom 12.11.2009 – 3 Sa 579/09) argumentiert werden, dass Leiharbeitnehmer die Ausschlussfristen zu beachten haben, die für die vergleichbare Stammbelegschaft im Einsatzbetrieb gelten (Equal-Treatment-Grundsatz).

Bei arbeitsvertraglichen Ausschlussfristen ist umstritten, ob diese gesetzlich zwingende Arbeitnehmeransprüche umfassen können. Dies dürfte jedoch mit der Rechtsprechung des BAG zu Entgeltfortzahlungsansprüchen und einzelvertraglichen Ausschlussfristen zu bejahen sein. Gerade bei einzelvertraglichen Ausschlussfristen ist allerdings Vorsicht geboten: Häufig enthalten die Arbeitsverträge Ausschlussklauseln, die einer gerichtlichen Wirksamkeitskontrolle nicht standhalten: So müssen Ausschlussfristen zum Beispiel sowohl für Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer gelten; die Ausschlussfrist selbst darf drei Monate nicht unterschreiten. Der Fristbeginn muss an die Fälligkeit der Ansprüche anknüpfen und nicht zum Beispiel an einen fixen Zeitpunkt wie an die Beendigung des Arbeitsverhältnisses.

Mit der „Fälligkeit“ ergibt sich das nächste Problem: Ab wann laufen die Ausschlussfristen? In Anlehnung an die gesetzlichen Vorschriften zum Verjährungsbeginn ist nach der Rechtsprechung ein Anspruch erst dann fällig, wenn der Arbeitnehmer von den den Anspruch begründenden Umständen Kenntnis erlangt hat oder ohne grobe Fahrlässigkeit erlangen musste. Auf Vergütungsansprüche des Leiharbeitnehmers bezogen wird hier vertreten, dass dies frühestens dann der Fall sei, sobald eine Entscheidung des BAG den Leiharbeitnehmern Gewissheit darüber verschaffe, dass ihnen tatsächlich Ansprüche auf Lohndifferenz zustehen. Dies kann jedoch nicht zutreffend sein. Aufgrund des ihm zustehenden Auskunftsanspruchs kann der Leiharbeitnehmer die für eine Klage notwendige Information des vergleichbaren Arbeitsentgelts jederzeit in Erfahrung bringen. Die Kenntnis, ob dem Leiharbeitnehmer rechtlich ein Anspruch zusteht oder nicht, kann hingegen nicht Voraussetzung für den Beginn der Fälligkeit sein. Selbst wenn man die Kenntnis der Rechtslage aber als Voraussetzung für den Fristbeginn verstehen würde, ließe sich argumentieren, dass der Leiharbeitnehmer die Rechtslage spätestens seit Mitte 2009 hätte kennen müssen. Die Tarifunfähigkeit der CGZP ist spätestens seit dem entsprechenden Beschluss des Arbeitsgerichts Berlin vom 1. April 2009 Gegenstand umfangreicher Berichterstattung in den Medien.

> Entscheidend ist die Frage der Verjährung: Können Zeitarbeitnehmer Entgeltansprüche bis ins Jahr 2003 zurück geltend machen?

Verjährung der Ansprüche

Von entscheidender Bedeutung ist weiter die Frage der Verjährung. So stellt es einen erheblichen Unterschied dar, ob Leiharbeitnehmer „lediglich“ Ansprüche auf Lohndifferenz der letzten drei Jahre oder gegebenenfalls bis ins Jahr 2003 rückwirkend geltend machen können. Grundsätzlich muss ein Leiharbeitnehmer seine Vergütungsansprüche auf Lohndifferenz innerhalb der regelmäßigen Verjährungsfrist nach § 195 BGB geltend machen. Diese beträgt drei Jahre. Für den Beginn der Verjährung ist es wie bei den oben dargestellten Ausschlussfristen entscheidend, ob man nur auf die Notwendigkeit der Kenntnis des Sachverhalts oder auch der Rechtslage abstellt. Nimmt man Ersteres an, können Leiharbeitnehmer Ansprüche auf Lohndifferenz rückwirkend nur noch ab dem Jahr 2008 geltend machen.

Teilweise wird jedoch vertreten, dass es nicht nur auf die Kenntnis der Tatsachen ankäme, sondern auch auf die Kenntnis der (komplizierten) Rechtslage. Dies würde bedeuten, dass frühestens ab 1. Januar 2011 die dreijährige Verjährungsfrist beginnt. Allerdings ist es nach der Rechtsprechung nicht Sinn und Zweck der gesetzlichen Regelung, rechtlich zweifelhafte Ansprüche verjährungsrechtlich zu bevorzugen.

Rückstellungen sind angesagt

Verleihern drohen Gehaltsnachforderungen ihrer Leiharbeitnehmer in Höhe der Differenz zwischen gezahlter und nach Equal-Pay-Grundsatz geschuldeter Vergütung zumindest rückwirkend bis 2008. Verteidigen können sie sich dagegen am besten mit dem Einwand von Ausschlussfristen und dem Hinweis auf die fehlende Substanziierung des Klagevorbringens. Entleiher werden mit Auskunftsansprüchen oder Auskunftsklagen konfrontiert werden.

Im Falle der Insolvenz von Verleihern haften die Entleiher nicht für Gehaltsnachforderungen der Leiharbeitnehmer, aber für Nachforderungen der Sozialversicherungsträger. Auch für Entleiher kann es daher notwendig sein, entsprechende Rückstellungen für Verfahrenskosten und Nachzahlungen zu bilden. ■

Dr. Kilian Friemel
Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht bei Taylor Wessing

Daniel Hautumm
Rechtsanwalt bei Taylor Wessing in München

„Immer mehr Fälschungen“

INTERVIEW. Der Fall Guttenberg beherrschte die Presse. Wir fragten nach den rechtlichen Konsequenzen solcher Schummeleien bei Arbeitnehmern.

personalmagazin: Stellen Sie sich vor, ein Unternehmen stellt einen promovierten Physiker als Abteilungsleiter für seine Forschungsabteilung ein. Nach zwei Jahren wird bekannt, dass diesem die Doktorwürde wieder entzogen wird, weil er fremde Texte aus dem Internet verwandt hat, ohne diese auszuweisen. Welche arbeitsrechtlichen Konsequenzen wären denkbar?

Frank-Karl Heuchemer: Die Antwort hängt hier sehr stark vom Einzelfall ab. Für eine Anfechtung des Arbeitsvertrags müsste der Mitarbeiter den Arbeitgeber und nicht die Universität arglistig getäuscht haben. Für eine außerordentliche Kündigung muss der Arbeitgeber prüfen, ob ein außerdienstliches Verhalten, das zum Entzug der Doktorwürde geführt hat, zum Beispiel die nachträglich eingetretene Unwürdigkeit für den Titel, Auswirkungen auf die vertraglichen Beziehungen der Arbeitsvertragsparteien besitzt. Begründet der Doktortitel selbst die Eignung oder Erlaubnis für eine vertraglich geschuldete Arbeitsleistung, könnte eine ordentliche Kündigung begründet sein.

personalmagazin: Was ist, wenn Schul- oder Ausbildungszeugnisse „frisiert“ werden oder gar ganze Ausbildungsabschlüsse auf falschen Urkunden beruhen?

Heuchemer: Es lässt sich nicht leugnen, dass die Praxis in den letzten Jahren zunehmend gefälschte Ausbildungszeugnisse oder auch gefälschte Zeugnisse früherer Arbeitgeber vorfindet. Hat ein Arbeitnehmer den Arbeitgeber während der Bewerbung durch ein gefälschtes Zeugnis getäuscht, kann der Arbeitgeber das Arbeitsverhältnis anfechten, selbst, wenn der Arbeitnehmer seine Arbeitsleistung über viele Jahre beanstandungsfrei erbracht hat. Der Arbeitnehmer, der die Unrichtigkeit seiner Angaben kennt, muss auch noch nach längerer Zeit damit rechnen, dass der Arbeitgeber nach Aufdecken des Betrugs das Arbeitsverhältnis anficht.

Gegenüber der Kündigung hat die Anfechtung den Vorteil, dass für sie die Zwei-Wochen-Frist der fristlosen Kündigung nicht gilt. Der Arbeitgeber hat grundsätzlich ein Jahr Zeit. Und auch den Betriebsrat muss er zu dieser Anfechtung nicht vorab anhören.

Frank-Karl Heuchemer
ist Partner und Fachanwalt für Arbeitsrecht, Employment and Benefits Group bei White & Case LLP in Frankfurt.

personalmagazin: Könnte der Arbeitgeber dann den Arbeitslohn zurückfordern?

Heuchemer: Nein, das bereits in Vollzug gesetzte Arbeitsverhältnis wird bei Anfechtung nicht rückabgewickelt. Die Anfechtung beendet das Arbeitsverhältnis erst mit Wirkung zum Jetztzeitpunkt. Hinsichtlich der Vergangenheit wird es behandelt, als sei es rechtswirksam gewesen. So können dem Arbeitnehmer nach einer Anfechtung auch keine Lohnansprüche rückwirkend entzogen werden. Ein Rückforderung scheidet sogar aus, wenn dem Arbeitnehmer die Qualifikation fehlt, er die Tätigkeit aber leistungsgerecht erbracht hat. Denn gerade als Gegenleistung hierfür hat er seine Vergütung erhalten.

personalmagazin: Kann der Arbeitgeber Bewerbungsunterlagen, Zeugnisse und Ähnliches überprüfen lassen?

Heuchemer: Bewerberinformationen dürfen eingeholt werden, doch ist dieses Recht durch das Recht auf informationelle Selbstbestimmung begrenzt. Die Informationsbeschaffung hat sich an den Maßstäben für das Fragerecht des Arbeitgebers im Einstellungsverfahren zu orientieren. Der Arbeitgeber muss ein berechtigtes Interesse an den Informationen besitzen, sie müssen einen sachlichen Zusammenhang mit dem zu besetzenden Arbeitsplatz haben. Grenzen bestehen weiter durch das AGG sowie das Datenschutzgesetz. Auch der Betriebsrat sollte bei Background-Checks mit einbezogen werden. ■

Das Interview führte **Thomas Muschiol.**

EU-Arbeitsmarkt: Stichtag 1. Mai

ÜBERBLICK. Einheitliche Beschäftigungsvoraussetzungen in der EU lösen die bisherigen unterschiedlichen Rechtskreise bis auf zwei Ausnahmen ab.

Von **Carsten Keienburg**

Die Harmonisierung des europäischen Arbeitsmarkts stellt für die deutschen Unternehmen eine wesentliche Chance dar. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des zukünftig verschärften Kampfs um Talente am Arbeitsmarkt, sind sie fast zwingend darauf angewiesen, leistungsfähige Mitarbeiter über nationale Ländergrenzen hinweg zu erreichen. Die Öffnung des Arbeitsmarkts in weiteren EU-Beitrittsländern ist hierfür eine wesentliche Bedingung und wird wohl kaum ein Einfallstor für Lohndumping darstellen.

Die bisherige Rechtslage

Im EU-Beitrittsvertrag vom 16. April 2003 war im Rahmen der EU-Osterweiterung die sogenannte „2+3+2-Regelung" vorgesehen. Diese besagte, dass in den ersten beiden Jahren nach dem Beitritt der Zugang zum EU-Arbeitsmarkt zwingend durch die Mitgliedsstaaten auf nationaler Ebene zu regeln sei. Nach Ablauf der ersten Zweijahresfrist konnten die Mitgliedsstaaten die Zugangsbeschränkungen durch einfache Mitteilung an die Europäische Kommission für drei weitere Jahre aufrechterhalten. Nach Ablauf bestand wiederum die Möglichkeit, die Beschränkungen der Freizügigkeit um weitere zwei Jahre zu verlängern, wenn ein begründeter Antrag bei der EU-Kommission eingereicht wurde. Von den beiden letzten Möglichkeiten hatte die Bundesrepublik Deutschland Gebrauch gemacht.

Von Estland bis Ungarn

Mit dem Ende der Übergangsfristen erhalten folgende EU-8-Staaten somit ab dem 1. Mai 2011 uneingeschränkte Arbeitnehmerfreizügigkeit im Bundesgebiet:

- Estland
- Lettland
- Litauen
- Polen
- Slowakei
- Slowenien
- Tschechien
- Ungarn

Die Verpflichtung, vor Aufnahme einer nicht selbstständigen Beschäftigung eine Arbeitsgenehmigung bei der Arbeitsagentur einzuholen, entfällt damit. Unternehmen, die Staatsangehörige der EU-8-Staaten einstellen möchten, müssen ab dem 1. Mai dieses Jahres nur noch die allgemeinen, auch für deutsche Mitarbeiter geltenden gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen – jedoch keine arbeitsgenehmigungsrechtlichen Vorgaben mehr – beachten. Ausgenommen von der Möglichkeit der Freizügigkeit sind damit nur noch Arbeitnehmer aus Bulgarien und Rumänien. Dies maximal bis zum 31. Dezember 2013.

> Auf die Anerkennung ausländischer Bildungs- und Berufsabschlüsse besteht nach wie vor auch innerhalb der EU grundsätzlich kein Rechtsanspruch.

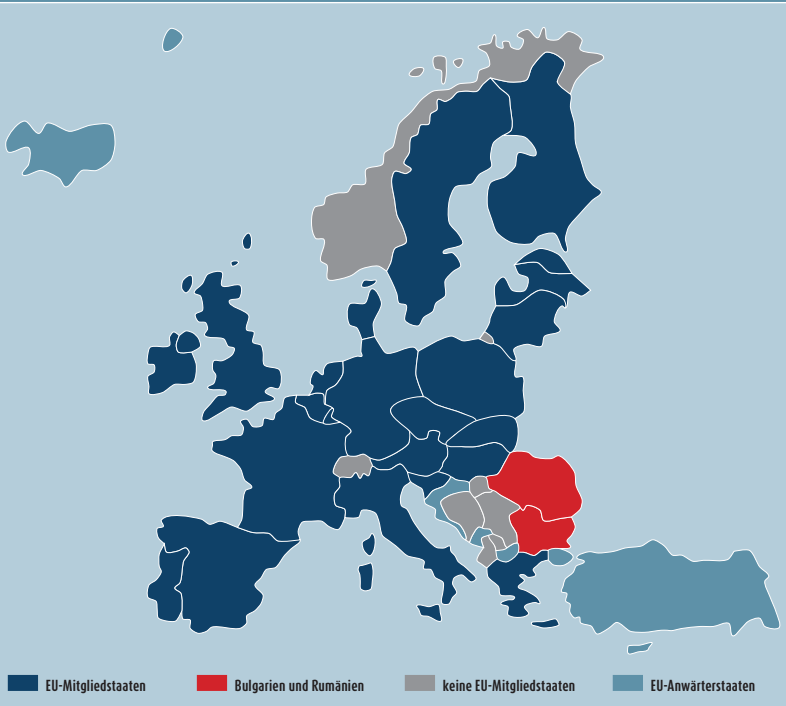
Keinerlei branchenspezifische Einschränkungen mehr

Achtung: Die neue Freizügigkeit gilt auch für die Branchen „Baugewerbe", „Gebäudereinigung" und „Innendekoration", für die bislang spezielle Beschränkungen bestanden. Bislang gelten in einigen deutschen Regionen mit hoher Arbeitslosigkeit bilaterale Werkvertragsabkommen für das Baugewerbe. Betroffen sind die meisten Arbeitsagenturbezirke der neuen Bundesländer sowie auch einige Bezirke im Ruhrgebiet. Auch dieser spezifische Schutz durch entsprechende Sperren für die Bauwirtschaft wird ab dem 1. Mai 2011 vollständig und ersatzlos entfallen. Dies könnte für Baubetriebe in den betreffenden Regionen zu verstärktem Konkurrenzdruck und intensiverem Wettbewerb führen.

Positive Impulse überwiegen

Wird es jetzt, wie manche befürchten, zu einer massiven Zuwanderung von gering qualifizierten Arbeitskräften nach Deutschland oder gar zu Verwerfungen auf dem Arbeitsmarkt kommen? Zahlreiche Experten bezweifeln dies und sehen eher wünschenswerte wirtschaftliche Impulse durch die unbeschränkte Freizügigkeit von Arbeitskräften. Dies kann sich etwa im Hinblick auf den stetig steigenden Bedarf an Pflegekräften oder den Personalmangel bei bestimmten technischen Handwerksberufen durchaus positiv auswirken.

Arbeitsmarkt



© KARTE: VOLINA

Der Arbeitsmarkt in Europa: Am 1. Mai 2011 wird eine neue Stufe der Freizügigkeit eintreten. Innerhalb der EU sind nur noch Bulgarien und Rumänien ausgenommen.

Der Befürchtung, dass sich deutsche Dienstleistungs- und Handwerksunternehmen einem Preiskampf mit mittel- und osteuropäischen Wettbewerbern ausgesetzt sehen, wirkt die zunehmende Einführung gesetzlicher Mindestlöhne in zahlreichen Branchen entgegen. Insofern wird es für Anbieter aus EU-8-Ländern nahezu unmöglich sein, von deutlich niedrigeren Löhnen, Sozialversicherungsbeiträgen und Lebenshaltungskosten in ihren Heimatstaaten zu profitieren.

Neuer Mindestlohn verhindert Lohndumping durch Zeitarbeit

Verbreitet wird befürchtet, dass in Deutschland ansässige Personaldienstleister erhebliche Konkurrenz durch Zeitarbeitsunternehmen aus den EU-8-Mitgliedsstaaten erhalten, die die bei ihnen beschäftigten Leiharbeitskräfte nach ausländischen Niedriglohntarifverträgen vergüten. Der Befürchtung wurde durch die Einführung eines gesetzlichen Mindestlohns auch für die Zeitarbeitsbranche ein Riegel vorgeschoben. Dieser wird ab dem 1. Mai 2011 7,59 Euro betragen (6,65 Euro in den neuen Bundesländern) und ist für die Vergütung der Zeitarbeitnehmer selbst dann verbindlich, wenn im Entleihbetrieb die sogenannte „Equal-Pay-Marke“ darunterliegt. Da das Arbeitnehmerüberlassungsgewerbe in Deutschland bereits größtenteils an Tarifverträge gebunden ist, die gleich hohe oder höhere Mindestlöhne vorsehen, wirkt sich die Neuregelung vor allem für ausländische Zeitarbeitsfirmen aus. Diesen wird dadurch die Möglichkeit genommen, eine Vergütung nach ausländischen Dumpingtarifverträgen für an deutsche Entleiher überlassenes Personal vorzusehen.

Berufs- und Studienabschlüsse können weiter ein Problem sein

Bei allen Vorteilen einer weitestgehenden Freizügigkeit in der gesamten Europäischen Union bleibt ein Problem bestehen, das insbesondere bei Einstellungen von Mitarbeitern, bei denen eine bestimmte Qualifikation vorgeschrieben ist, zutage tritt. Es ist die Frage nach der Anerkennung ausländischer Bildungs- und Berufsabschlüsse. Sofern es sich nicht um Spätaussiedler handelt, besteht auf eine solche Anerkennung grundsätzlich kein allgemeiner Rechtsanspruch. Ausländische Berufsabschlüsse sind vielfach nur sehr schwierig mit deutschen Abschlüssen vergleichbar. Potenzielle Arbeitgeber sollten daher prüfen, ob es für den Beruf des ausländischen Bewerbers überhaupt einer behördlichen oder staatlichen Anerkennung bedarf. In technisch-handwerklichen Berufen, im Bauwesen, im Gesundheitswesen und im Sozialbereich sind viele Berufsbilder reglementiert.

Dies hat zur Folge, dass eine Betätigung in dem Berufsfeld ohne vorhergehende rechtliche Anerkennung durch eine Kammer oder Behörde sanktioniert wird. Insoweit ist das Anerkennungsverfahren in der EU-Richtlinie 2005/36 geregelt. Für die Anerkennung ausländischer Studienabschlüsse gilt die sogenannte „Lissabon-Konvention“ von Europarat und Unesco vom 11. April 1997. Die Kultusministerkonferenz der Länder unterhält eine umfangreiche Datenbank zum Vergleich weltweiter Studienabschlüsse, die im Internet unter www.anabin.de zur Verfügung steht. ■

Carsten Keienburg
ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht bei FPS Rechtsanwälte & Notare in Hamburg.

Gender-Aspekte im Arbeitsrecht

ÜBERBLICK. Kaum ein Monat vergeht, in dem nicht zum Thema Gleichbehandlung ein Gerichtsurteil ergeht. Dazu ein Überblick über die wichtigsten Aspekte.

Von **Hans-Peter Löw**

Benachteiligungen aus Gründen des Geschlechts sind nach § 2 AGG unzulässig. Das Spektrum der dabei zu beachtenden Punkte erstreckt sich von Auswahlkriterien und Einstellungsbedingungen über den Zugang zur Erwerbstätigkeit und den beruflichen Aufstieg bis zu Arbeitsentgelt und Entlassungsbedingungen. Dementsprechend facettenreich gestaltet sich die einschlägige Rechtsprechung.

Die Ausschreibungsfälle

Ein freier Arbeitsplatz ist grundsätzlich geschlechtsneutral auszuschreiben. Allerdings lassen sich in Stellenausschreibungen bestimmte Bewerbergruppen dann ausschließen, wenn ein bestimmtes Merkmal des Bewerbers eine wesentliche und entscheidende berufliche Anforderung nach § 8 Abs. 1 AGG darstellt. So hat das BAG die Ausschreibung für eine Stelle als Erzieherin in einem Mädcheninternat, die männliche Bewerber ausschloss, für zulässig erklärt. Das weibliche Geschlecht ist für diese Position eine wesentliche und entscheidende berufliche Anforderung, weil die Aufgaben während der Nachtdienste einen direkten Bezug zu den Schülerinnen haben, deren Intimsphäre der Arbeitgeber schützen muss (BAG, Urteil vom 28.5.2009 – 8 AZR 536/08).

Hat der Arbeitgeber eine Stelle entgegen dem Neutralitätsgebot geschlechtsbezogen ausgeschrieben, so kann sich ein Bewerber oder eine Bewerberin des jeweils anderen Geschlechts in der Regel auf die Umkehr der Beweislast nach § 22 AGG berufen. Das hat zur Folge, dass der Arbeitgeber einen Entschädigungs- und Schadensersatzanspruch nur abwehren kann, indem er den vollen Nachweis dafür erbringt, dass er nicht gegen das gesetzliche Benachteiligungsverbot verstoßen hat. Dies kann er unter anderem dadurch tun, dass es sich nicht um eine ernst gemeinte Bewerbung handelte, diese vielmehr ausschließlich dazu diente, eine Geldquelle zu erschließen und dadurch das System des staatlichen Rechtsschutzes ad absurdum zu führen (LAG Hamburg, Urteil vom 19.11.2008 – 3 Ta 136/08 m. w. N.). Indizien für ein solches „AGG-Hopping" sind gegeben, wenn das Bewerbungsschreiben weitgehend aus Textbausteinen besteht, es keinerlei Ausführungen enthält, was den Bewerber gerade an der ausgeschriebenen Stelle interessiert und keine aussagekräftige Darstellung des bisherigen beruflichen Werdegangs des Bewerbers enthalten ist.

Der Aufstieg wird Frauen häufig bereits dadurch erschwert, dass Beförderungsstellen gar nicht ausgeschrieben werden. Dadurch kann sich allerdings der Arbeitgeber nicht dem Vorwurf der Benachteiligung entziehen. Für die Annahme einer Benachteiligung ist es unmaßgeblich, ob sich eine Arbeitnehmerin überhaupt beworben hat. Eine Benachteiligung kann nämlich auch dann vorliegen, wenn eine Bewerbung deshalb unterblieben ist, weil der Arbeitgeber seine Auswahl ohne eine Ausschreibung der Stelle oder eine Aufforderung zu Bewerbungen getroffen hat (BAG, Urteil vom 22.7.2010 – 8 AZR 1012/08).

AKTUELL

Vorruhestandsvereinbarungen und Gleichbehandlung

Die jüngste Entscheidung des BAG beschäftigte sich mit einer möglichen Benachteiligung beim tariflichen Vorruhestand. Nach dem einschlägigen Tarifvertrag sollten ältere Arbeitnehmer aus dem Arbeitsverhältnis ausscheiden und hatten bis zum Zeitpunkt einer vorzeitigen Altersrente Anspruch auf ein Übergangsgeld. Da Frauen zu einem früheren Zeitpunkt vorgezogene Altersrente beziehen können, ist für sie der Zeitraum des Bezugs von Übergangsgeld kürzer als bei Männern. Darin kann nach Auffassung des BAG eine Benachteiligung liegen, wenn ein Versorgungsverhältnis nach einer tarifvertraglichen Vorschrift zu dem Zeitpunkt endet, zu dem der Versorgungsempfänger vorzeitig Altersrente in Anspruch nehmen kann, da das gesetzliche Rentenrecht die Möglichkeit, vorzeitige Altersrente zu beziehen, für Männer und Frauen unterschiedlich regele. Die Tarifvertragsparteien können diesen Nachteil aber beseitigen, indem sie für die kürzere Bezugsdauer einen finanziellen Ausgleich schaffen (BAG, Urteil vom 10.2.2011 – 9 AZR 584/09).

Bewirbt sich eine Arbeitnehmerin auf eine Beförderungsstelle so wird ihr der Nachweis einer Benachteiligung wegen des Geschlechtes häufig schwerfallen. Allerdings ist anerkannt, dass eine unzulässige Benachteiligung nach § 7 AGG bereits dann vorliegen kann, wenn das Geschlecht Bestandteil eines Motivbündels war, das die Beförderungsentscheidung beeinflusst hat (BAG, Beschluss vom 20.5.2010 – 8 AZR 287/08 (a)).

Das Schwangerschaftsindiz

Auch mit zulässigen und unzulässigen Inhalten von Vorstellungsgesprächen hatte sich das BAG zu beschäftigen. So ist die Frage nach der Schwangerschaft nach wie vor verboten. Das gilt selbst in den Fällen, in denen die Bewerberin die vereinbarte Tätigkeit wegen eines mutterschutzrechtlichen Beschäftigungsverbots zunächst nicht aufnehmen kann (BAG, Urteil vom 6.2.2003 – 2 AZR 621/01).

Das Gleiche gilt sogar dann, wenn eine befristete Einstellung im Raum steht (EuGH, Urteil vom 4.10.2000 – C-109/00). Daraus folgt, dass eine wahrheitswidrige Beantwortung dieser unzulässigen Frage keinerlei rechtliche Konsequenzen hat.

Dazu zwei weitere Fallkonstellationen aus der BAG-Rechtsprechung: Bewirbt sich eine schwangere Arbeitnehmerin um eine Stelle und besetzt der Arbeitgeber, dem die Schwangerschaft bekannt ist, diese Stelle mit einem Mann, so hat die Arbeitnehmerin eine geschlechtsspezifische Benachteiligung dann glaubhaft gemacht, wenn sie außer der Schwangerschaft weitere Tatsachen vorträgt, welche eine Benachteiligung vermuten lassen. An diesen weiteren Tatsachenvortrag sind keine strengen Anforderungen zu stellen. Im konkreten Fall war die Arbeitnehmerin bei der Bekanntgabe der Ablehnungsentscheidung auf ihre Schwangerschaft angesprochen worden. Dies hält das BAG grundsätzlich für ausreichend (BAG, Urteil vom 27.1.2011 – 8 AZR 483/09).

Die Statistik über Frauenquoten

Ob bereits eine geringere Frauenquote in den höheren Rängen des Unternehmens als taugliches Indiz für eine Benachteiligung ausreichend ist, hat die Rechtsprechung schon häufiger beschäftigt. Dazu hat das BAG die Auffassung vertreten, aus Statistiken könnten sich grundsätzlich Indizien für eine geschlechtsbezogene Diskriminierung ergeben.

Die Schwangerschaft darf kein Grund für eine Benachteiligung sein.

Gegen die Berücksichtigung von Statistiken im Rahmen des § 22 AGG spricht nicht, dass damit möglicherweise von in der Vergangenheit erfolgten Diskriminierungen auf die Gegenwart geschlossen wird. Ein regelhaft einem Geschlecht gegenüber geübtes Verhalten kann nämlich gerade nur durch die Betrachtung der Vergangenheit ausgemacht werden. Allerdings müssen diese Statistiken im Hinblick auf ein diskriminierendes Verhalten des Arbeitgebers aussagekräftig sein. Allein der Tatsache, dass in derselben Branche in der vergleichbaren Hierarchieebene der Frauenanteil höher ist als bei dem betroffenen Arbeitgeber, kommt keine entscheidungserhebliche Indizwirkung zu. Für die Annahme einer geschlechtsbezogenen Benachteiligung bedarf es über die bloßen Statistiken hinaus weiterer Anhaltspunkte (BAG, Urteil vom 22.7.2010 – 8 AZR 1012/08).

Schon der Verdacht sollte vermieden werden

Betrachtet man die Vielzahl der möglichen rechtlichen Ansatzpunkte für eine geschlechtsbezogene Benachteiligung, so ist zu konstatieren: Schon der Verdacht einer solchen Benachteiligung kann dem Employer Branding erheblichen Schaden zufügen. Einstellungs- und Beförderungsentscheidungen haben sich ausschließlich an stellenrelevanten Merkmalen zu orientieren. Zu einem transparenten Auswahlprozess gehören die Ausschreibung der Stelle und die Bekanntgabe des Anforderungsprofils. Schwangerschaften und geplante Familiengründungen sind untaugliche Entscheidungskriterien. Daher sollten Arbeitgeber im Vorstellungsgespräch danach auch nicht fragen. Diskriminierungsfreie Einstellungsprozesse und -entscheidungen fördern das Ansehen des Arbeitgebers bei der eigenen Belegschaft und auf dem Bewerbermarkt. Außerdem erhöhen sie die Qualität der Auswahlentscheidungen und damit letztendlich die Leistungsfähigkeit des Unternehmens. ■

Dr. Hans-Peter Löw
ist Rechtsanwalt und Partner bei Hogan Lovells in Frankfurt.

Schiefe Töne und andere Musik

URTEILSÜBERSICHT. Immer wieder landen Klagen von Orchestermusikern bei den Arbeitsrichtern. Diese zeigen beeindruckendes musikalisches Fachwissen.

Von **Thomas Muschiol** (Red.)

Dass Arbeitsrichter sich in allen Belangen des Lebens auskennen müssen, liegt in der Natur der Sache. Denn so vielfältig wie das Arbeitsleben ist, so vielfältig sind die Berufsgruppen, die tagtäglich in den Sitzungssälen der Arbeitsgerichte auftauchen und ihr Recht suchen oder behalten wollen. Das wiederum bedeutet für die geplagten Richter, dass sie sich stets in neue Sachverhalte, neue Tätigkeiten und in spezielle Arbeitsanforderungen hineinversetzen müssen.

Für den geneigten Leser arbeitsgerichtlicher Urteile ist die intensive Auseinandersetzung mit Berufsgruppen nicht nur wegen der juristischen Ausführungen, sehr interessant. Die Lektüre hat auch Unterhaltungswert. Eine Berufsgruppe fällt dabei besonders auf. Es handelt sich um Klagen von Musikern, bei denen sich Arbeitsrichter bis in die tiefsten Verästelungen orchestraler Feinheiten einlesen mussten. Selbstverständlich spielen dabei die jeweiligen Musikinstrumente eine tragende Rolle, sodass mittlerweile eine ganze Reihe von lehrreichen Urteilen über die arbeitsrechtliche Verbindung eines Musikers mit seinem Instrument besteht.

Das Regenmacherurteil

Mittlerweile zu den Klassikern der Musikantenentscheidungen aus dem Bundesarbeitsgericht gehört das Regenmacherurteil. Verdient gemacht haben sich die Richter zunächst schon dadurch, dass sie der Laienwelt die exakte Definition eines Regenmachers geliefert haben. Danach ist dieses Instrument ein „etwa 1,5 bis zwei Meter langes Bambusrohr, in dem Steinchen oder ähnliches Material über Metallstifte rieseln, wodurch beim Schütteln oder Drehen regenähnliche Geräusche verursacht werden“. Im dem Regenmacherurteil zugrunde liegenden Streit ging es um einen Orchestermusiker, der sich weigerte, dieses Instrument innerhalb eines Orchesters zu bedienen, solange er keine Zulage dafür erhalte. Die Argumentation des Musikers war folgende: Entweder handele es sich gar

© VON LINKS NACH RECHTS: STARGAZER; HORATIU BOTA; DMITRY SKUTIN; DMITRY SKUTIN

Diese Instrumente beschäftigten die Arbeitsgerichte – eine Herausforderung, der sich die Richter mit großem Engagement und Interesse widmeten.

nicht um ein Instrument, dann brauche er als Musiker dies auch nicht zu bedienen. Sollte es aber ein Instrument sein, so sei es ein „Ungewöhnliches“, für das ihm eine Zulage nach dem einschlägigen Tarifvertrag zustünde. Die Klage wurde abgewiesen und wir lernen: Der Regenmacher ist erstens ein Instrument und zweitens kein ungewöhnliches.

Ärgerlich für den Kläger, denn er hatte in der Vergangenheit laut Urteil für andere Geräuscheffekte, wie „Zinkeimer rollen oder aufgeblasene Luftballons reiben“, stets eine Zulage erhalten.

BAG, Urteil vom 27.9.2001, 6 AZR 577/00

Kein Recht auf das ausschließliche Spielen einer Solotrompete

Das Landesarbeitsgericht Baden-Württemberg musste sich mit einem Streit zwischen Orchesterleitung und einem Trompeter beschäftigen. Für die allgemeine Lebenserfahrung lässt sich hieraus ableiten, dass Musiker, die sich für dieses Instrument entschieden haben, zu diesem eine besonders intensive Beziehung pflegen. Nicht anders ist es zu erklären, dass sich der Trompeter eines bedeutenden Symphonieorchesters strikt weigerte, etwas anderes als die Erste beziehungsweise Solotrompete zum Klingen zu bringen. Er war der Überzeugung, alle anderen Instrumente, die er unstreitig auch beherrschte, wie Piccolo-Trompete, Kornett, Flügelhorn, Naturtrompete und Posthorn, seien von ihm arbeitsvertraglich nicht zu fordern. Allenfalls könne er diese auf Grundlage einer Honorarvereinbarung im Einzelfall spielen.

Auch hier ging der Rechtsstreit zulasten des Musikers, der laut LAG auch zum Spielen von sogenannten „Nebeninstrumenten“ verpflichtet sei. Geradezu niederschmetternd dürfte für den Trompeter allerdings gewesen sein, dass im Falle des Spielens eines Nebeninstruments die Funktion der Solotrompete von einem Kollegen eingenommen werden könne.

LAG Baden-Württemberg, Urteil vom 14.10.2010, 9 Sa 18/10

„Peter und der Wolf“ aus wirtschaftlichen Gründen auch ohne Wolf

Wollen Sie wissen, welche Instrumente zur ordnungsgemäßen Bestückung eines Orchesters zwingend gehören? Dann sollten Sie sich das Urteil des Bundesarbeitsgerichts vom 27. Januar 2011, 2 AZR 9/10, einschließlich der vorangegangenen Berufungsentscheidung des Thüringer Landesarbeitsgerichts vom 25. August 2009, 1 Sa 1/09 zu Gemüte führen. Anlass des Urteils war die Klage eines Hornisten, der empört feststellen musste, dass sich sein Arbeitgeber entschlossen hatte, das Kammerorchester in Zukunft „ohne Horn beziehungsweise ohne Waldhorn“ auftreten zu lassen. Eine unsinnige und willkürliche Entscheidung, so der klagende Arbeitnehmer, schließlich sei für zahlreiche Werke der Orchestermusik das Horn essenziell, was man am Stück „Peter und der Wolf“ exemplarisch erkennen könne. Dieser Klassiker könne ohne Horn nur noch als „Peter ohne Wolf“ aufgeführt werden.

> „Die Grenze zwischen dargebotener Musik und lediglich schrillem Lärm ist rechtlich nicht determiniert.“
>
> **Landesarbeitsgericht Thüringen**

Auch hier zog der Musiker den Kürzeren. Die juristische Begründung: Die Verkleinerung des Orchesters erfolge aus nachvollziehbaren wirtschaftlichen Erwägungen. Ob es den Arbeitsrichtern selbst bei der Vorstellung, „Peter und der Wolf“ würde in Zukunft ohne Horn gespielt, schauderte, lässt sich leider nicht ablesen, denn, und dies klingt fast schon wie Bedauern, der Senat dürfe nicht beurteilen, ob die Entscheidung der Orchesterleitung, an musikalischen Maßstäben gemessen, richtig war. Dieser Beurteilung hatte sich auch das Thüringer Arbeitsgericht in der Vorinstanz angeschlossen und ebenfalls mit Bedauern unter anderem festgestellt, dass „die Grenze zwischen dargebotener Musik und nur schrillem Lärm mit Sicherheit nicht rechtlich determiniert ist“.

BAG, Urteil vom 27.1.2011, 2 AZR 9/10

Erste, Aushilfs- oder Solo-Harfenistin?

Geradezu musikwissenschaftlich geht es im Verfahren des BAG vom 3. Dezember 2003, 10 AZR 124/03 zu. Im Mittelpunkt der Entscheidung steht die Harfe, eines der ältesten Musikinstrumente der Menschheit. Dem durchschnittlichen Orchesterbesucher begegnet sie selten in mehrfacher Ausführung, sondern eher als Einzelinstrument. Das aber führte zu rechtlich äußerst schwierigen Auslegungsproblemen in einem Rechtsstreit, der beim BAG landete. Denn die Klägerin verlangte eine Tätigkeitszulage als erste Harfenistin. Kann aber jemand „erste Harfenistin“ sein, wenn es gar keine „zweite“ oder weitere Harfenistinnen gibt? Zumindest der Arbeitgeber der Harfenistin bestritt das. Nur ausnahmsweise seien in Stücken zwei Harfen vorgeschrieben, die im Orchester durch eine weitere Harfenistin, die vorübergehend in Aushilfstätigkeit beschäftigt werde, zum Klingen gebracht würden.

Als einzige Musikerin in unserer Urteilsreihe konnte die Harfenistin allerdings teilweise einen Erfolg verbuchen. Dies deswegen, weil ihrem exponierten Instrument offensichtlich ein „Solo-Charakter“ zugeschrieben wurde. Mit dem Begriff des Solos befassen sich die Richter beider Instanzen ausführlich, zitieren aus einem Musiklexikon und stellen unter anderem fest, dass es für eine Zulage ausreicht, „dass die Klägerin als einzige Harfenistin eingestellt ist und in Orchesterwerken mit einer Harfe diese allein spielt, um als ‚Solo‘-Harfenistin tätig zu sein“. ■

Für einen gesunden Schlaf

Etwa jeder zweite Berufstätige leidet laut einer Studie der DAK unter Schlafstörungen. Wer schlecht einschläft oder nicht durchschläft, kann am nächsten Tag nicht die volle Leistung erbringen. Vermehrte Fehler bei der Arbeit und Fehltage sind die Folge. Zur Prävention sollten Sie folgende Regeln von TÜV Süd mindestens einen Monat lang einhalten: 1. Regelmäßigkeit. Damit sich der Körper an eine feste Schlafenszeit gewöhnen kann, sollten Sie jeden Tag die gleichen Zeiten einhalten, auch am Wochenende. 2. Tagesschlaf. Ein Mittagsschlaf kann zu Ein- und Durchschlafproblemen führen. Halten Sie diesen auf keinen Fall zu lange und nach 15 Uhr ab. 3. Essgewohnheiten. Kaffee, Zigaretten und Alkohol erschweren das Ein- und Durchschlafen. Nehmen Sie drei Stunden vor dem Schlafen keine größeren Mahlzeiten ein. 4. Rituale. Für Entspannung sorgen etwa ein Abendspaziergang oder Entspannungsübungen. 5. Gedankenspiele. Wen komplexe Gedanken nicht loslassen, der kann sie aufschreiben, um sie zunächst einmal ablegen zu können. 6. Aktives Leben. Nur wer sein Leben aktiv mit Arbeit, Sport und Hobbys füllt, kann eine erholsame Nachtruhe haben, denn eine Schonhaltung verringert das Bedürfnis nach Schlaf. www.tuev-sued.de

Vergütungs-Check: Das verdienen Personalreferenten

Die Gehälter der wichtigsten Tätigkeitsfelder im Personalwesen stellt das Personalmagazin in Zusammenarbeit mit dem Gehaltsexperten Personalmarkt Services in jeder Ausgabe vor. Im Internet finden Sie eine Auflistung der Gehälter mit Prämien und Zusatzleistungen sowie ein Tool, mit dem Sie Ihr eigenes Gehalt prüfen können. www.personalmagazin.de/gehalt

Vergütung von Personalreferenten

Firmengröße (in Mitarbeiter)	Q3	Median	Q1
< 21	47.707 €	40.629 €	34.369 €
21–50	50.680 €	43.809 €	35.318 €
51–100	48.225 €	42.707 €	38.158 €
100–1000	58.260 €	49.111 €	42.349 €
> 1000	69.145 €	57.390 €	48.033 €

ÜBERSICHT
Sept.: Personalentwickler
Okt.: Fachlicher Trainer
Nov.: Persönlichkeitstrainer
Dez.: Syndikus
Jan.: Lohn und Gehalt
Feb.: Personalmarketing
März: Personalleiter
April: Personalreferent
Mai: Personalsachbearbeiter
Juni: Personalberater
Juli: Personaldisponent
Aug.: Branchenvergleich

Q3: oberes Quartil (25 % aller Personen mit dieser Funktion verdienen mehr)
Q1: unteres Quartil (25 % unterschritten diesen Betrag). Veränderungen gegenüber dem Vorjahr (über alle Firmengrößen): plus 3,4 %. Quelle: PersonalMarkt, 2011

6 GOLDENE REGELN

Meetings effektiv gestalten

Führungskräfte verbringen oft mehr als die Hälfte ihrer Arbeitszeit in Meetings. Julia Voss, Geschäftsführerin des Trainings- und Beratungsunternehmens Voss+Partner, gibt Tipps für mehr Effizienz in Meetings:

EINS Erstellen Sie eine Agenda und definieren Sie die Ziele. Denn selten besteht Konsens darüber, welche Fragen überhaupt zu klären sind, was die wichtigsten Themen sind und welches Vorgehen sinnvoll ist. Oft haben die Teilnehmer einen unterschiedlichen Kenntnisstand und verschiedene Erwartungen.

ZWEI Gehen Sie die Tops vorab durch und ändern Sie, sofern nötig, die Agenda. Das bietet sich insbesondere dann an, wenn die Teilnehmer vor längerer Zeit schriftlich eingeladen wurden.

DREI Klären Sie die Reihenfolge, in der die Tops behandelt werden. Dies ist nötig, weil Themen oft zusammenhängen.

VIER Visualisieren Sie komplexe Zusammenhänge und halten Sie Zwischenergebnisse fest. Damit lassen sich endlose Debatten vermeiden, bei denen immer wieder dieselben Argumente vorgetragen werden.

FÜNF Fixieren Sie schriftlich, wer was bis wann tut. Denn ansonsten werden viele der besprochenen Maßnahmen nicht bis zum nächsten Termin erledigt und müssen wieder auf die Agenda.

SECHS Fassen Sie die Ergebnisse zusammen und holen Sie ein Feedback ein. Danken Sie den Teilnehmern. Damit können Sie erreichen, dass die Teilnehmer sofort nach dem Ende des Meetings an ihren Arbeitsplatz zurückeilen und sich gleich wieder an die Arbeit machen.

HR Business Phrases

„Plagiarism“

Bekam einer Ihrer Mitarbeiter einen akademischen Titel zu Unrecht verliehen („awarded a degree“), weil er etwa in seiner Abschlussarbeit abgeschrieben hat („plagiarize“), und erfahren Sie von dieser Tatsache, sollten Sie kein Stillschweigen bewahren („maintain secrecy“). Denn ansonsten wird auch Ihre Glaubwürdigkeit („credibility“) angeschlagen.

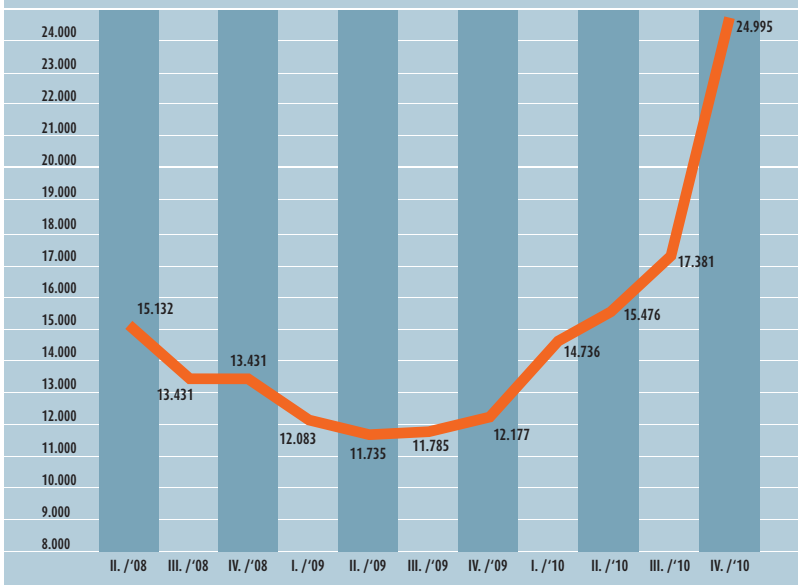
An dieser Stelle stellt Ihnen das Personalmagazin hilfreiche Redewendungen aus dem Englischen vor. Diese sind dem Haufe Praxisratgeber „Business English für Personaler“ entnommen.

www.business-english.de/personalmodul

HR-Experten so gefragt wie nie

Seit Mitte 2009 hatte es sich zu einem schönen Trend entwickelt: Die Stellenangebote für Personalexperten stiegen kontinuierlich an. Seinen aktuellen Höhepunkt hat dieser Trend im vierten Quartal 2010 erreicht: Knapp 25.000 Angebote zählte das Personalberatungsnetzwerk Personal Total in diesem Zeitraum. Den HR-Stellenmarktindex HR-Stix finden Sie zum Download unter www.personalmagazin.de

HR-Stellenmarktindex Stix



HR-Experten sind gesucht. Die Stellenofferten im vierten Quartal 2010 lagen 7.600 über denen vom dritten Quartal 2010. Quelle: Index, im Auftrag von Personal Total, 2010

Gute Azubis
schneller online finden, testen und verwalten

Weniger Aufwand

Individueller Bewerbungsworkflow, Online-Erfassung der Bewerberdaten, Schnittstelle zur Bundesagentur für Arbeit und zu anderen HR-Systemen, Vertragsausdruck

Schnellere Ergebnisse

Individuelles Online-Bewerbungsformular, Dokumentenverwaltung, Einladung auf Knopfdruck, selektiver Zugriff, Filterfunktion

Bessere Auszubildende

Integrierte Online-, Leistungs- und Persönlichkeitstests für verschiedene Berufsgruppen, Bewerberranking, Matchingfunktion

Überschaubare Kosten

Abrechnung auf Basis der Nutzung des Systems, kein Installationsaufwand, kostenlose Updates, keine IT-Kosten

uform:e

Noch Fragen? 0212 22207-0
www.bewerbernavigator.de

PERSONAL 2011 Nord
Fachmesse für Personalmanagement

Lernen Sie uns persönlich kennen vom 6.-7. April 2011 in Halle H Stand C 11 K

Wir freuen uns auf Ihren Besuch.

HR-Netzwerke

BPM, Regionalgruppe Nordrhein-Westfalen

Ansprechpartner: Anke Rohn-Maas
E-Mail: nordrhein-westfalen@bpm.de

Am 26. Januar 2010 wurde die BPM-Regionalgruppe Nordrhein-Westfalen gegründet. Heute zählt sie 558 Mitglieder. Mitglied können Personen werden, die hauptberuflich in einem Unternehmen oder einer Institution als Personalmanager tätig und Mitglied im Bundesverband der Personalmanager (BPM) sind. Die Treffen der Regionalgruppe finden alle zwei Monate an verschiedenen Orten in Nordrhein-Westfalen statt. Nach einem Get-Together folgt ein Impulsvortrag zu einem HR-Thema mit anschließender Diskussion. Ziel des HR-Netzwerks ist es, den Mitgliedern die Möglichkeit zu bieten, branchenübergreifend Kontakte zu knüpfen und sich in ihrer Region untereinander auszutauschen. Auch die Aneignung neuer Kenntnisse durch einen professionellen Wissenstransfer, die Erweiterung des Know-hows auf informeller Ebene – alles mit Blick auch auf die Bedürfnisse der Region – stehen auf der Agenda. Aktuelle Termine finden sich unter www.bpm.de.

© WWW.BPM.DE

Die Regionalgruppe des BPM in NRW zählt über 500 Mitglieder.

Unterhalten auch Sie einen nicht kommerziellen Personaler-Treff und sind offen für neue Mitglieder? Dann schreiben Sie an **redaktion@personalmagazin.de,** Stichwort „HR-Netze".

© HHL

Die Handelshochschule Leipzig bildet auch im Bereich General Management aus.

Managementkompetenzen vertiefen

Von Mai bis November 2011 veranstaltet die HHL Executive GmbH ein General-Management-Programm. Dieses richtet sich an Führungskräfte, die ihre betriebswirtschaftlichen Kenntnisse und Managementkompetenzen vertiefen wollen. Das Programm setzt sich aus sechs zweieinhalbtägigen Modulen zu den Themen Strategie, Problemlösung, Markenmanagement, Führung, Kommunikation, Finanzen und Controlling zusammen. Zudem gibt es ein Unternehmensplanspiel zur Anwendung des Gelernten. Die Präsenzveranstaltungen gehen jeweils von Donnerstag bis Samstagnachmittag. www.hhl.de/gmp

Weiterbildung für Personalprofis

FÜHREN Mehr Vertrauen in die eigene Führungsstärke will ein dreitägiges Seminar Managern der oberen und obersten Führungsebene vermitteln. Hierzu erhalten die Teilnehmer Gelegenheit, mit anderen Spitzenmanagern ihre Gedanken, Vorstellungen und Ziele zu klären. In diesem verhaltensorientierten Training setzen sie sich intensiv mit ihrer Persönlichkeit auseinander. www.die-akademie.de

ENTSCHEIDEN Viele komplexe Entscheidungen können nur bedingt auf Zahlen, Daten und Fakten gestützt werden. Wie sie ihr gewohntes logisch-analytisches Problemlösedenken erfolgreich mit intuitiven Ansätzen der Entscheidungsfindung verbinden können, erfahren Führungskräfte im Workshop „Richtig entscheiden in komplexen Situationen", der am 16. Mai in Hamburg stattfindet. www.kraus-und-partner.de

ENTWICKELN Die Inhalte des von der Hochschule Deggendorf zertifizierten Lehrgangs zum geprüften Personalentwickler sind auf die konkreten Anforderungen einer zielgerichteten Personalentwicklung abgestimmt. Die Teilnehmer absolvieren fünf Seminare, darunter vier Pflichtseminare und ein Wahlseminar. Insgesamt sind zwölf Präsenztage vorgesehen.
www.haufe-akademie.de/51.88

Termine im Mai und Juni

Messen und Kongresse

10. KIENBAUM-JAHRESTAGUNG	19. Mai, Ehreshoven/Köln	Kienbaum Management Consultants GmbH Tel. 02 11 / 96 59 22 47 www.kienbaum.de
DGFP-KONGRESS UND DGFP-FACHMESSE „PERSONAL & WEITERBILDUNG“	8. und 9. Juni, Wiesbaden	Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) Tel. 02 11 / 5 97 81 45 www.dgfp-kongress.de www.personalundweiterbildung.de
PERSONALMANAGEMENT-KONGRESS 2011	30. Juni und 1. Juli, Berlin	Bundesverband der Personalmanager (BPM), Tel. 0 30 / 84 85 93 00 www.personalmanagement-kongress.de

Persönliche Kompetenzen

LATERALE FÜHRUNG	12. und 13. Mai, Hamburg	Poko-Institut Münster Tel. 02 51 / 13 50 12 21 www.personal.poko.de
VOM MITARBEITER ZUM VORGESETZTEN	30. und 31. Mai, Münster	Management Institut Dr. A. Kitzmann Tel. 02 51 / 20 20 50 www.kitzmann.biz
BUSINESS-ETIKETTE: STILSICHER UND ÜBERZEUGEND AUFTRETEN	22. Juni, Thalwil/Zürich (CH)	ZfU International Business School Tel. +43 (0) 44 / 7 22 85 71 www.zfu.ch

Personal-Fachthemen

BILDUNGSCONTROLLING	3. und 4. Mai, Köln	Haufe Akademie Tel. 07 61 / 4 70 88 11 www.haufe-akademie.de
DGFP-PROFESSIONALISIERUNGS-PROGRAMM: PERSONALREFERENT/-IN	3 Module: 9.-13.5., 20.-24.6., 22.-26.8., Hamburg	DGFP Tel. 0 40 / 37 85 19 16 www.dgfp.de/akademie
ARBEITSRECHTSTAG MÜNCHEN – „ARBEITSRECHT IM WANDEL“ Experten aus Richter- und Anwaltschaft in einem Seminar	12. Mai, München	Amadeus Fire Services GmbH Tel. 0 69 / 96 87 65 71 www.amadeus-fire.de/arbeitsrechtstag

Online

Immer aktuell auf dem Laufenden: Die Termine für Messen und Kongresse im Monat April finden Sie auf unserem Online-Portal. Stichwort: „Aktuelle Termine“

www.personalmagazin.de

Top-Termin

DGFP-Kongress

Unter dem Motto „Personalmanagement integriert: Individuell – flexibel – vielfältig“ findet am 8. und 9. Juni der 19. DGFP-Kongress statt. Parallel dazu veranstaltet die Deutsche Gesellschaft für Personalführung auch die Fachmesse Personal & Weiterbildung in den Rhein-Main-Hallen in Wiesbaden. In diesem Jahr sollen Messe und Kongresse noch enger miteinander verbunden werden.
Tel. 02 11 / 5 97 81 45

www.dgfp-kongress.de

ANZEIGE

AMADEUS FIRE

ARBEITSRECHTSTAG MÜNCHEN „ARBEITSRECHT IM WANDEL“
12. Mai 2011, Sheraton München Arabellapark
www.amadeus-fire.de/arbeitsrechtstag

DGFP

DGFP-PROFESSIONALISIERUNGS-PROGRAMM: PERSONALREFERENT/-IN
Drei Module: 9. bis 13. Mai; 20. bis 24. Juni; 22. bis 26. August 2011, Hamburg, www.dgfp.de/akademie

haufe. AKADEMIE

BILDUNGSCONTROLLING
3. und 4. Mai 2011, Köln
www.haufe-akademie.de

Senioritätsprinzip dominiert

ANALYSE. Eine Führungskarriere anstreben oder vom Alter profitieren: Diese beiden Möglichkeiten gibt es, wenn ein Personaler sein Gehalt steigern will.

Von **Friedrich A. Fratschner**

Das Altern lohnt sich in der Personalabteilung. Das zeigt eine Analyse von mehr als 10.000 Lohndatensätzen in den Gehaltsstufen 4 bis 9 im Personalbereich der Plattform Compensation Online. Das durchschnittliche Gehalt steigt mit dem Alter – im Schnitt alle fünf Jahre um 15 Prozent. Erst spät, ab 45 Jahren, flacht der Altersanstieg der Vergütung ab.

Betrachtet man ein und dieselbe Gehaltsstufe, ergeben sich auch hier wesentliche Unterschiede in der Höhe der Vergütung, die mit dem Alter zusammenhängen. Durchschnittlich liegt der Anstieg der Vergütung innerhalb einer Gehaltsstufe bei 59 Prozent – ein immenser Unterschied. Dies entspricht im Mittel der Übernahme einer Stelle, die – bei gleichem Alter – zwei Gehaltsstufen höher liegt.

Online

Die Vergütungsplattform compensation-online.de können Abonnenten des Personalmagazins vergünstigt nutzen.

www.compensation-online.de

Die ausführlichen Gehaltstabellen mit Definition der Positionen und einem Altersvergleich können Sie abrufen unter

www.personalmagazin.de/gehalt

Noch interessanter wird dieses Analyseergebnis im Vergleich zu den Gehaltsstufen bei Fachkarrieren: Hier lohnt es sich, mehr im gleichen Gehaltsgrad zu bleiben, als über eine Fachkarriere in höhere Gehaltsstufen aufzusteigen. Die Fachkarriere ist oft mit einer zu geringen Vergütungsprogression ausgestattet, als dass diese sich vor dem Hintergrund des automatisch zunehmenden Alters (und damit der steigenden Vergütung) rechnen würde. Allein im Sachbearbeiterbereich bewegt sich die altersabhängige Vergütung in einer Spreizung (Stufe 4) zwischen 24.000 und 38.000 Euro. Hierbei ist zu beachten, dass die Einstiegsvergütung in Stufe 6 ebenso bei 38.000 Euro liegt und sich insofern Karriere und Alterszunahme vergleichbar lohnen.

Personalverantwortung zählt viel

Dass sich neben dem Alter auch eine Karriere mit zunehmender Personalverantwortung lohnt, können weitere Analyseergebnisse belegen. In vielen Unternehmen endet die Fachkarriere immer noch dort, wo die Karriere für Leiter beginnt. Es gibt also keinen echten Aufstieg ohne Führung. Die Stellen mit Personalverantwortung werden im jeweiligen Grad besser vergütet als Funktionen ohne diese Verantwortung. Dies kann im Einzelfall bei einem Top-Spezialisten anders sein, für die Gesamtmenge der mehr als 10.000 zugrunde liegenden Gehaltsdatensätze gilt dies aber als nachgewiesen. Spezialisten im Personalwesen, die in die Gehaltsbereiche der kleinen bis mittleren Teamleiter vorstoßen, sind oft anzufinden. Im Gehaltsbereich der größeren HR-Teamleiter oder Personalleiter findet man diese aber nach wie vor selten.

Kostenexplosion droht

Insgesamt sind diese Ergebnisse vor dem Hintergrund des demografischen Wandels mehr als kritisch zu bewerten. Die steigende senioritätsbezogene Vergütung stellt bei einer durchschnittlich alternden Belegschaft ein hohes Risiko für die Kosteneffizienz der administrativen Bereiche dar. Hier bedarf es flexibler Arbeitszeitkonzepte sowie der konsequenten Ausrichtung auf wertschöpfende Tätigkeiten, um dieser drohenden Kostenexplosion entgegenzutreten. Zudem ist zu bedenken, dass der Altersanstieg nicht zwingend mit einem Leistungsanstieg zusammenhängt.

Genaue Analyse nach Gehaltsstufen

Die nebenstehende Tabelle gibt einen Überblick zu den Gehältern nach einzelnen Gehaltsstufen und Positionen. Hier ist sowohl das Grundgehalt als auch der durchschnittliche Bonus für jede Funktion ablesbar. In Gehaltsstufe 6 kann man feststellen, dass gegenüber den Fachkarrierestellen die Führungs- und Projektmanagementstellen bei ansonsten vergleichbarer Wertigkeit deutlich besser vergütet werden. In Gehaltsstufe 7 zeigt sich, dass die verantwortliche Leitungsfunktion sich deutlich von den Fachkarriere- oder Projektmanagerstellen nach oben abhebt. ■

Dr. Friedrich A. Fratschner ist Geschäftsführer der Compensation Online Services GmbH.

Gehaltsstufen

Einfache Sachbearbeitung

Durchschnittliches Alter: 35-37 Jahre

Stufe 4	Entgeltabrechner I	Entgeltabrechner II	Sachbearbeitung HR-Administration I	Sachbearbeitung HR-Administration II
Grundgehalt	30.800	32.415	32.400	33.319
Überstundenvergütung (pro Jahr)	1.800	2.160	2.127	2.400
Bonus, Prämien, ...	1.500	1.810	1.800	1.920
Total-Cash	31.200	32.894	32.500	33.600

Gehobene Sachbearbeitung

Durchschnittliches Alter: 34 Jahre

Stufe 5	Sachbearbeitung HR-Administration III	Mitarbeiter-Recruiting I
Grundgehalt	36.000	39.184
Überstundenvergütung (pro Jahr)	2.400	2.400
Bonus, Prämien, ...	2.000	2.800
Total-Cash	36.179	39.784

Spezialisten und Teamleiter/Gruppenleiter

Durchschnittliches Alter: 38 Jahre, bei Teamleitern 40 Jahre

Stufe 6	Recruiter II	HR-Referent I	HR-Projektmanager I	Teamleiter HR-Administration mit disziplinarischer Führung
Grundgehalt	44.004	48.000	50.354	57.357
Überstundenvergütung (pro Jahr)	2.400	2.649	3.000	5.999
Bonus, Prämien, ...	3.371	3.600	4.000	4.000
Total-Cash	45.333	48.654	52.071	57.600

Anspruchsvolle Spezialisten und Teamleiter/Gruppenleiter

Durchschnittliches Alter: Spezialisten 37 Jahre, Personalleiter 44 Jahre

Stufe 7	HR-Referent II	HR-Projektmanager II	Leitung Personal I
Grundgehalt	56.200	55.900	76.374
Überstundenvergütung (pro Jahr)	4.800	4.222	0
Bonus, Prämien, ...	6.000	6.000	10.000
Total-Cash	60.000	58.969	85.224

Anspruchsvolle Leitungsfunktionen in einer kleinen bis mittleren Personalabteilung

Durchschnittliches Alter: 50 Jahre

Stufe 8	HR-Projektmanager III	Personalleiter II
Grundgehalt	63.800	84.500
Bonus, Prämien, ...	11.013	12.000
Total-Cash	70.011	93.325

Anspruchsvolle Leitungsfunktionen in einer mittleren bis großen Personalabteilung

Durchschnittliches Alter: 52 Jahre

Stufe 9	HR-Projektmanager IV	Personalleiter III
Grundgehalt	76.788	93.300
Bonus, Prämien, ...	14.525	20.000
Total-Cash	86.928	110.082

Quelle: Compensation Online

online

in 6 Monaten zur IHK-Prüfung

Geprüfter Personalfachkaufmann

Geprüfte Personalfachkauffrau

Zukunft gestalten IHK Koblenz Bildungszentrum

in Zusammenarbeit mit

Wolters Kluwer Deutschland

IHK-Bildungszentrum Koblenz
Telefon 02 61 - 3 04 71 16
knopp@koblenz.ihk.de
www.personalfachkaufmann-online.de

MHM-HR.COM

MASSGESCHNEIDERTES TALENT MANAGEMENT

Passgenaues e-Recruiting für ein erfolgreiches Bewerbermanagement

+++ Zielvereinbarung +++ ERA +++ Personalbewertung +++ Nachfolgeplanung +++

PERSONAL 2011 Stand G.06 Halle 2

Navigieren im und für den Wandel

MANAGEMENT Wohin die Reise führen wird – das hängt unter anderem von den Lösungen ab, die den Führungseliten für das Meistern der immensen Herausforderungen verfügbar sind. Herkömmliche Mittel werden keinesfalls genügen, denn diese haben die heutige Lage maßgeblich herbeigeführt. So die anfänglichen Überlegungen von Fredmund Malik zu seinem neuen Buch „Strategie“. In sechs Kapiteln geht es zuerst um die Dynamik der „Großen Transformation 21“, danach stellt Malik kybernetische Systeme für das strategische Navigieren vor, um anschließend neue Methoden zu präsentieren, mit denen Unternehmen einen strategischen Wandel zielsicher und schnell bewerkstelligen können.

BEWERTUNG: Ein Plädoyer und eine Anleitung für eine Revolution der Managementmethoden. (dfu)

Fredmund Malik: Strategie. Navigieren in der Komplexität der neuen Welt. 392 Seiten, Campus Verlag, Frankfurt/Main, 2011. 39,90 Euro.

Managementtraining in „5 Sekunden“

HÖCHSTLEISTUNG Albert Schmitt ist seit 1999 Managing Director der Deutschen Kammerphilharmonie Bremen, die er einer strategischen Neuausrichtung unterzogen hat. Gemeinsam mit Christian Scholz, Professor an der Universität des Saarlands, beschreibt er diesen Weg zu einem

MEIN KLASSIKER

Professor Jutta Rump leitet das Institut für Beschäftigung und Employability der FH Ludwigshafen.

Fünf Disziplinen für die Entwicklung

ORGANISATIONSENTWICKLUNG „Die fünfte Disziplin“ von Peter M. Senge ist ein Grundlagenwerk zur Organisationsentwicklung. Der systemische und ganzheitliche Ansatz, der diesem Buch zugrunde liegt, hat in den 20 Jahren seit seiner Veröffentlichung nichts an Aktualität eingebüßt. Für Senge sind die fünf Disziplinen der lernenden Organisation die folgenden: 1. Systemdenken: Der Eckpfeiler einer lernenden Organisation und nach Senge die fünfte Disziplin, 2. Personal Mastery: Die Disziplin der Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung, 3. Mentale Modelle, 4. Entwicklung einer gemeinsamen Vision, 5. Teamlernen. Durch die Gliederung nach Disziplinen wurde das bis Ende der 80er-Jahre eher theoretische und akademische Konzept der lernenden Organisation praxistauglich und umsetzbar. Zudem gibt es das „Fieldbook zur ‚Fünften Disziplin‘“, ein Arbeitsbuch, das viele Beispiele, Handlungsempfehlungen und praxisrelevante, weitergehende Informationen enthält. „Die fünfte Disziplin“ und die darin vorgestellten Konzepte haben mir geholfen, Unternehmen bei ihrer Unternehmens- und Organisationsentwicklung zu begleiten. Das Buch unterstützt beim Erkennen und Analysieren von Grundmustern und Wirkungsketten. Das dazugehörige Fieldbook ist bis heute mein ständiger Begleiter bei Organisationsveränderungen. Ich hatte das Glück, „Die fünfte Disziplin“ in den USA von Peter Senge und Daniel Kim präsentiert zu bekommen. Der nachvollziehbare Aufbau, die Praxisrelevanz sowie die vielen betrieblichen Beispiele weltweit haben mich überzeugt. Zudem ergänzte „Die fünfte Disziplin“ meine Ausbildung, die unter anderem durch die St. Galler Managementschule geprägt ist.

Peter Senge: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 562 Seiten, Klett-Cotta, Stuttgart, 1990.

Hochleistungsteam. Im Buch stellen die Autoren ihr sogenanntes 5-Sekunden-Modell vor, das folgende Elemente beinhaltet: Notwendigkeit und Sinn, Hierarchie und Demokratie, Perfektion und Abenteuer, Energie und Konzentration, Erfolg und Spaß. Außerdem bekommen die Leser Hintergrundwissen über Teamführung vermittelt und erfahren einiges über Führung beziehungsweise Zusammenspiel in einem Orchester.

BEWERTUNG: Das Buch richtet sich an diejenigen, die auf dem Weg zu Hochleistungsteams sind oder als Hochleistungsteam noch besser werden wollen, und an Musikinteressierte. (dfu)

Christian Scholz, Albert Schmitt: Hochleistung braucht Dissonanz. 345 Seiten, Wiley-VCH, Weinheim, 2011. 29,90 Euro.

Mit Lego und Jojo führen lernen

MANAGEMENT Spielzeug wurde schon immer nach echten Vorbildern gestaltet, damit Kinder damit fürs Leben lernen. Das Buch von Ron Hunter und Michael Waddell will gezielt Erinnerungen an die Sandkastenzeit hervorrufen. Es will die Leser an die Führungsqualitäten, die sie als Kind besaßen, erinnern und sie vom Ballast befreien, der die meisten Führungskräfte heute beschwert. Die Botschaften sind einfach: Der Bau mit Legosteinen soll symbolisieren, dass gute Führungspersönlichkeiten die Komplexität von Beziehungen durchschauen. Das Formen von Knetmasse soll ausdrücken, dass jeder bewusst auswählen soll, wovon und von wem man sich formen lässt. Das Spielen mit dem Jojo besagt: Großartige Ideen kommen meist im Verbund mit den verrückten Ideen.

BEWERTUNG: Die Verbindungen von Spielzeug und Führungsregeln erscheinen recht bemüht. Zudem sind nicht alle vorgestellten Spielwaren in Deutschland allgemein bekannt. Für Menschen, die gern an die Sandkastenzeit zurückdenken, dennoch ein kurzweiliges Buch. (dfu)

Ron Hunter Jr., Michael E. Waddell: Spielend führen lernen. 174 Seiten, Wiley-VCH, Weinheim, 2011. 16,90 Euro.

Handschuhe verboten

Personalmagazin 2/2011, Seite 54.

In der Februarausgabe berichteten wir über die Zusammenschlüsse der Berufsgenossenschaften. Zu dieser Meldung druckten wir ein Foto ab, das einen Arbeiter mit Schutzhandschuhen an der Kreissäge zeigt. Dieses Bild fiel einem Leser negativ auf.

Das Foto zeigt in Großaufnahme einen Mitarbeiter an einer Baustellenkreissäge. Dieser Mitarbeiter trägt Schutzhandschuhe, wie sie auf Baustellen durchaus üblich sind. Es vermittelt den Eindruck, dass an Baustellenkreissägen mit Schutzhandschuhen gearbeitet werden dürfte.

Da hierbei die Gefahr besteht, dass der Handschuh durch das Kreissägeblatt erfasst und dabei schwerwiegende Verletzungen an der Hand des Mitarbeiters zu befürchten sind, ist das Arbeiten mit Schutzhandschuhen unter anderem an Kreissägen beziehungsweise Baustellenkreissägen nicht zulässig.

Dipl.-Ing. Thomas Graf, BG Bau, Freiburg

Normierte Auswahl

Personalmagazin 3/2011, Seite 34ff.

Im März veröffentlichten wir zwei Artikel zum internationalen Standard in der Eignungsdiagnostik (ISO 10667-1) und der deutschen DIN 33430. Ein Leser schrieb uns dazu.

Ich teile Ihre Einschätzung, dass die DIN und die ISO von vielen Personalern weiterhin als eher lästiger Zusatzaufwand gesehen werden, auch wenn die DTAG sie nun nutzt. Keine Firma wirbt ernsthaft damit, dass ihr Einstellungsprozess nach DIN 33430 abläuft. Mich wundert aber, dass die DIN 33430 auch in Ihren Artikeln nur als Auswahlkriterium dargestellt und rezipiert wird. Die Norm eignet sich aus meiner Sicht als Maßstab für alle berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen. Da es um die Beobachtung und Bewertung von Verhalten geht, ist die DIN 33430 sogar besser zur Beurteilung von bereits mitarbeitenden Personen als für Erstgespräche geeignet. Auch in der Leistungsbeurteilung geht es doch um die Bewertung der Eignung für die aktuellen und/oder zukünftigen Aufgaben: Die wandeln sich ja meist deutlich in den ersten Jahren nach der Einstellung. So sind gerade im klassischen Karrieremuster die Anforderungen mit der ersten Projekt- oder Führungsverantwortung zu 80 Prozent anders als die bei der Einstellung derselben Person wenige Jahre davor.

Christian Hopfmüller,
Human Capital Management, München

VORSCHAU

- **Titel: Zeitarbeit**
- Management: E-Recruiting
- Organisation: Vergütung
- Recht: Tarifverträge

Impressum

VERLAG
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, D-79111 Freiburg

Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg
Registergericht Freiburg, HRA 4408
Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557
Martin Laqua
Geschäftsführung: Isabel Blank, Jörg Frey, Birte Hackenjos, Matthias Mühe, Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Steuernummer: 06392/11008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

ABONNENTEN-SERVICE UND VERTRIEB
Tel. 01 80/50 50 169*
Fax 01 80/50 50 441*
E-Mail: Zeitschriften@haufe.de
* 0,14 €/Min. aus dem dt. Festnetz, max. 0,42 €/Min. mobil. Ein Service von dtms.

VERLAGSLEITUNG / HERAUSGEBER Reiner Straub

REDAKTION
Randolf Jessl (raj) (verantw. Chefredakteur)
E-Mail: Randolf.Jessl@personalmagazin.de
Daniela Furkel (dfu) (Chefreporterin)
E-Mail: Daniela.Furkel@personalmagazin.de
Thomas Muschiol (tm) (Leiter Fachressort Recht)
E-Mail: Thomas.Muschiol@personalmagazin.de
Katharina Schmitt (ks)
E-Mail: Katharina.Schmitt@personalmagazin.de
Melanie Rößler (mer)
E-Mail: Melanie.Roessler@personalmagazin.de
Kristina Enderle (end)
E-Mail: Kristina.Enderle@personalmagazin.de
Michael Miller (mim)
E-Mail: Michael.Miller@personalmagazin.de

REDAKTIONSASSISTENZ
Sabine Schmieder, Telefon 07 61/89 83-032
Brigitte Pelka, Telefon 07 61/89 83-921, Telefax: -112
E-Mail: redaktion@personalmagazin.de

AUTOREN UND MITARBEITER DIESER AUSGABE
Dr. Frauke Bastians, Prof. Dr. Christoph Beck, Dr. Philipp Byers, Wolfgang Doerfler, Prof. Dr. Klaus Eckrich, Rene Fischer, Dr. Friedrich A. Fratschner, Kilian Friemel, Reino Geves, Heike Gorges, Daniel Hautumm, Olaf Hinz, Prof. Dr. Rüdiger Kabst, Carsten Keienburg, Dr. Christine Lötters, Hans-Peter Löw, Dr. Matthias Meifert, Arne Prieß, Prof. Dr. Jutta Rump, Tania Teetz, Marius Wehner, Christina Wieda

GRAFIK / LAYOUT Ruth Großer

ANZEIGEN Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2011
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg
Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg,

ANZEIGENLEITUNG (verantwortlich für Anzeigen)
Klaus Sturm, Tel. 09 31/27 91-733
E-Mail: Klaus.Sturm@personalmagazin.de

KEY ACCOUNT MANAGEMENT
Michael Kretschmer, Tel. 09 31/27 91-562
E-Mail: Michael.Kretschmer@personalmagazin.de
Dominik Castillo, Tel. 09 31/27 91-751
E-Mail: Dominik.Castillo@personalmagazin.de

ANZEIGENDISPOSITION
Michaela Dotzler, Tel. 09 31/27 91-559, Fax: -477,
E-Mail: Michaela.Dotzler@personalmagazin.de

ABONNEMENT-PREIS: Jahresabonnement (12 Ausgaben) 128 Euro inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten; Bestell-Nummer: 04062-0001, ISSN: 1438-4558. Bezieher des Loseblattwerks „Das Personalbüro in Recht und Praxis" und der CD-ROM „Haufe Personal Office" sowie „Haufe Steuer Office Premium" erhalten das Personalmagazin im Rahmen ihres Abonnements.

ERSCHEINUNGSWEISE
Monatlich, in der Regel am letzten Freitag eines Monats, 13. Jahrgang

VERBREITETE AUFLAGE 41.491 Exemplare im 4. Quartal 2010

DRUCK Echter Druck Center Würzburg

URHEBER- UND VERLAGSRECHT: Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Das gilt auch für Entscheidungen und deren Leitsätze, wenn und soweit sie redaktionell bearbeitet oder redigiert worden sind. Soweit die Rechte an Bildern bei Dritten liegen, ist dies gekennzeichnet. Ansonsten liegen die Nutzungsrechte beim Verlag.

NACHDRUCK: Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt insbesondere die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung auf CD-ROM. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Bildmaterialien übernimmt der Verlag keine Haftung.

LESERBRIEFE: Wir behalten uns vor, Leserbriefe zu kürzen.

Aktuelle Informationen zu den Zeitschriften- und Online-Angeboten der Haufe-Mediengruppe finden Sie unter: www.haufe.de/mediacenter.

Die Haufe Gruppe (HG) bietet ihren Kunden integrierte Arbeitsplatz- und Gesamtlösungen zur erfolgreichen Gestaltung ihrer steuerlichen, wirtschaftlichen und rechtlichen Aufgaben an. Die Lösungen umfassen Fachinformationen, Applikationen, Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten, Services, Dienstleistungen sowie Online-Communities und Fachportale. Zu den Hauptzielgruppen der HG gehören große und mittelständische Unternehmen, Kleinbetriebe und Selbstständige, Steuerberater und Anwälte, der Öffentliche Dienst sowie Immobilienverwalter und Vereine. Bei ihnen nimmt die Haufe Gruppe mit den Marken Haufe und Lexware eine führende Marktstellung ein. Bei privaten Nutzern ist die Marke Lexware führend mit Finanz- sowie Steuersoftware der Produktreihen Taxman und Quicken. Die HG beschäftigt etwa 1.200 Mitarbeiter.

Zum nächstmöglichen Zeitpunkt ist in Freiburg im **Geschäftsbereich Service & Support** (Personalprodukte) folgende Position zu besetzen:

Service Agent Lohn und Gehalt (m/w)

Aufgaben-/Verantwortungsgebiet:
Bearbeiten von Kundenanfragen im Bereich Personalprodukte im Third Level Support, insbesondere:
- Inhaltliche Prüfung von Kundenanfragen zu unseren Lexware Lohn- und Gehaltsprodukten
- Analyse von Programmverhalten
- Verfassen von Wissensartikeln für den Support unserer Produkte (FAQs, Standardschreiben etc.)

Fachliche und persönliche Voraussetzungen:
- Tiefgehende Kenntnisse im Fachthema Lohn- und Gehaltsabrechnung
- Ausgezeichnete mündliche und schriftliche Ausdrucksweise
- Strukturierte selbständige Arbeitsweise und Organisationstalent
- Freude und Sicherheit im Umgang mit Menschen
- Engagement und Belastbarkeit
- Überzeugungs- und Durchsetzungskraft
- Technisches Grundverständnis in den Themen Betriebssysteme, Softwareinstallation und Datenbanken
- Kenntnisse der Lexware Lohn- und Gehaltsprodukte von Vorteil

Ihr nächster Schritt:
Wenn Sie Interesse an der Mitarbeit in einem hoch motivierten Team haben, senden Sie Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen unter Nennung eines möglichen Eintrittstermins und Ihrer Gehaltsvorstellung mit Angabe der Kennziffer HL_aa_5610 an karriere@haufe-lexware.com. Frau Nicole Rolfes, Human Resources, Telefon 07 61 8 98 - 12 41, steht Ihnen gerne für erste telefonische Fragen zur Verfügung.

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
Human Resources
Munzinger Straße 9
79111 Freiburg
www.haufe-lexware.com

HAUFE. LEXWARE

Alles Twitter oder was?

KOLLEGENTIPP. Sie wollen Zukunftskompetenzen schnell und nachhaltig aufbauen? Nutzen Sie interne Digital Natives zur Entwicklung der Führungskräfte.

© A1PIX/NTH

„Ich will, dass der Vorstand im Umgang mit sozialen Medien geschult wird", so die Worte von René Obermann, CEO der Deutschen Telekom AG. Wir waren gerade mitten in der Vorstandspräsentation unserer Strategie zu Enterprise 2.0.

Berater einsetzen? Agenturen beauftragen? Nein! Wer könnte diese Aufgabe besser übernehmen als unsere technologieaffinen Digital Natives im Unternehmen? So entstand die Idee des „Reverse-Mentoring"-Programms Enterprise 2.0.

Die Anforderung kommt aus der steigenden Relevanz von Social Media und dem Wandel von Unternehmen zu einer Enterprise 2.0. Unter diesen beiden Begriffen versteht die Mehrheit – wenigstens theoretisch – etwas, doch genutzt werden soziale Medien in Unternehmen in der Breite eher zögerlich, wenn überhaupt. Es ist Aufgabe der Führungskräfte, ihre Mitarbeiter zu motivieren und ihnen die Vorteile sozialer Medien im Arbeitsalltag zu verdeutlichen. Allerdings kennen sie oft selbst nur die „Horrorgeschichten" von Facebook & Co. Genau hier setzt unser Reverse Mentoring an.

Das Ziel ist, unseren Managern die Denkweisen, den „Spirit" und den Business-Nutzen des Web 2.0 näherzubringen. Dafür geben meist junge und Web-2.0-affine Mitarbeiter ihr Know-how weiter. Hierbei geht es nicht allein um die Nutzung der 2.0-Applikationen, sondern auch um ein tiefes Verständnis für die Veränderungen in Wirtschaft, Gesellschaft und unserem Unternehmen.

Das Mentoring-Programm ist in drei Module von je rund ein bis zwei Stunden Dauer unterteilt. Welches Modul mit welcher Intensität verfolgt wird, entscheidet der Mentor auf Basis der Vorkenntnisse der Mentees. In vertrauensvoller Atmosphäre wird auch über Dinge gesprochen, in denen sich Manager noch nicht sicher fühlen.

Wichtig für unsere Führungskräfte ist der flexible und pragmatische Ansatz. Ein Mentor muss es schaffen, Web 2.0 in den Business-Alltag einer Führungskraft zu übersetzen. Anderweitig findet das Thema weder Akzeptanz noch Verankerung in der Praxis.

Mittlerweile moderieren wir eine Mentoren-Community aus über 30 Mentoren. Innerhalb des ersten Jahres fanden über 50 Mentorings vom Vorstand bis auf Bereichsebene sowie daraus resultierende Social-Media-Trainings mit mehreren Hundert Mitarbeitern statt. Tendenz stark steigend. Die Sessions erfolgen im Rahmen persönlicher Treffen, die direkt zwischen Mentor und Mentee vereinbart werden. Die Organisation, das Matching mit den Mentees sowie die Durchführung der Termine findet weitestgehend in Selbstorganisation statt, ganz im Sinne einer Enterprise 2.0 über unser Telekom-Wiki.

Fazit: Der Umgang mit sozialen Medien ist eine der Zukunftskompetenzen für Manager. Ein kognitives Verständnis allein reicht nicht. Reverse Mentoring ermöglicht einen schnellen und effektiven Wissenstransfer. Junge Nachwuchskräfte erhalten Visibilität, Wertschätzung sowie die Chance, sich aktiv einzubringen. Darüber hinaus sparen Sie sich Beraterkosten und behalten das wertvolle Know-how im Unternehmen.

Stephan Grabmeier

Head of Culture Initiatives bei der Deutschen Telekom und Vorstandsmitglied der Selbst GmbH

Kollegentipp

Wer sich, seine Abteilung und seine Arbeit voranbringen will, muss Wirkung entfalten. Gute Ideen und Ansätze, wie das gelingt, präsentieren Ihnen hier Mitglieder der Personalerinitiative „Wege zur Selbst-GmbH". Von Kollegen für Kollegen.

www.selbst-gmbh.de

Initiative Wege zur Selbst GmbH e.V.

HAUFE. AKADEMIE

General Management

Programm

Ganzheitliche Kompetenzentwicklung für Menschen in Führungspositionen

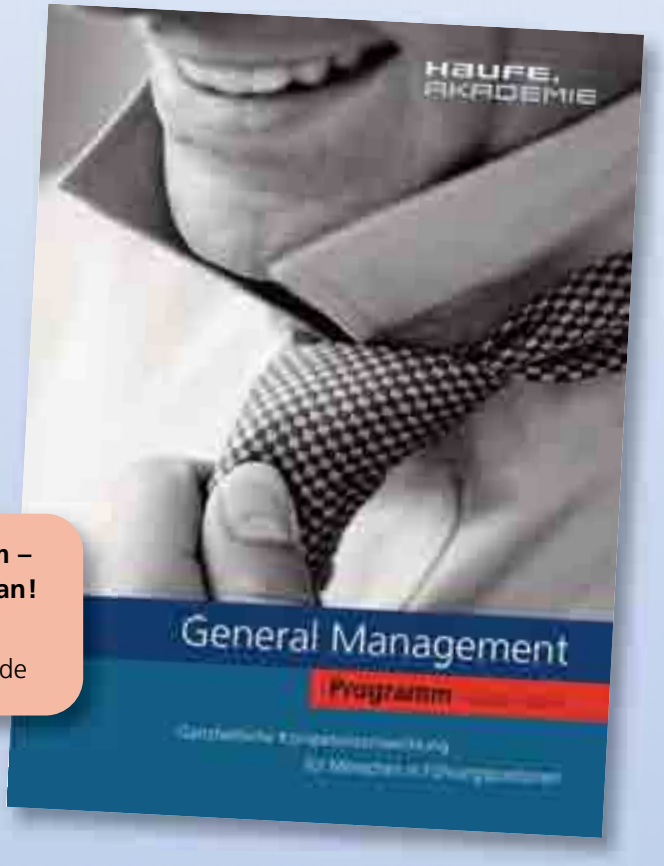
Auf den internationalen Märkten finden massive Veränderungen statt, die Unternehmen und Mitarbeiter vor immer neue Herausforderungen stellen.

Mit nachhaltigen Strategien, vorbildlichen Prozessen und zukunftsweisenden Produkten sowie einem visionären, integeren und konsequenten Management, sind die Weichen Ihres Unternehmens in Richtung Erfolg gestellt.

Das General Management Programm der Haufe Akademie unterstützt Sie mit aktuellen strategischen Themen und ganzheitlichen Leadership-Kompetenzen in dieser neuen Business Realität:

- Junior Management Programm (JuMP)
- Leadership Programm
- Seminare für Manager und Führungskräfte

Erweitern Sie Ihr Managementwissen, stärken Sie Ihre persönlichen Kompetenzen und bewältigen Sie so jede neue Herausforderung.



Das General Management Programm – fordern Sie noch heute Ihr Exemplar an!

Per Telefon: 0761 898-4944
Per E-Mail: Heidi.Klier@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de/gmp

Win-win.
Öffentliches Amt und Stellensuchende. Hier profitiert einfach jeder.

INTERAMT.DE

DAS STELLENPORTAL DES ÖFFENTLICHEN DIENSTES

DIE SEITE FÜR GEWINNER: Interamt bringt qualifizierte Bewerber und den öffentlichen Dienst zusammen. Kostenfrei Angebote einstellen und einsehen – Deutschlands großes Stellenportal für den öffentlichen Dienst ist für alle Nutzer ein Gewinn und ist einfach in der Handhabung.

MIT WENIGEN KLICKS ZUM ERFOLG. JETZT AUSPROBIEREN: WWW.INTERAMT.DE

„Cara" A Frag chair by Nigel Coates.