05.2014 | 11.80 EUR

personalmagazin

MANAGEMENT, RECHT UND ORGANISATION

www.personalmagazin.de

MATERIAL-NR. 04062-5163
14005
9 783364 810006 91

Highlights
Was Sie auf den Personalmessen im Mai erwartet
S. 66

Die Verhältnisse ändern

Warum Sie jetzt konkrete Quotenziele setzen müssen S. 16

VIELFALT Wie Sie Diversität bei der Personalauswahl sicherstellen, ohne zu diskriminieren S. 36

EXZELLENZ Wie Sie mit Gesundheitsmanagement Traumquoten beim Krankenstand erreichen S. 52

ZUKUNFT Welche Folgen die „Rente mit 63“ auf Vorruhestandsmodelle haben wird S. 82

Denn Übersicht schafft Vertrauen.

Heute ▸

09:00: Lohnabrechnung erstellen.

11:30: Personalentwicklung planen.

14:00: Gespräche mit Bewerbern für Führungsposition führen.

Die Cloud-basierte Software von Sage kann Ihnen helfen, Ihre Personalaufgaben und -prozesse auch bei steigender Nachfrage für Ihr Unternehmen zu bewältigen. Sie lässt sich einfach verwenden und wir bieten Ihnen die Unterstützung, die Sie benötigen.

sage.de/vertrauen

Buchhaltung • Lohnabrechnung • Bezahlsysteme • ERP • CRM

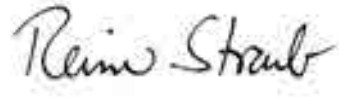
sage

Liebe Leserinnen und Leser,

der Glaube kann Berge versetzen. Dieser Bibelweisheit vertrauen viele Manager, haben sie jedoch auf eigene Weise interpretiert: Nichts motiviert so, wie ein ambitioniertes Ziel. Die meisten Unternehmen werden deshalb über Ziele gesteuert. Es gibt Finanzziele, Marktziele, Kundenziele, aber auch Teamziele oder persönliche Ziele. Auf die 2.500 größten Unternehmen kommt durch den Koalitionsvertrag eine neue Zielvorgabe zu, über die sie sogar öffentlich Rechenschaft ablegen müssen: Jedes Unternehmen muss sich selbst zu einer Zielgröße für die Erhöhung des Frauenanteils im Aufsichtsrat, Vorstand und in den obersten Managementebenen verpflichten. Familienministerin Manuela Schwesig und Justizminister Heiko Maas haben jetzt ihre Leitlinien zur Frauenquote vorgestellt: Druck auf die Unternehmen wird nicht über eine feste Quote, sondern über die Öffentlichkeit aufgebaut. Wer nicht mitzieht, wird seine Arbeitgebermarke und möglicherweise auch den Produktabsatz gefährden. Was da auf die Unternehmen zukommen kann, zeigt das Personalmagazin am Beispiel der Dax-Konzerne. Diese haben sich vor drei Jahren Zielgrößen zur Frauenförderung gegeben, die bislang in der Öffentlichkeit kaum diskutiert wurden. Die Redaktion hat nun erstmals die Vorhaben bewertet: Sind die Ziele ambitioniert, konservativ oder anspruchslos? Wer anspruchslose Ziele formuliert, für den gibt es in der Leistungsbewertung einen treffenden Begriff: Low Performer. Wer die Low Performer der Frauenförderung sind, lesen Sie auf Seite 18. Wer die High Performer sein werden, wird sich in den nächsten beiden Jahren zeigen, wenn diese an ihren ambitionierten Zielvorgaben gemessen werden.

„Wer die High Performer der Frauenförderung sind, wird sich in den nächsten beiden Jahren zeigen."

Reiner Straub, Herausgeber



Training war gestern.
Umsetzung ist heute.

Authentizität beginnt mit der Ehrlichkeit sich selbst gegenüber

Schluss mit einfachen Seminaren!
Bei uns bekommen Sie echte Transformation.
Denn Führung braucht Wirkung.

Für alle, denen der gesunde Menschenverstand wichtig ist.

- Können statt Kennen
- Wirkung statt Wissen
- Klarheit statt Komplexität
- Ergebnisse statt Absichtserklärungen

So geht Umsetzen – der Film
www.grundl-akademie.de

Grundl. leadership akademie

„Falsche Zeit, falsche Inhalte“
Oliver Zander warnt aus Arbeitgebersicht vor den Folgen der neuen Rentenpläne.

Die Verhältnisse ändern
Quoten und Zielvorgaben sollen den Kulturwandel jetzt beschleunigen und endlich mehr Frauen an den Vorstandstisch bringen.

SZENE

06 News und Events

14 Über Umwege zum Ziel
Ali Mahlodji hatte schon 42 Jobs und bietet nun Hilfe bei der Jobwahl

TITELTHEMA

16 Die Verhältnisse ändern
Jetzt konkrete Quoten für Frauen in Führungspositionen setzen

18 Dax 30: Zu viele Low Performer
Ziele der Dax-Konzerne im Check

20 Viel geredet, wenig gehandelt
Studie zeigt große Umsetzungslücke

22 „Nicht populär, aber wirksam“
Wie die Telekom mit der Frauenquote den Kulturwandel vorantreibt

24 Verbindlichkeit und Transparenz
Wie Zielvorgaben wirklich helfen

28 Recht bei eigener Quote
Wo arbeitsrechtliche Grenzen für eine freiwillige Frauenquote liegen

MANAGEMENT

34 News und Dienstleistungsmarkt

36 Vielfältig und valide auswählen
Diversity muss in der Personalauswahl anfangen. Doch das birgt viele methodische Herausforderungen

38 Personalleiter Viktor Lau wirft HR eine „naive Sozialromantik“ im Diversity Management vor

42 Über eine Saison hinaus
Wie Saisonbetriebe ihre besten Mitarbeiter an sich binden können

ORGANISATION

46 News und Softwaremarkt

48 Ansprüche an einen Newcomer
Umfrage: Was eine betriebliche Krankenversicherung bieten sollte

52 Der feine Unterschied
Wie Firmen mit gutem BGM Traumquoten beim Krankenstand erzielen

58 Personalarbeit mit Strategie
Bei der Techniker Krankenkasse werden die HR-Aufgaben jährlich mit den Firmenzielen abgeglichen

62 Die Schnittstelle im Wandel
Schaeffler bündelt das Change Management in einer Expertenstelle

SPEZIAL

66 Frühjahrsmessen für Personaler
Vorschau auf Personal Nord und Süd

70 Mehr als eine Marke
Der Wandel vom Employer Branding zur Employer Reputation tut not

74 Die Schokoladenseite der Arbeit
Wie Ritter Sport den saisonalen Personaleinsatz IT-gestützt plant

76 Megatrends fordern Personaler
Mit Software den Wandel meistern

© VASABII / SHUTTERSTOCK.COM

© OLEGOLEGOLEG / SHUTTERSTOCK.COM

42

Ferienzeit ist Arbeitszeit
Auch saisonal tätige Unternehmen sollten ihre Mitarbeiter binden. Dafür müssen sie beachten, warum die Arbeitnehmer den Job ausüben.

RECHT

78 News

80 Aktuelle Urteile

82 Rente mit 63: ein Kuckucksei?
Warum das neue Rentenpaket zumindest vorübergehend zur Ausweitung von Vorruhestandsmodellen führen könnte

85 Der Chef des Arbeitgeberverbands Gesamtmetall, Oliver Zander, erwartet personalpolitische Probleme durch die Rentenpläne

86 Die Rückkehr vorbereiten
Was zu beachten ist, wenn Mitarbeiter aus dem Betriebsrat ausscheiden und an den normalen Arbeitsplatz zurückkehren

89 Radl auf der Lohnabrechnung
Wie ein Dienstfahrrad im Lohnprogramm richtig abgerechnet wird – obwohl meist die Benutzerführung dafür fehlt

PERSÖNLICH

92 News und Weiterbildung

94 Vom Personaler zum Berater
Welche Fähigkeiten für einen Wechsel in die Unternehmensberatung vonnöten sind

96 Buchtipps

98 Ganz persönlich
Dorothea Schwalbach, Personalchefin bei SAS Deutschland, beantwortet den Fragebogen

RUBRIKEN

03 Editorial

97 Impressum

98 Vorschau

= exact

3 Lösungen – 1 Partner

✔ Lohnabrechnung
✔ Lohn-Outsourcing
✔ Personalmanagement

www.exact.de/lohn

Mein Partner für Lohn & Personal

= exact

Stellenwechsel

BETTINA VOLKENS

© LUFTHANSA AG

Seit dem 1. Juli 2013 ist Bettina Volkens Arbeitsdirektorin der Deutschen Lufthansa AG und verantwortet das Vorstandsressort „Personal und Recht“. Vom 1. Mai 2014 an übt sie zusätzlich die Funktion des Personalvorstands der Lufthansa Passage aus. Die promovierte Juristin begann ihre Laufbahn 1994 als wissenschaftliche Assistentin im Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, bevor sie 1995 als Rechtsanwältin in eine Kanzlei wechselte. Zwei Jahre später trat sie als Syndikus bei der Deutschen Bahn ein und übernahm dort mit der Zeit weitere Führungsaufgaben, bevor sie 2006 zum Vorstandsmitglied Personal bei DB Regio berufen wurde. Von 2011 bis 2012 leitete sie die Konzern-Personalentwicklung bei DB Mobility Logistics. Seit 2012 ist sie bei der Lufthansa tätig, zunächst als Leiterin „Führungskräfte Konzern“, dann als Leiterin Personal Konzern.

RAINER KLEMENT

Seit Anfang März arbeitet Rainer Klement als HR Director bei der Fissler GmbH. Zuvor war er interimistisch für die Atreus GmbH tätig und davor, von 2011 bis 2013, war er Vice President HR bei Osram. Seinen Berufsstart absolvierte der Diplom-Betriebswirt mit Schwerpunkt Personalwesen 1996 als Projektmitarbeiter bei ADAC und wechselte noch im selben Jahr als Personalberater zu Siemens. Dort übernahm er in den folgenden 15 Jahren verschiedene Führungspositionen, unter anderem als Leiter Personalentwicklung, HR Business Partner und Senior Vice President HR. Das Familienunternehmen Fissler mit Sitz in Idar-Oberstein beschäftigt aktuell knapp 790 Mitarbeiter.

REBECCA MÄKE

© CARE FUSION

Seit Februar arbeitet Rebecca Mäke als Head of Human Resources Germany bei der Carefusion Germany 318 GmbH. Die Position war zuvor interimistisch besetzt. Die promovierte Wirtschaftsmathematikerin kommt von der Airberlin Technik GmbH, wo sie zuletzt als Vice President Training & Development tätig war. Innerhalb von zwei Jahren hatte sie die Personalentwicklung aus dem Nichts aufgebaut und ein Cultural Change-Programm implementiert. Für diese Leistung wurde die 32-Jährige mit dem HR Next Generation Award 2013 ausgezeichnet. In ihrer neuen Position beim Healthcare-Unternehmen berichtet sie direkt an den Human Resources Director EMEA.

KARIN MEHWALD

Seit März ist Karin Mehwald als Personalleiterin Deutschland bei Europart tätig. Die Diplom-Verwaltungswissenschaftlerin war zuletzt mehrere Jahre Personalleiterin bei der BKK Essanelle.

RAINER SCHULZE

Die Neustrukturierung bei Vattenfall hat auch Neuerungen im HR-Bereich nach sich gezogen. Zum Head of Staff Function Human Resources wurde Rainer Schulze ernannt. Zuvor war der Diplom-Kaufmann Personalleiter der Business Division Production.

JÖRG WAHLERS

Der Personalvorstand der Villeroy & Boch AG, Jörg Wahlers, hat bekannt gegeben, dass er Ende Mai das Unternehmen verlassen wird. Der Diplom-Finanzwirt verantwortete seit August 2011 das Ressort Finanzen und Personal.

THOMAS WECKERLEIN

Seit Anfang 2014 ist Thomas Weckerlein als Director Human Resources bei der Dialogfeld Communication Group tätig. Zuvor war er 15 Jahre beim Bekleidungsfilialisten Wöhrl als Personalleiter tätig.

KLAUS WEIGELDT

Im März übernahm Klaus Weigeldt die Leitung des Personalbereichs von Pin Mail. In dieser Funktion ist er Mitglied der Geschäftsleitung und auch für die interne Kommunikation im Unternehmen zuständig. Zuvor war Weigeldt als Rechtsanwalt und Business Coach und davor bei Sponsorpay als Interim HR Director tätig.

+++ Aktuelle Personalien +++ täglich unter www.haufe.de/personal +++ Rubrik „Personalszene“

Drei Fragen an ...

... Martin Gaedt zum Thema Fachkräftemangel

© VIKTOR STRASSE

MARTIN GAEDT, Gründer der Younect GmbH und Anbieter der Empfehlungsplattform Cleverheads, schreibt in seinem Buch „Mythos Fachkräftemangel“: „Auf Deutschlands Arbeitsmarkt läuft einiges schief.“

Frage eins: *Die meisten Arbeitgeber klagen über sinkende Bewerberzahlen. Auf welche Zahlen stützen Sie den „Mythos Fachkräftemangel“?*
Martin Gaedt: Es gibt keine eindeutigen Zahlen, sondern nur tendenziöse Zahlen in alle Richtungen. Doch anhand von Geschichten kann man die Problematik sehr gut verstehen. Eine solche Geschichte handelt von einem Paar, das in Neuseeland gut und gern gelebt hat – sie Anästhesistin und er Softwareentwickler. Weil sie näher bei ihren Verwandten sein wollten, kamen sie zurück nach Deutschland. Sie fand sofort einen Job im Krankenhaus, kündigte aber nach einem Monat wegen der schlechten Arbeitsatmosphäre. Im zweiten Job war es keinen Deut besser. Beide haben, obwohl sie alles in Neuseeland verkauft hatten, nach zwei Monaten Deutschland verlassen. Das ist kein Einzelfall.

Frage zwei: *Welche grundlegenden Fehler begehen die Unternehmen?*
Gaedt: Das Fachkräftepotenzial ist da, aber die Firmen verstehen es nicht, dieses Potenzial zu binden. Wenn Unternehmen sagen „Wir bekommen immer weniger Bewerbungen“, dann sage ich: Nur wenn sie weniger Bewerber bekommen, heißt das nicht, dass es weniger Bewerber gibt. Die Unternehmen passen sich nicht an die geänderten Suchpräferenzen der Bewerber an. 2012 haben noch 60 Prozent der Kandidaten über Stellenbörsen gesucht, 2013 waren es nur noch 34 Prozent. Das ist das eigentliche Manko: 80 Prozent der Unternehmen schalten weiter Stellenanzeigen und sagen, es kommt ja keiner.

Frage drei: *Welche Maßnahmen legen Sie Arbeitgebern ans Herz?*
Gaedt: Ein Beispiel: Ein Unternehmer in Süddeutschland beschäftigt samstags zehn Schüler mit einfachen Jobs und entscheidet nach einem Jahr, welche seine zwei künftigen Azubis sind. Der Bewerber weiß, worauf er sich einlässt, der Unternehmer auch. Und der gesamte Prozess der Azubifindung läuft ohne Anzeigenschaltung und Bewerbungsgespräch, sondern allein durch das gegenseitige Erleben in einer sinnvollen Beschäftigung. Deshalb glaube ich, dass Rekrutierungsprozesse gar keine Stellenanzeigen mehr brauchen.

ETHALON
clever handeln

Personalplanung
kann so einfach sein!
→ www.ethalon.de

Wir laden Sie herzlich zu unseren ARGOS Info-Tagen am 13.05.2014 in Köln und am 03.06.2014 in Frankfurt ein.

Jetzt Informieren und anmelden.
Die Veranstaltungen sind kostenlos.
→ www.ethalon.de

Effizient lernen mit Planspielen

VERANSTALTUNG. Vom 7. bis 11. Juli 2014 findet an der FH Vorarlberg die 45. internationale Planspiel-Konferenz statt. Zusätzlich gibt es eine zweitägige Produktmesse.

© FH VORARLBERG

Die FH Vorarlberg richtet die 45. internationale Planspiel-Konferenz aus.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Die internationale Planspiel-Konferenz der ISAGA (International Simulation And Gaming Association) findet nur alle zehn bis 15 Jahre im deutschsprachigen Raum statt. In diesem Jahr (vom 7. bis 11. Juli) wird sie vom deutschen, österreichischen und schweizerischen Fachverband (SAGSAGA) mit organisiert und an der FH Vorarlberg (Österreich) ausgerichtet.

Konferenz, Messe und Ausstellung

Das Thema der 45. Veranstaltung lautet: „The shift from teaching to learning: individual, collective and organizational learning through gaming & simulation“. Innerhalb der Konferenz werden Planspielmethoden in verschiedenen Anwendungsfeldern vorgestellt. Einen Schwerpunkt der Konferenz bilden wissenschaftliche Forschungsergebnisse. Das Vortragsprogramm enthält weiterhin zahlreiche Keynotes und Podiumsdiskussionen sowie interaktive Workshops, in denen Planspiele auch ausprobiert werden können.

Parallel zur fünftägigen internationalen Fachkonferenz findet an zwei Tagen (8. und 9. Juli) eine Produktmesse mit rund 35 Planspielherstellern und -entwicklern statt. Zusätzlich informiert eine Ausstellung über 250 Jahre Geschichte der Plan- und Lernspiele im deutschsprachigen Raum. Hier werden Planspielklassiker erlebbar gemacht – zum Beispiel die Simulation „Topsim-Petrol“, die 1988 entwickelt wurde und vom Management einer Tankstelle in Lindau handelt. Auch das Kriegsspiel, das der Braunschweiger Mathematiker Johann Hellwig 1780 für Schulungszwecke der Preußischen Armee entwickelt hatte, ist Teil der Ausstellung.

Vom Kriegsspiel zur Übungsfirma

Das „Kriegsspiel“, das vom preußischen Militär erstmals systematisch eingesetzt wurde, bildet den Ursprung der heutigen Planspielmethoden. Bereits das militärische Einsatzspektrum zeigt die methodische Vielfalt: Planspiele wurden nicht nur für die Planung von Strategien und Taktiken, sondern auch in der Ausbildung und Personalauswahl verwendet.

Heute sind in Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz mehr als 4.000 Planspielmethoden in Anwendung. Darunter fallen unter anderem Rollenspiele, haptische Brettplanspiele, verhaltensorientierte Simulationen, webbasierte Fernplanspiele oder Übungsfirmen. Auch die Themenfelder, die unter Begriffen wie „serious games“ und „gamification“ bekannt sind, gehören mit dazu. „Planspielmethoden eignen sich grundsätzlich, Kompetenzen für den Umgang mit Komplexität zu erwerben, zur Simulation von Auswirkungen von Systemeingriffen und somit zur Entscheidungsfindung für die Auswahl von möglichst effizienten und gleichzeitig humanen Strategien für Wirtschaft und Gesellschaft“, so Organisator Professor Willy Kriz (www.isaga2014.com). ■

Impulse zur Neupositionierung

Am 17. und 18. September geht das Zukunftsforum Personal der HR Alliance in seine vierte Runde. Unter dem Motto „HR 4.0 – Menschen im Spannungsfeld von Macht, Innovation und Resilienz“ soll der Prozess zur Neupositionierung der Personalprofession in die nächste Dimension geführt werden. Diesmal stehen die zentralen Einflussfaktoren und deren konkrete Auswirkungen auf die Personalfunktion im thematischen Mittelpunkt. Es geht um die Betrachtung von Macht auf den Vorder- und Hinterbühnen unserer Unternehmenskulturen und die Positionierung von HR. Es geht um die Frage nach Innovationen und den Beitrag von HR zu sozialer Innovation und zur Bewältigung disruptiven Wandels, und es geht um Erklärungsansätze sowie Handlungsoptionen für individuelle und organisationale Resilienz. Zu den Referenten zählen unter anderem Dr. Frank Appel, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Post, Dr. Thomas Marquardt, Global Head of Human Resources bei Infineon, und Thomas Sattelberger, Vorstandsvorsitzender der HR Alliance. Das Zukunftsforum Personal findet im Post Tower in Bonn statt.

www.zukunftsforum-personal.de

© DEUTSCHE POST AG

Der Post Tower in Bonn: Hier findet das vierte Zukunftsforum Personal der HR Alliance statt.

Leadership-Award

Die Schweizer Bankengruppe Raiffeisen hat den „St. Galler Excellence in Leadership Award“ erhalten. Damit zeichnet das Institut für Führung und Personalmanagement (IFPM) der Universität St. Gallen vorbildliches Führungshandeln aus. Die Einreichungen werden anhand der Kriterien Leistungsrelevanz, Innovation, Inspiration und Nachhaltigkeit bewertet. Das Gewinnerkonzept zeichnete sich laut Jury durch besondere Authentizität bei der Führungskräfteentwicklung aus.

TERMINE

13. und 14. Mai, Köln	**3. Agile HR Conference** Tel. 0221 84681099 www.hr-pioneers.com
15. Mai, Königswinter	**Deutscher Personalberatertag** Tel. 0228 9161-11 www.personalberatertag.bdu.de
23. und 24. Mai, Berlin	**1. HR Safari** Tel. 040 20933765 www.good-school.de/hrsafari
26. und 27. Juni, Berlin	**Personalmanagementkongress 2014** Tel. 030 848593-00 www.personalmanagementkongress.de

© MATZKE-FOTO.DE

Die Gewinner des Jahres 2013 zusammen mit Vertretern der Jury

Bewerbungsrunde zum HR Next Generation Award 2014 gestartet

Zum sechsten Mal heißt es: Nachwuchspersonaler gesucht! Die Bewerbungsphase für den HR Next Generation Award ist gestartet. Bis zum 1. Juli können Vorgesetzte ihre besten HR-Talente unter 35 Jahren für die Auszeichnung vorschlagen. Der Preis wird an junge Personaler verliehen, die am Beginn ihrer Karriere bereits Außergewöhnliches geleistet haben und ist eine Initiative des Personalmagazins zusammen mit der Messe „Zukunft Personal“, den Young Professionals der Initiative Wege zur Selbst-GmbH, der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) sowie der Promerit AG.

Um einen Mitarbeiter vorzuschlagen, müssen folgende Unterlagen eingereicht werden: ein formloses zwei- bis dreiseitiges Empfehlungsschreiben der oder des Vorgesetzten mit Bezug zu den festgelegten Bewertungskriterien sowie ein aussagekräftiger Lebenslauf mit Foto der Kandidatin oder des Kandidaten und ergänzende Dokumente zu Arbeitsergebnissen. Zusammen mit den Kontaktdaten sind die geforderten Dokumente im PDF-Format an: brigitte.pelka@personalmagazin.de zu senden; Betreff: HR Next Generation Award.

Die Jury aus erfahrenen HR-Profis wählt die Top 5 der Kandidatinnen und Kandidaten aus und lädt sie zu persönlichen Gesprächen bei einem Audit am 11. September ein in Frankfurt am Main, aus der die Siegerin oder der Sieger hervorgeht. Die Auszeichnung wird bei der Veranstaltung „DGFP Lab“ am 26. September in Berlin verliehen. Zudem stellt sich die Gewinnerin oder der Gewinner am 16. Oktober auf der Messe „Zukunft Personal“ in Köln dem Publikum vor und nimmt an einer Debatte rund um das Thema „Karriere in HR“ teil. Weitere Informationen zur Bewerbung erhalten Sie unter

www.hr-next-generation.de

Kreuzberger Hoffest

Unter dem Motto „The (new) War for Hearts and Minds“ feiert die Unternehmensberatung HR Pepper am 20. Juni in Berlin-Kreuzberg ihr diesjähriges Hoffest. Geplant sind laut den Veranstaltern „unkonventionelle Vortragende, mitreißende Workshopsequenzen, viel Raum zum Mitmachen und Mitdenken sowie bemerkenswerte Projektbeispiele“. Unter den Referenten aus der Wissenschaft sind sowohl Professor Ulrich Weinberg von der School of Design Thinking sowie Professor Tatjana Schnell von der Leopold-Franzens Universität als auch Professor Rüdiger Kabst von der Universität Paderborn. Außerdem beteiligen sich der Verein Liquid Democracy, die Beratung Dark Horse Innovation und der Weser-Kurier digital mit Vorträgen. Weitere Informationen und eine Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie unter **www.hrpepper.de/hoffest**

Jahresforum des AIMP

Die Interimbranche feiert zwei Jubiläen: Der Arbeitskreis Interim Management Provider (AIMP) und die Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM) wurden vor zehn Jahren gegründet. Das AIMP-Jahresforum am 25. und 26. April auf Burg Schwarzenstein in Geisenheim steht darum unter dem Motto „Zehn Jahre AIMP und ein Blick nach Osten“. Auf dem Programm stehen die Veröffentlichung der Daten aus der AIMP-Providerumfrage, an der dieses Jahr auch Provider des DDIM teilnahmen, sowie die Ehrung der Interimmanager des Jahres. Zudem trägt die Veranstaltung der steigenden Nachfrage nach Interimmanagern im Ausland Rechnung: Die Geschäftsführerin des Konfuzius-Instituts e. V., Christina Werum-Wang, wird als Gast-Referentin zum Thema „China: Dos and Don‘ts in Doing Business“ sprechen.

www.aimp.de

Für Arbeitgeber mit Profil.

Employer Branding mit XING.

Vorteile, die überzeugen:

- Für eine perfekte Unternehmensdarstellung
- Für eine offen kommunizierte Unternehmenskultur
- Für mehr Aufmerksamkeit bei potenziellen Kandidaten
- Für mehr Reichweite durch die Präsenz auf XING und kununu

Das neue Employer Branding Profil von XING und kununu ebnet Ihren Weg zum Wunscharbeitgeber. Ermöglichen Sie Einblicke in Ihr Unternehmen, heben Sie sich vom Wettbewerb ab und begeistern Sie jetzt noch mehr potenzielle Kandidaten. Informieren Sie sich jetzt auf **employerbranding.xing.com**, kontaktieren Sie uns direkt unter **+49 40 419 131 784** oder schreiben Sie eine Email an **employer-branding@xing.com**.

NEXT LEVEL RECRUITING

XING

Neue Crew-Mitglieder anheuern

TREND. Social Media Recruiting ist ein wichtiges Thema geworden. Aber wie geht man am besten vor? Was gilt es zu beachten? Eine Veranstaltungsreihe gibt Antworten.

© LENA JURGENSEN, HAMBURG

Auf dem Museumsschiff Cap San Diego gab es Recruiting-Tipps und die Gelegenheit zum Networking.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Social Media Recruiting ist mehr als Active Sourcing. Es kann die proaktive Suche nach Mitarbeitern in sozialen Netzwerken beinhalten, aber es umfasst ebenso Personalmarketing- und Employer Branding-Maßnahmen in sozialen Medien. Auch das Schalten von Stellenanzeigen in den Netzwerken oder die Nutzung dieser, um das unternehmenseigene Mitarbeiterempfehlungsprogramm weiter zu verbreiten, fällt unter den Begriff Social Media Recruiting. Dementsprechend ist Social Media Recruiting nicht als neuer „Hype" innerhalb der Recruiterszene anzusehen, sondern als sinnvolle Erweiterung bisheriger Recruitingaktivitäten in sozialen Netzwerken. Das bestätigt auch der Social-Media-Recruiting-Report 2013 des Institute for Competitive Recruiting (ICR). Laut dieser Studie steht Social Media Recruiting derzeit auf Platz vier der HR-Agenden.

Einblicke in die Praxis

Doch in der Praxis stellen sich noch viele Fragen: Welche Vorgehensweise empfiehlt sich? Welche Mitarbeiter können Unternehmen erreichen? Welche rechtlichen Stolpersteine liegen auf dem Weg? Antworten von Recruiting- und Rechtsexperten gab es beim Auftakt der diesjährigen Veranstaltungsreihe „Alle Mann an Bord?" in Hamburg. Wie InnoGames, Anbieter von Online-Spielen aus Hamburg, es geschafft hat, mit Social Media Recruiting seine Bekanntheit als Arbeitgeber zu steigern und gleichzeitig sowohl sehr spezialisierte Kandidatenprofile als auch eine große Bandbreite an Mitarbeitern vom Hochschulabsolventen bis zu Senior-Kräften zu rekrutieren, erläuterten Christoph Hillermann und Ira Wrzesinsky. Sie berichteten nicht nur von ihren Erfahrungen bei der aktiven Suche im Business-Netzwerk Xing, sondern schilderten auch, wie sie mit einer offenen Kommunikation auf Kununu ziemlich gute Arbeitgeberbewertungen erreichen. David Klein von der Kanzlei Taylor Wessing betrachtete das Thema in seinem Vortrag aus juristischer Sicht. Seine Informationen reichten von Ratschlägen für die aktive Kandidatenansprache bis zu Datenschutzkriterien und Möglichkeiten und Grenzen beim Bewerbercheck in den sozialen Medien.

Vier Termine im Juni und Juli

Die Veranstaltungsreihe „Alle Mann an Bord" von Xing findet in insgesamt fünf Städten in Deutschland statt – meist in nautischem Ambiente auf Schiffen. An allen Veranstaltungsorten erläutert Wolfgang Brickwedde vom ICR in seiner Keynote die Entwicklung und die Inhalte von Social Media Recruiting. Ein Vertreter von Xing stellt in einem Vortrag die aktuellen Herausforderungen für zukunftsfähiges Recruiting dar. Außerdem gibt es jeweils einen Beitrag zum rechtssicheren Recruiting sowie zwei Praxisbeispiele aus Unternehmen der jeweiligen Region. Die nächsten Termine: 24. Juni in München, 26. Juni in Köln, 8. Juli in Hannover und 10. Juli in Mannheim. Weitere Infos und Anmeldung unter www.allemannanbord-roadshow.de. ■

GESUCHT, GEFUNDEN.

Jetzt einfach und schnell zum Wunschkandidaten!

TÄGLICH NEUE PROFILE VON JOB-SUCHENDEN

StepStone
Direct Search
DATABASE

StepStone DirectSearch Database ist die perfekte Ergänzung für Ihr Recruiting. Dank innovativer Technologie finden Sie Ihre Wunschkandidaten jetzt einfach und schnell: Sie geben Ihre Suchkriterien wie bei einer Suchmaschine über nur ein Feld ein und erhalten sofort passende Kurzprofile in einer schnellen Übersicht. Treffen Sie Ihre Auswahl, kontaktieren Sie Kandidaten und nutzen Sie den Profil-Agenten, der Ihnen automatisch neue Profile passend zu Ihrer Suche per E-Mail schickt.

Die Erfolgsaussichten sind bestens: nicht zuletzt aufgrund täglich neuer Profile von Jobsuchenden in unserer Datenbank.

StepStone

Die Nr. 1, wenn es um Jobs geht.

Jetzt 30 Tage testen: www.stepstone.de/directsearch

Ali Mahlodji hat die Plattform „Whatchado.com“ gegründet. Im Büro stapeln sich die Preise, die das Startup inzwischen eingeheimst hat.

„Eine geile Zeit für Mitarbeiter“

PORTRÄT. Auf Whatchado.com erzählen Menschen von ihrem Beruf. Mit der Plattform hat Gründer Ali Mahlodji seinen Traum realisiert und verdient sogar noch Geld dabei.

Von **Kristina Enderle da Silva** (Red.)

Meine Aufgabe ist es, im Orkan der ruhende Pol zu sein und zu sagen: Entspannt euch – wir sind keine Herzchirurgen. Bei uns stirbt niemand“, so erklärt Ali Mahlodji seinen Führungsstil als CEO der Plattform „Whatchado.com“. Ist der Tag sonnig, siegt im hippen Wiener Altbaubüro des Startups das Fußballfieber auch einmal über den Arbeitseifer. „Den Mitarbeitern muss es gut gehen. Die müssen hier eine geile Zeit haben“, meint er, denn „das kommt im Leben alles zurück.“ Mahlodji schwört auf seine Mitarbeiter, die sich hoch engagiert für die Idee des Unternehmens einsetzen: ein Wikipedia der Menschengeschichten für die Berufsorientierung. „Wir versuchen die Welt zu verändern, indem wir versuchen, einem Menschen zu zeigen, was er aus seinem Leben machen kann“, so der Gründer der Plattform.

Mit dieser Idee und seiner Einstellung passt Mahlodji eigentlich gut in die Generation Y, der er als 81er-Jahrgang noch zugerechnet werden könnte. Aber der Jungunternehmer will sich nicht in eine Schublade stecken lassen. Sich auf etwas festzulegen oder gar festlegen zu lassen, liegt ihm nicht. Das spiegelt sein Lebensweg wider: Nachdem er als Kind mit seinen Eltern aus Teheran fliehen musste, wird er mit zehn Jahren österreichischer Staatsbürger. Vier Jahre später soll er sich in der Schule für einen Berufsweg im Alpenstaat entscheiden. Ob der vielen Möglichkeiten und der geringen Orientierung bricht er die Schule ein halbes Jahr vor der Matura ab. Danach folgen über 40 unterschiedliche Jobs.

„Mit 15 war mein erster Job auf einer Baustelle“, erzählt Mahlodji. Auch als Kinokartenabreißer, Burgerbrater, Straßenverkehrszähler, Babysitter sammelt er Erfahrungen. „Mein Vater hat mir gesagt: „Wenn du Zeit hast, probier alles aus, um herauszufinden, was du nicht willst“, so seine Erklärung.

Karriere gipfelt im Zusammenbruch

Als seine Mutter nach Schweden auswandert, übernimmt der 19-Jährige die Wohnung und findet einen Vollzeitjob in der Pharmaziebranche. Nach drei Jahren und, wie er heute erzählt, leichten Hautverätzungen an den Fingern übernimmt er eine Teamleitung im Unternehmen. Gleichzeitig holt er den Schulabschluss nach, studiert berufsbegleitend Softwareengineering und setzt noch einen Bachelor für verteilte Computersysteme drauf. Mit dem Abschluss bewirbt sich der vom Ehrgeiz Gepackte bei Sun Microsystems – 50 Mal, „weil bekannt war, dass der CEO weiße Turnschuhe getragen hat“, erklärt er grinsend. Nach so viel Hartnäckigkeit lädt ihn der deutsche Geschäftsführer zum Gespräch ein. Mahlodji überzeugt. Ein Praktikum später hat er den Job, bleibt ein Jahr, wechselt zu Siemens, wird von Sun zurückabgeworben. „Mit 26 habe ich ein Team mit zehn Leuten geleitet. Aber ich war ein ziemliches Arschloch“, sagt er selbstkritisch. „Zu viel Geld in der falschen Phase des Lebens.“

Ein Urlaub in Thailand bringt die Wende: Erst feiert er, dann reflektiert er, dann heult er. Noch aus Thailand kündigt der Schnellentschlossene, lässt sich einen Irokesen schneiden und Tattoos stechen. Als Mahlodji zurückkehrt, sucht er nach dem Job, der ihm wirklich Spaß macht. Per Twitter bewirbt sich das Multitalent bei einer Online-Marketingagentur. Bis Ende 2011 leitet er dort insgesamt 40 Großprojekte in der Digitalbranche und erlernt das Handwerkszeug für das Internetbusiness.

2009 trifft Mahlodji seinen Schulfreund Jubin Honarfar wieder und erinnert sich an die Idee, die er mit 14 hatte, als die Berufswahl anstand – das Wiki für Menschengeschichten. Sie schreiben ein Konzept für „Whatchado“: Menschen beantworten in Videointerviews sieben Fragen zu ihrem Werdegang.

- Was ist das Coolste an deinem Job?
- Was steht auf deiner Visitenkarte?
- Worum geht es in deinem Job?
- Wie schaut dein Werdegang aus?
- Ginge es auch ohne den Werdegang?
- Welche Einschränkungen bringt dein Job mit sich?
- Drei Ratschläge an das 14-jährige Ich

Zusätzlich beantworten die Interviewten einen Online-Fragebogen dazu, was sie von der Zukunft und der Arbeit erwarten. Die Plattformbesucher, die den Fragebogen auch ausfüllen, können die Personen finden, die ähnlich denken und aus deren Erfahrungen Ideen für den eigenen Beruf ziehen.

Kindheitsidee wird Geschäftsmodell

Das AMS, das österreichische Pendant zur Bundesagentur für Arbeit, dem die Freunde das Konzept vorstellen, interessiert sich aber nicht dafür. Schließlich reichen sie es bei einem Wettbewerb ein und erhalten den „Social Impact Award“. Das ORF wird aufmerksam und dank des Drucks der Redaktion entsteht schnell die erste Version der Plattform.

Geld verdienen wollte keiner der Gründer anfangs – es war mehr die Realisierung eines Traums. Doch nach dem ORF-Bericht melden sich die ersten Unternehmen, die dafür zahlen, dass Whatchado Videos mit ihren Mitarbeitern dreht. Damit war das Businessmodell geboren, das zum Selbstläufer wird. Jetzt steht die Expansion über die österreichische Grenze hinweg an.

Dabei will sich das Unternehmen weiterhin treu bleiben. Die bezahlten Videos, die Unternehmen für ihr Employer Branding nutzen, unterliegen strengen Anti-Werbe-Regeln. Und: „Für jedes bezahlte Video wird ein unbezahltes gedreht“, sagt der CEO. Alle Menschen sollen die Chance haben, ihre Geschichte zu erzählen. So kommen Bundespräsident Heinz Fischer und Fußballtrainer Toni Polster genauso im Video zu Wort wie ein Barmanager und ein Lehrling zur Bürokauffrau – oder auch ein FPÖ-Politiker; was Whatchado einige Kritik, aber keine Abkehr vom Prinzip einbrachte.

Dem hippen Style treu geblieben

Inzwischen hat sich zwischen die kleinen Narben an den Fingern vom ehemaligen Medizinmischer Mahlodji die Tätowierung eines Schnurrbarts geschoben. Als CEO bleibt er dem Look vom Sun-Manager treu: Turnschuhe und Hoodie passen zum 400-Quadratmeter-Büro im 4. Wiener Bezirk, das die Whatchado-Crew vor Kurzem bezogen hat – inklusive gespraytem Firmenlogo, Spieleraum und Küche für das Montagmorgenfrühstück und das „TGIF“-Ritual – „Thank God it’s Friday“. Demnächst sollen noch Betten im Hinterzimmer dazukommen, weil die Hirnforschung einen Schlaf-Wach-Rhythmus inklusive Mittagsnickerchen anrate, so der Firmenchef. Selbst hat er seinen Lebensrhythmus wohl gefunden: „Mir ist klar, dass es jeden Tag vorbei sein kann. So lebe ich auch.“ ■

ZUM UNTERNEHMEN

„Whatchado.com“ dient der beruflichen Orientierung: User können frei auf Videointerviews zugreifen, in denen Menschen Fragen zu ihrem Werdegang beantworten. Heute verzeichnet die Plattform circa 110.000 User pro Monat, die zehn bis 20 Minuten auf den Seiten mit derzeit etwa 1.500 Videos verweilen. Das Unternehmen ist auf 32 Mitarbeiter angewachsen und verzeichnet eine Million Euro Auftragsvolumen.

© OCEAN/CORBIS

Die Verhältnisse ändern

APPELL. Noch in diesem Jahr soll die gesetzliche Frauenquote Realität werden. Jetzt kommt es darauf an, dass die Unternehmen sich ambitionierte Ziele setzen.

Von **Melanie Rößler** (Red.)

Seit Jahren wird darüber geredet, dass wir mehr Frauen in Führungspositionen brauchen. Die Unternehmen versichern, dass bei ihnen die Frauenförderung einen hohen Stellenwert hat. Tatsächlich aber geht es nur in Trippelschritten voran. Der Frauenanteil in den Vorständen der 200 umsatzstärksten Unternehmen Deutschlands stagniert seit Jahren bei rund vier Prozent. Der Anteil weiblicher Vorstände in den Dax-30-Unternehmen war 2013 sogar wieder rückläufig. Er fiel laut dem „Managerinnen-Barometer 2014" des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) in Berlin von 7,8 auf 6,3 Prozent. Von den 191 Vorstandsmitgliedern der Dax-Konzerne sind derzeit nur zwölf Frauen. Etwas positiver sieht das Bild bei den Aufsichtsräten aus. Dort stieg der Frauenanteil im vergangenen Jahr auf gut 22 Prozent.

Verpasste Chancen und enttäuschende Entwicklungen

„Angesichts der Tatsache, dass 2013 zwei Drittel der Dax-30-Unternehmen ihren Aufsichtsrat zumindest teilweise neu besetzt haben, muss man jedoch von verpassten Chancen und enttäuschenden Entwicklungen sprechen", kommentiert Elke Holst, Forschungsdirektorin Gender Studies im Vorstandsbereich des DIW die aktuellen Zahlen.

Nun stellt sich die Frage, warum es nicht vorangeht. Schließlich mangelt es nicht an Instrumenten und Maßnahmen. Flexible Arbeitsmodelle, Jobsharing, Kinderbetreuungsangebote, spezielle Personalentwicklungsprogramme für Frauen, Mentoring oder Coaching – all dies ist inzwischen zumindest in den großen Unternehmen etabliert. Aber es braucht auch Menschen, die diese Angebote konsequent annehmen, insbesondere auch Menschen in Führungspositionen. Woran also jetzt konsequent gearbeitet werden muss, ist der Kulturwandel.

Die mental-kulturellen Rahmenbedingungen zählen nach wie vor zu den größten Hindernissen, warum die Frauenförderung so langsam vorankommt. Das untermauern sowohl der aktuelle HR-Report der Personalberatung Hays (mehr dazu ab Seite 20) als auch die Anfang März erschienene Arbeitsmarktstudie der Personalberatung Robert Half, derzufolge zwei Drittel der Befragten „klassische Rollenbilder" als das größte Problem sehen.

Den Kulturwandel beschleunigen

Wie kann man einen solch schwierigen Kulturwandel im Unternehmen wirklich mit Druck voranbringen? Ein viel diskutiertes Instrument dafür sind Quotenregelungen. Kritiker der Frauenquote behaupten gerne, dass ein solcher Wandel sich nicht „von oben" und schon gar nicht per Gesetz verordnen ließe. Aber: Bei anderen Geschäftszielen arbeiten Unternehmen in ihrer Planung auch mit konkreten Zahlen in ihren Zielvorgaben. Warum also sollte dies nicht auch bei der Frauenförderung funktionieren? Zielwerte schaffen Verbindlichkeit und Transparenz über die Erfolge und sie helfen bei der internen Steuerung. Wenn dabei auch solche Kennzahlen

pm GESCHLECHTERQUOTE

Das plant die Regierung

Ende März haben Bundesfamilienministerin Manuela Schwesig und Bundesjustizminister Heiko Maas ihre Leitlinien für ein Gesetz zur Geschlechterquote vorgestellt.

Unternehmen, die börsennotiert und voll mitbestimmungspflichtig sind:
Für sie soll eine starre Quote von 30 Prozent Frauenanteil für Aufsichtsräte gelten. Das betrifft etwa 110 Unternehmen. Wird die Quote nicht eingehalten, muss der betreffende Stuhl im Aufsichtsrat frei bleiben.

Unternehmen, die entweder börsennotiert oder mitbestimmungspflichtig sind:
Diese müssen für Aufsichtsräte, Vorstände und obere Managementebenen selbst verbindliche Quotenziele festlegen und über Erreichen oder Nichterreichen transparent berichten („Flexi-Quote"). Diese Zielvorgaben müssen über dem jeweiligen Statusquo bei weiblichen Führungskräften liegen. Die Regelung betrifft rund 2.500 Unternehmen. *(mer)*

Mehr Frauen in Führung: Die Geschlechterverhältnisse müssen dringend verändert werden.

berücksichtigt werden, die Fortschritte im Kulturwandel dokumentieren, helfen sie auch, ein solch komplexes Thema wie Chancengleichheit voranzutreiben (mehr dazu ab Seite 24).

Die Deutsche Telekom, die 2010 als erstes Dax-Unternehmen eine unternehmensinterne Frauenquote eingeführt hat, hat damit jedenfalls gute Erfahrungen gemacht. „Quoten sind nicht immer populär, aber wirksam", erläutert Frank Hohenadel im Interview ab Seite 22. Die Telekom hat sich vor vier Jahren bewusst ambitionierte Quotenziele gesetzt und diese konsequent in allen relevanten Prozessen verankert. Die meisten Dax-Konzerne sind dem Beispiel der Telekom gefolgt und haben sich unternehmensintern freiwillige Ziele für ihre Frauenanteile in Führungspositionen gesetzt. Diese Ziele sind allerdings sehr unterschiedlich hoch gesteckt, wie unsere Analyse ab Seite 18 zeigt. Sie belegt auch, dass am Thema Reporting im Hinblick auf unternehmensübergreifende Transparenz und Vergleichbarkeit noch gearbeitet werden muss.

Ambitionierte Ziele setzen

Wenn die geplante Geschlechterquote – wie die Bundesminister Manuela Schwesig und Heiko Maas sie anstreben (siehe Kasten) – noch in diesem Jahr Gesetz wird, werden neben den Dax-Unternehmen noch rund 2.500 weitere Unternehmen eine solche Selbstverpflichtung zu einer unternehmensinternen Quote abgeben müssen. In den Leitlinien findet sich dazu noch ein bemerkenswertes Detail: „Die Zielvorgaben müssen über dem jeweiligen Statusquo liegen." Eigentlich selbstverständlich. Oder doch nicht? Gerade weil das Thema Frauenförderung entgegen der öffentlichen Lippenbekenntnisse in der praktischen Umsetzung in den vergangenen Jahren offenbar verschlafen wurde, gilt es jetzt, sich Quotenziele ambitioniert zu setzen. Wünschenswert wäre auch, wenn noch weitere Unternehmen folgen – eben jene, die nicht per Gesetz dazu gezwungen werden. ■

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an melanie.roessler@personalmagazin.de

Dax 30: Zu viele Low Performer

ÜBERBLICK. Die Dax-Konzerne haben sich vor drei Jahren Ziele zur Frauenförderung gesetzt. Nach wie vor fehlt jedoch ein Standard zum Reporting.

Von **Melanie Rößler** und **Reiner Straub** (Red.)

Im März 2011 herrschte Hochstimmung. Die 30 Dax-Konzerne hatten sich in der gemeinsamen Erklärung „Frauen in Führungspositionen" verpflichtet, ihre Maßnahmen zur Frauenförderung zu intensivieren und über Zielvorgaben zu steuern. Manche wollten damit die Ernsthaftigkeit ihrer Bemühungen unter Beweis stellen, um eine durch die schwarz-gelbe Bundesregierung drohende gesetzliche Quotenregelung abzuwenden – was zunächst gelang. Andere machten mit und hofften, dass sich die öffentliche Debatte um die Frauenquote wieder beruhigen würde.

Im Visier der Öffentlichkeit

Die Hoffnung der Verweigerer hat sich nicht erfüllt. Die Lage hat sich für die Unternehmen verschärft. Die schwarz-rote Bundesregierung hat im Koalitionsvertrag festgeschrieben, dass sie gesetzliche Maßnahmen zur „Erhöhung des Frauenanteils im Aufsichtsrat, Vorstand und in den obersten Managementebenen" ergreift und die 2.500 größten Unternehmen im Land zwingen wird, ihre Zielvorgaben zur Frauenförderung der Öffentlichkeit transparent zu machen. „Viele Jahre wurde diskutiert und debattiert. Doch viel zu wenig ist passiert", erklärte Bundesfamilienministerin Manuela Schwesig, als sie zusammen mit ihrem Ministerkollegen Heiko Maas die Leitlinien für das Gesetzgebungsverfahren zur Frauenquote vorstellte.

Über die Veröffentlichung der Frauenanteile und der Zielvorgaben werden die Unternehmen ins Visier der Medien geraten. Öffentlicher Druck wird entstehen, der Einfluss auf die Arbeitgebermarke und den Produktabsatz haben wird. Ins Blickfeld geraten insbesondere die Dax-Konzerne.

Die Redaktion des Personalmagazins hat die selbst gesteckten Ziele der Dax 30, die im Statusreport „Frauen in Führungspositionen" dokumentiert sind, analysiert und erstmals bewertet. Unsere Bewertungsskala lautet: ambitioniert – konservativ – anspruchslos. Für die Bewertung haben wir keinen absoluten Maßstab wie etwa eine 50-Prozent-Quote für den angestrebten Frauenanteil angesetzt, sondern auf Grundlage der Ist-Situation und der Branche die Zielquote bewertet.

Nur wenige stecken ihre Ziele hoch

Die nebenstehende Tabelle zeigt das Ergebnis: Ambitionierte Ziele mit mehr als ein Prozent Steigerung des Frauenanteils pro Jahr geben sich neun von 30 Konzernen (30 Prozent). Das sind Adidas, Bayer, Commerzbank, Deutsche Bank, Deutsche Börse, Deutsche Telekom, Henkel, RWE und SAP. Anspruchslose Ziele geben sich sieben der Dax 30 (23 Prozent). Dazu zählen Konzerne wie Beiersdorf, K+S, Siemens oder Verweigerer wie Fresenius und Fresenius Medical Care. Sie sind die Low Performer der Frauenquote. Zu den Schlusslichtern zählen wir auch die Deutsche Post, da ihre Ziele nur für die Neubesetzung von Vakanzen gelten, und Volkswagen, wo zwar ein hohes Ziel, aber keine Zeitvorgabe angegeben wurde. Unsere Einschätzung basiert nicht auf einer transparenten Datenbasis, sondern auf einer Betrachtung von Branche, Qualifikationsanforderungen und Arbeitsmarkt. Es ist das subjektive Urteil der Redaktion.

Keine transparente Datenbasis

Derzeit gibt es keine transparente Datenbasis zum Thema Frauen in Führungspositionen. Die in der Tabelle angegebenen Frauenanteile für Führungspositionen sind mit Vorsicht zu genießen. Eine Vergleichbarkeit ist nicht gegeben. Die einen betrachten alle AT-Angestellten als Führungskräfte, die anderen nur herausgehobene Führungspositionen. Wie Projektleiter, Teamleiter oder herausgehobene Fachkräfte eingeordnet werden, darüber gibt es keine Verständigung. Schon bei der Erstellung des ersten Reports war das den beteiligten Konzernen klar. Passiert ist in den vergangenen drei Jahren nichts. Nach dem Ausscheiden von Thomas Sattelberger, Ex-Personalvorstand der Telekom, gibt es offenbar niemanden mehr, der das Thema treibt. Für die sonst so ambitionierten Konzerne mag das beschämend oder gar ein Kalkül sein, um weiter tricksen und sich Zeit verschaffen zu können. Für die Bundesfamilienministerin wird daraus ein mittelgroßes Problem: Wie will sie Zielgrößen messen und vergleichen, wenn die Grundlagen für ein einheitliches Reporting bei den Firmen fehlen?

Den vollständigen Statusbericht finden Sie auf www.haufe.de/personal. Die Zahlen für 2013 werden voraussichtlich im Juni veröffentlicht. Wir halten Sie auf dem Laufenden. ■

ENTWICKLUNGEN UND ZIELSETZUNGEN DER DAX-30-UNTERNEHMEN

Unternehmen	Frauenanteil in Führungspositionen in D		Frauenanteil in Führungspositionen weltweit		Ziele	Personalmagazin-Urteil
	2010	2012	2010	2012		
Adidas	26 %	26 %	28 %	28 %	32 - 35 % bis Ende 2015 in D	●
Allianz	24,7 %	26,7 %	26,9 %	29,2 %	30 % bis Ende 2015 in D	●
BASF	9,8 %	11,8 %	15,5 %	17,2 %	15 % bis Ende 2020 in D	●
Bayer	17 %	19 %	21 %	23 %	30 % bis Ende 2015 weltweit	●
Beiersdorf	20 %	22,5 %	23 %	25 %	25 - 30 % bis Ende 2020 in D	●
BMW	8,8 %	10,0 %	11,1 %	12,9 %	15 - 17% bis Ende 2020 in D	●
Commerzbank	23 %	24 %	24 %	25,7 %	30 % bis 2015 weltweit	●
Continental	6,7 %	7,3 %	7,5 %	8,0 %	16 % bis 2020 in D	●
Daimler	12 %	13,7 %	11,9 %	14,1 %	20 % bis 2020 D und weltweit	●
Deutsche Bank	14 %	16 %	16 %	18 %	25 % bis Ende 2018 weltweit	●
Deutsche Börse	13 %	12 %	14 %	13 %	20 % bis Ende 2015 weltweit	●
Deutsche Post	17 %	19,5 %	16,7 %	18,5 %	Zielvorgaben nur für Neubesetzungen	●
Deutsche Telekom	12,5 %	14,6 %	22,7 %	24 %	30 % bis Ende 2015 weltweit	●
Eon	8,6 %	10,1 %	11,5 %	12,9 %	14 % bis Ende 2016 in D mind. 23 % weltweit	●
Fresenius	19,1 %	22,2 %	27,7 %	27,3 %	Keine konkreten Quotenziele	●
Fresenius Medical Care	14,8 %	20,2 %	32,1 %	30,9 %	Keine konkreten Quotenziele	●
Heidelberg Cement	6,8 %	7 %	8 %	9 %	15 % bis Ende 2020 D und weltweit	●
Henkel	28,5 %	30,4 %	28,7 %	30,5 %	Jährliche Zuwachsrate von 1 - 2 Prozentpunkten weltweit	●
Infineon	11,2 %	12 %	11,4 %	12,3 %	15 % bis Ende 2015 20 % bis Ende 2020 D und weltweit	●
K+S	7,2 %	10 %	8,3 %	11,3 %	9 % in D	●
Lanxess	12,7 %	13,9 %	14,3 %	14,5 %	20 % bis 2020 weltweit	●
Linde	9,1 %	11,3 %	10,3 %	11,3 %	13 - 15 % bis 2018 in D	●
Lufthansa	15,5 %	15,5 %	13,3 %	13,6 %	18 % bis 2020 weltweit	●
Merck	17 %	20 %	22 %	24 %	25 - 30 % bis Ende 2016 weltweit	●
Munich Re	20 %	21 %	24 %	29 %	25 % bis Ende 2020 in D	●
RWE	8 %	9,6 %	10,8 %	12,3 %	22 % bis Ende 2018 weltweit	●
SAP	13 %	14,7 %	17,8 %	19,4 %	25 % bis Ende 2017 weltweit	●
Siemens	10 %	11 %	14 %	15 %	12 - 13 % bis Ende 2015 in D	●
Thyssen Krupp	7,6 %	8,1 %	-	-	15 % bis Ende 2020 in D	●
VW	14,2 %	15,2 %	8,5 %	9,3 %	30 % – Zeitpunkt unklar	●

● ambitioniert ● konservativ ● Schlusslichter

Den von den Unternehmen jährlich veröffentlichten Statusbericht haben wir vereinheitlicht. Wenn nicht anders angegeben, beziehen sich die Ziele auf Deutschland. Beim Lesen ist zu berücksichtigen, dass es derzeit kein einheitliches Reporting gibt. Was eine Führungsposition ist, betrachtet jedes Unternehmen anders. Die Details sind nachzulesen im ausführlichen Statusbericht, der auf **www.haufe.de/personal** als Download vrefügbar ist. Die Zahlen für 2013 stehen erst im Juni zur Verfügung, wir werden die Tabelle dann online aktualisieren.

QUELLE: STATUSBERICHT „FRAUEN IN FÜHRUNGSPOSITIONEN" 2012

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an melanie.roessler@personalmagazin.de

Viel geredet, wenig gehandelt

STUDIE. Die Frauenförderung fristet in vielen Unternehmen noch ein stiefmütterliches Dasein – obwohl dem Thema vom Management eine hohe Bedeutung zugemessen wird.

Von **Frank Schabel**

Frauen zu fördern wird sowohl in Unternehmen als auch in der Gesellschaft intensiv diskutiert. Dafür gibt es gute Gründe, wie die demografische Entwicklung, die es nötig macht, Frauen stärker in die Berufswelt einzubinden. Ein anderer Aspekt betont, dass mehr Frauen in Fach- und Führungspositionen die Kultur in Organisationen aufgrund ihrer hohen sozialen und kommunikativen Fähigkeiten verbessern würden.

Soweit die öffentliche Diskussion. In der realen Welt von Unternehmen sieht das Spiel noch anders aus. Trotz der hohen gesellschaftlichen Aufmerksamkeit ist eine hinreichende Chancengerechtigkeit zwischen den Geschlechtern meist noch Makulatur. In unserem vor Kurzem gemeinsam mit dem Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) veröffentlichten HR-Report 2013/2014 haben wir die Frauenförderung genauer durchleuchtet. Er basiert auf einer Online-Befragung von über 550 Managern. Auch wenn 41 Prozent der Befragten der Frauenförderung eine sehr große beziehungsweise große Bedeutung zumessen und 54 Prozent den Frauenanteil in Fach- und Führungspositionen steigern möchten, zeigt ein tieferer Einstieg in die empirischen Daten eine eher ernüchternde Wirklichkeit: Sowohl auf der Ebene konkreter Maßnahmen als auch in Bezug auf kulturell-mentale Einstellungen zur Frauenförderung gibt es noch hohen Nachholbedarf.

Große Umsetzungslücken

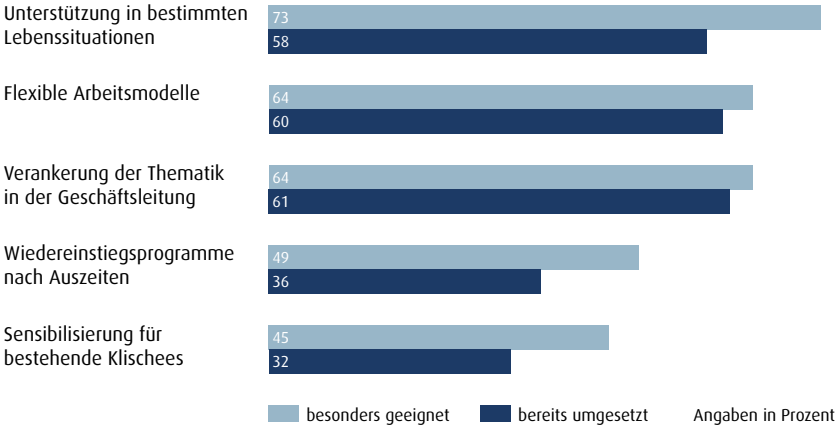
Vor allem fünf Instrumente sind es, welche die befragten Manager als besonders relevant für die Frauenförderung erachten. Ganz oben stehen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, gefolgt von flexiblen Arbeitsmodellen und der Verankerung der Frauenförderung auf der Ebene des Topmanagements. Auch die Sensibilisierung für Klischees und Wiedereinstiegsprogramme nach Auszeiten befinden sich unter den Top fünf der geeigneten Ansätze, um Frauen besser zu fördern. Nur korreliert die Bedeutung dieser Themen nicht mit ihrer De-facto-Umsetzung in Organisationen. Hier zeigen sich zum Teil größere Diskrepanzen (siehe Grafik auf Seite 21 oben).

Gerade das Thema Work-Life-Balance ist noch keineswegs flächendeckend in Unternehmen realisiert, obwohl es vor allem für Frauen, die Mütter sind, von immens hoher Bedeutung ist: So ist für 63 Prozent der Befragten die Vereinbarkeit von Beruf und Familie nach wie vor das größte Hindernis auf dem Weg zu einer besseren Frauenförderung (siehe Grafik auf Seite 21 unten). Hier fallen fehlende Kinderbetreuungsmöglichkeiten stark ins Gewicht. 46 Prozent sehen hier eine signifikante Hürde, obwohl Politik und Gesellschaft seit Jahren über den Ausbau des Angebots diskutieren und Eltern mittlerweile Betreuungsplätze für ihre Kinder garantiert werden.

Besser sieht es bei den flexiblen Arbeitsmodellen aus. Hier ist die Diskrepanz zwischen der hohen Bedeutung des Themas und dessen Umsetzung in

Heiße Luft? Unternehmen reden gerne über Chancengleichheit, umgesetzt ist bislang wenig.

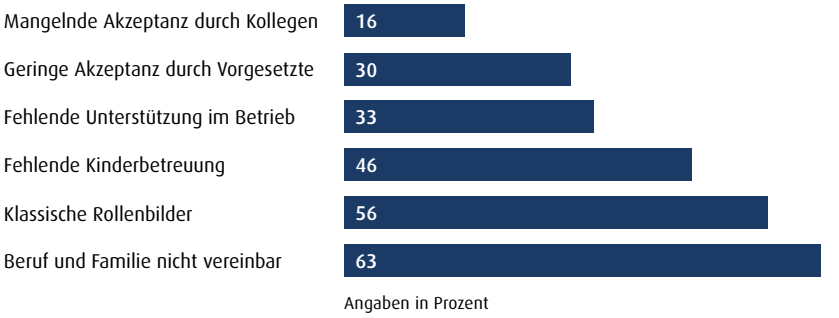
INSTRUMENTE ZUR FRAUENFÖRDERUNG



Die Abbildung zeigt, welche Instrumente die befragten Unternehmen zur Frauenförderung für am besten geeignet halten und inwieweit sie diese bereits umgesetzt haben.

QUELLE: HAYS AG

HINDERNISSE



Die größten Hindernisse bei der Frauenförderung: Neben der Vereinbarkeit von Beruf und Familie stellen nach wie vor die klassischen Rollenbilder eine hohe Hürde dar.

QUELLE: HAYS AG

den Unternehmensalltag geringer. Dies zeigen auch die Ergebnisse aus dem HR-Report der vergangenen Jahre: Flexible Arbeitszeiten und Arbeitsmodelle sind mehr oder weniger flächendeckend in den Unternehmen umgesetzt, wenngleich häufig nicht mit der Geschmeidigkeit, die sich die Mitarbeiter wünschen würden.

Mental-kulturelle Hürden

Dies lässt sich für die Verankerung der Thematik Frauenförderung in der Geschäftsleitung nicht sagen. 64 Prozent halten diese Maßnahme zwar für sehr geeignet, was zeigt, wie wichtig das Vorleben solcher Themen von oben ist. Aber nur 51 Prozent sehen sie realisiert. Auf Wiedereinstiegsprogramme nach Auszeiten trifft Ähnliches zu. Fast 50 Prozent der Befragten halten sie für ein geeignetes Instrument für Gender Diversity, aber nur 36 Prozent haben bereits entsprechende Modelle eingeführt.

Die mangelnde Umsetzung der „harten" Themen, wie Work-Life-Balance-Maßnahmen oder Wiedereinstiegsprogramme, ist aber nur eine Seite der Ursachen, die Frauen an Fach- und Führungspositionen hindern. Denn auffällig sind auch die empirischen Ergebnisse bei den „weichen" Themen, den mental-kulturellen Hürden. Mehr als die Hälfte (56 Prozent) der Befragten gibt an, dass die klassischen Rollenbilder eine hohe Hürde für die Frauenförderung darstellen – nach der mangelnden Vereinbarkeit von Beruf und Familie das zweitgrößte Hindernis. Und damit nicht genug: 60 Prozent der befragten Frauen konstatieren, dass Vorgesetzte eine gezielte Frauenförderung nicht akzeptieren. Dies zeigt, wie wenig die Frauenförderung im Bewusstsein gerade der männlichen Führungskräfte verankert ist. Dazu passen auch die folgenden Zahlen: Eine umfassende Unterstützung seitens der Unternehmen würde nach Ansicht von 46 Prozent der Befragten dazu beitragen, den Frauenanteil in Fach- und Führungspositionen auszubauen. Gleichzeitig sehen jedoch ein Drittel der Manager diesen Punkt als großes Hindernis an. In Kombination mit der mangelnden Akzeptanz des Themas Frauenförderung auf der Geschäftsleitungsebene entpuppen sich die Unternehmenswelten daher noch vielfach als Old-Boys-Netzwerke, in denen Frauen weder mental noch physisch einen akzeptierten Raum haben.

Trotz der Hindernisse, die es augenscheinlich noch gibt: Eine knappe Mehrheit (52 Prozent) der befragten Entscheider gibt an, dass die bisher umgesetzten Maßnahmen zum gewünschten Ergebnis, der Förderung von Frauen, geführt habe. Viele Frauen als die eigentlich „Betroffenen" teilen diese Meinung nicht, wie etliche Freitextkommentare in der empirischen Befragung aufzeigen. Sie sehen die Entwicklung hin zu einer gleichberechtigteren Teilhabe von Frauen an Fach- und Führungspositionen als einen langwierigen Prozess an, über den noch keine abschließende Bewertung möglich sei.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse: Gesprochen wird viel über Frauenförderung, aber gehandelt noch zu wenig. Erst wenn es gelingt, vorhandene kulturelle Prägungen zu thematisieren und zu verändern, könnte die Frauenförderung endlich mehr Fahrt aufnehmen. Notwendig ist sie allemal. ■

© HORST HAMANN

FRANK SCHABEL ist Leiter Marketing und Corporate Communications bei der Hays AG.

„Nicht populär, aber wirksam“

INTERVIEW. Vor vier Jahren hat die Telekom als erstes Dax-Unternehmen eine interne Frauenquote eingeführt. Was sich seither verändert hat, zeigt Frank Hohenadel auf.

personalmagazin: *Vor vier Jahren hat die Telekom intern eine Frauenquote eingeführt. Das Ziel: 30 Prozent Frauen auf mittleren und oberen Managementebenen bis 2015. Werden Sie Ihr Ziel erreichen?*
Frank Hohenadel: Wir haben uns bewusst sehr ambitionierte Ziele gesetzt. Wir stehen vor der Herausforderung, dass die Hälfte unserer Positionen im mittleren und oberen Management MINT-Qualifikationen benötigt, und diese bezüglich Frauen immer noch stark unterrepräsentiert sind. Dennoch halten wir an dem 30-Prozent-Ziel fest und haben in den letzten Jahren erhebliche Anstrengungen unternommen, dieses Ziel konsequent in den Prozessen zu verankern. Das heißt, wir haben uns auf ganz unterschiedlichen Kanälen jeweils Quotenziele gesetzt – angefangen von der Übernahme unserer Auszubildenden über die Einstellung von Absolventen und Professionals, dem Zugang zu Experten- und Führungskräfteentwicklungsprogrammen bis hin zur Besetzung von Vakanzen im mittleren und oberen Management. Wichtiger als eine Punktlandung zum Ende 2015 ist uns aber, die Nachhaltigkeit des gesamten Themas in den Vordergrund zu stellen und einen Kulturwandel innerhalb der Telekom voranzutreiben.

personalmagazin: *Wie hoch ist der Frauenanteil derzeit konkret?*
Hohenadel: Wir haben von 2009 bis Ende 2013 in Summe über die gesamte Deutsche Telekom den Frauenanteil im mittleren und oberen Management um sechs Prozent auf gut 25 Prozent gesteigert. In Deutschland ist die Steigerungsrate sogar noch etwas höher. Wir sind stolz darauf, dass wir konzernweit mittlerweile gut jede vierte Führungsposition im oberen und mittleren Management mit einer Frau besetzt haben. Das Ganze funktioniert aber nur dann nachhaltig, wenn man von unten eine Pyramide aufbaut. Deshalb befüllen wir seit Jahren die Pipeline konsequent von unten. Mittlerweile sind 36 Prozent der Auszubildenden, die wir übernehmen, weiblich. Wir haben rund 40 Prozent Frauen in Führungskräfte- und Expertenentwicklungsprogrammen. Und gut 43 Prozent der Shortlists, also der Kandidaten, die bei der Besetzung einer Position in die engere Auswahl kommen, haben die Bedingung erfüllt, dass 30 Prozent Frauen auf der Liste stehen. In der Talentpipeline im unteren und mittleren Management sind fast die Hälfte der Führungskräfte weiblich. Das Ganze ist ein Prozess, der anlaufen muss und der Zeit braucht, bis er im Unternehmen fest verankert ist. Wenn diese Hürde aber erst einmal genommen ist, entwickelt sich eine Eigendynamik.

> „Die Frauenquote funktioniert nur dann nachhaltig, wenn man eine Pyramide aufbaut und die Pipeline konsequent von unten befüllt.“

personalmagazin: *Wenn Sie nach vier Jahren Erfahrung jetzt eine Zwischenbilanz ziehen – was sind die wichtigsten Hebel, um den Frauenanteil zu erhöhen?*
Hohenadel: Wir haben mit einer sehr breit angelegten, zweijährigen Sensibilisierungskampagne begonnen. Das ist unabdingbar, um das Thema in die Köpfe der Menschen zu kriegen. Aber Sensibilisierung alleine reicht natürlich nicht. Dann setzt die Verankerung in den Prozessen ein. Wir haben sehr früh begonnen, in den wichtigsten Prozessen entsprechende Quoten einzuführen. Das ist nicht immer populär, aber aus meiner Sicht sehr wirksam. Nur so bringt man wirklich Druck ins Unternehmen. Im Idealfall sind wir in einigen Jahren soweit, dass das Thema so selbstverständlich ist, dass wir die Quoten gar nicht mehr brauchen. Aber hätten wir sie nicht eingeführt, wären wir jetzt nicht so weit, wie wir es heute sind. Nicht zuletzt haben wir natürlich auch für Frauen selbst Angebote aufgesetzt.

personalmagazin: *Welches dieser Angebote war besonders erfolgreich? Und haben Sie auch Maßnahmen wieder beendet, weil sie nicht zielführend waren?*
Hohenadel: Zu Beginn hatten wir beispielsweise eigene Entwicklungsprogramme speziell für Frauen. Davon haben wir wieder Abstand genommen, weil diese mit Blick auf die gewünschten Ergebnisse zu zeitaufwendig waren. Wir konzentrieren uns deshalb mehr auf Coaching, konkrete Bewerbertrainings und gezielte Ansprache von Frauen. Unserer Erfahrung nach ist es schon so, dass Frauen stärker ermu-

tigt werden müssen, einen Karriereschritt zu gehen. Sie schreien nicht immer gleich „Hier“, wenn es um Chefposten geht. Sehr stark nutzen wir auch unsere eigenen Netzwerke – es gibt bei der Telekom unterschiedlichste Frauennetzwerke, die auch eine Vielzahl von wirklich guten Ideen haben. Und man muss natürlich auch auf die Rand- und Rahmenbedingungen schauen, also Dinge wie Kinderbetreuungsplätze, flexible Arbeitszeiten. Wir sind hier noch einen Schritt weitergegangen und garantieren als erstes Dax-Unternehmen unseren Teilzeitkräften ein Rückkehrrecht auf eine Vollzeitstelle.

personalmagazin: *Die Teilzeitfalle gilt immer noch als eines der größten Karrierehindernisse. Wie verbreitet ist das Modell „Führen in Teilzeit“ bei der Telekom?*
Hohenadel: Bei der Telekom haben wir viele Instrumente, die helfen, Beruf und Familie in Einklang zu bringen. Aber es braucht auch Menschen, die diese Angebote konsequent annehmen. Und da sind gerade die Führungskräfte gefragt, die das vorleben. Wir starten deshalb in Kürze eine spezielle Initiative für leitende Angestellte, mit der wir das Thema Führen in Teilzeit systematisch erproben wollen. Damit setzen wir nochmal deutliche Zeichen. Denn Kulturwandel gibt es nicht per Knopfdruck. Der muss hart erarbeitet werden und erfordert oftmals ein Umdenken. Ein Beispiel: Es nutzen heute viel mehr Männer die Chance auf Elternzeit als noch vor fünf Jahren. Daran, dass sich auch etwas bei den Männern verändert, merkt man den kulturellen Wandel im Unternehmen. Die interne Quote war da sicher der Auslöser.

personalmagazin: *Inzwischen beklagen aber auch Männer, dass sie durch die Quote Karrierenachteile haben. Gab es bei der Telekom intern auch Kritik?*
Hohenadel: Wie bei jedem Change-Prozess stößt man immer zunächst auch auf Widerstände. Es gab auch Frauen, die von der Quote nicht begeistert waren. Es gibt

FRANK HOHENADEL ist Senior Vice President Group Performance Development bei der Deutschen Telekom sowie Sprecher der Geschäftsführung der Telekom Training.

bei der Telekom keine Quotenfrauen, die Männern Plätze wegnehmen. Für die Besetzung einer Führungsposition zählt für uns immer Leistung und Qualifikation, egal ob Frau oder Mann. Man muss natürlich umgekehrt sehen – und da kommt glaube ich die Debatte her –, dass es keinen Erbanspruch für Männer auf Chefposten gibt. Dass wir jetzt verstärkt Frauen fördern, erhöht natürlich den Wettbewerb um die besten Köpfe. Übrigens rate ich jungen Frauen und Männern gleichermaßen: Überzeugt durch Leistung, seid mutig und bringt Dinge voran – auch gegen Widerstände.

personalmagazin: *Ist die Frauenquote bei der Telekom auch Teil von Zielvereinbarungen bei Führungskräften oder HR-Managern?*
Hohenadel: Ja, das Thema Frauenförderung ist in der Tat in den Zielvereinbarungen der verantwortlichen Führungskräfte verankert – und zwar nicht nur der HR-Führungskräfte. Damit hängt automatisch ein wesentlicher Vergütungsbestandteil ab. Das hat schon auch dazu geführt, dass das Thema einen anderen Stellenwert hat und mit einer anderen Ernsthaftigkeit betrieben wird.

personalmagazin: *Wie wird das Thema sonst noch von HR aus gesteuert?*
Hohenadel: Wir haben beispielsweise Verantwortliche in den Geschäftsbereichen, die das Thema auf operativer Ebene vorantreiben und die Ziele konkret in tägliches Handeln übersetzen. Es braucht ja eine Vielzahl von Eingriffen ins System, um – Beispiel Shortlist – sicherzustellen, dass letztlich tatsächlich 30 Prozent Frauen auf der Liste auftauchen. Zu Beginn haben wir das Thema sehr zentral und stark top-down gesteuert. Mittlerweile hat es aber eine so große Akzeptanz, dass wir es dezentral in die Bereiche verlagern. Wir machen jetzt eher ein Best-Practice-Sharing. Das heißt, wir treffen uns regelmäßig mit den beteiligten Kollegen aus den Segmenten und tauschen uns darüber aus, was gut funktioniert hat, um die Frauenquote voranzubringen. Damit haben wir gerade in letzter Zeit gute Erfolge erzielt.

personalmagazin: *Zum Beispiel?*
Hohenadel: Wir haben auf Initiative eines Segments eine Maßnahme ins Rollen gebracht, bei der wir die Führungskräfte im Topmanagement verpflichten, ein Mentoring für eine engagierte Frau zu übernehmen und sich konkret um deren Weiterentwicklung zu kümmern. Diese Maßnahme wirkt quasi doppelt: Zum einen bringt sie durch die Förderung der Frauen ganz konkret die Erreichung der Quote voran. Zum anderen treibt sie auch die Akzeptanzfrage und den Kulturwandel voran, denn wir haben hier natürlich häufig die Situation, dass eine männliche Führungskraft eine Frau als Mentee hat.

personalmagazin: *Gerade hat die Regierung ihre Leitlinien zur Frauenquote vorgestellt. Sie sind da ja nun schon einen Schritt voraus. Was ist ihr wichtigster Ratschlag an andere Unternehmen?*
Hohenadel: Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg gehen. Aber insbesondere für große Unternehmen gilt: Wer nicht handelt, wird behandelt. Das zeigt sich ja letztlich auch in der politischen Debatte um die Frauenquote. ■

Das Interview führte **Melanie Rößler.**

Mindestens drei von zehn Stühlen sollen in Aufsichtsräten von Frauen besetzt sein.

© VASABII / SHUTTERSTOCK.COM

Verbindlichkeit und Transparenz

ÜBERBLICK. Quoten sind kein Allheilmittel. Doch unternehmensinterne Zielwerte zur Frauenförderung schaffen Verbindlichkeit in einem schwierigen Veränderungsprozess.

Von **Sascha Armutat**

Die Diskussion um die Frauenquote hat mit Beginn der 18. Legislaturperiode Fahrt aufgenommen und manifestierte sich zuletzt in neuen Leitlinien für die geplante Einführung von sogenannten „Geschlechterquoten". „Wir wollen, dass Frauen in Führungspositionen eine Selbstverständlichkeit werden", sagte Bundesfamilienministerin Manuela Schwesig. Der Koalitionsvertrag sieht deshalb ab 2016 die Einführung einer verbindlichen Frauenquote von 30 Prozent für die Aufsichtsräte von börsennotierten und voll mitbestimmungspflichtigen Konzernen per Gesetz vor, die etwas mehr als hundert der größten Unternehmen in Deutschland betreffen wird.

Gesetzliche Verpflichtung kommt

Dieses Gesetz wird nun auf den Weg gebracht, wie die gemeinsame Erklärung von Bundesfamilienministerin Manuela Schwesig und Bundesjustizminister Heiko Maas vom 25. März zu den Leitlinien für den Gesetzentwurf zeigt. Geplante Sanktionen bei Nichteinhaltung der Quote beinhalten die Nichtbesetzung des jeweiligen Aufsichtsratsmandats, das sogenannte „Prinzip des leeren Stuhls". Eine gesetzliche und feste Quote für Vorstandspositionen soll es vorerst nicht geben – allerdings soll der Frauenanteil in den Vorständen durch freiwillige Selbstverpflichtungen seitens der Unternehmen gesteigert werden.

Rund 3.500 Firmen müssen sich auf eine weitere gesetzliche Neuerung einstellen, die sogenannte „Flexi-Quote". Börsennotierte und mitbestimmungspflichtige Unternehmen sollen dabei ab 2015 zur Festlegung und öffentlichen Berichterstattung über selbstgesetzte verbindliche Zielvorgaben zur Steigerung

des Frauenanteils in Aufsichtsräten, Vorständen und den obersten Managementebenen in ihrem Unternehmen verpflichtet werden.

In Deutschland stoßen die angekündigten Gesetze allerdings auf Widerstand. Es ist die Rede von Eingriffen des Staats in die Selbstverwaltung der Unternehmen. Kurt Lauk, Präsident des CDU-Wirtschaftsrats, sagt zudem: „Das Geschlecht kann kein Ersatz für Qualifikation sein". Da verwundert es nicht, dass bisher nur wenige Unternehmen verbindliche Zielvorgaben formuliert haben.

Zielwerte schaffen Verbindlichkeit

Dabei ist die Definition von derartigen unternehmensspezifischen Zielwerten eine wichtige Maßnahme, um eine Veränderung im Unternehmen anzustoßen. Die Integration von Frauen in Führungspositionen ist jedoch nicht nur ein Besetzungsproblem, sondern auch ein unternehmenskulturelles Thema, das einen tiefgreifenden Veränderungsprozess in Unternehmen fordert. Die Einführung von Zielgrößen schafft im

> Konkrete Zielvorgaben helfen bei der internen Steuerung von Prozessen der Belegschaftsveränderung und machen die Erfolge in der Frauenförderung transparent.

Rahmen eines Veränderungsprojekts Verbindlichkeit und Transparenz für alle Beteiligten im Hinblick auf die Erfolge in der Frauenförderung. In diesem Sinn stiften Zielvorgaben einen Nutzen: Sie helfen bei der internen Steuerung von Prozessen der Belegschaftsveränderung.

Voraussetzung für den Nutzen derartiger Zielgrößen ist, dass Unternehmen diese anhand der spezifischen Bedingungen ihres Geschäfts bilden können. Insbesondere gilt es zu berücksichtigen, dass die Zielgrößen in Abhängigkeit zu den normalen Personalplanungsparametern stehen. Sie müssen die Fluktuationsquoten des Unternehmens berücksichtigen, ebenso die Verfügbarkeit von Frauen mit den erforderlichen Kompetenzen zur Wiederbesetzung der offenen Stellen und die erforderliche Zeit zur Erreichung des Zielwerts. Nur dann können Zielwerte realistisch und erreichbar bestimmt werden und zu fokussierten Maßnahmen führen.

Zielwerte schaffen Transparenz

Bei aller Diskussion über die Notwendigkeit und den Nutzen einer Frauenquote bleibt ein Argument bestehen: Die geforderte Transparenz der Unternehmen gegenüber der Gesellschaft bezüglich der Gleichbehandlung von Mann und Frau verbessert das Bewusstsein für die Relevanz des Themas und ist deshalb als positiv zu bewerten.

Der unternehmensübergreifende Vergleich der Repräsentanz von Frauen auf den unterschiedlichen Managementebenen sollte sich allerdings auf den Anteil von Frauen im Aufsichtsrat und im Vorstand beschränken, um die Anfälligkeit für branchen- und unternehmensspezifische Unterschiede im

Hoffest.*

* Diskutieren Sie mit uns das Thema „The (new) War for Hearts and Minds" am 20. Juni 2014 in Berlin. Freuen Sie sich auf Peter Zühlsdorff, Julius van de Laar, Ulrich Weinberg, Rüdiger Kabst, Tatjana Schnell, Frank Kohler, Katharina Hölzle, Jan Steinert, Jennifer Paetsch, Philipp Hölzle, Matthias Meifert und viele mehr.

www.hrpepper.de/hoffest
www.facebook.com/HRpepper
www.facebook.com/HeartsMinds

HR Management Consultants pepper

Recruitment von Frauen für mittlere Managementebenen zu begrenzen. Ein derartiges vergleichendes Reporting erfüllt die gesellschaftlichen Transparenzanforderungen und ermöglicht darüber hinaus auch einen länderübergreifenden Vergleich. Bei der Bildung dieser Kennzahlen ist darauf zu achten, dass sie auf öffentlich erhobenen und verfügbaren Daten beruhen. Das minimiert den Mehraufwand der Datenerhebung und macht die Ergebnisse weniger angreifbar.

Die Frauenquote ist kein Allheilmittel

Die transparente und nachhaltige Integration von Frauen in sämtliche Leistungserstellungsprozesse ist eine der wichtigsten Maßnahmen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels. Fraglich ist dabei, ob die alleinige Einführung eines Zielwerts im Sinn des Frauenanteils an diversen Belegschaftsgruppen tatsächlich zur Selbstverständlichkeit von Frauen in Führungspositionen führt.

Die Antwort darauf lautet ganz eindeutig nein. Die Steigerung des Anteils von Frauen in Aufsichtsrat, Vorstand und obersten Managementebenen ist ein kulturelles Change-Projekt, das sich nicht in der Implementierung von Einzelmaßnahmen erschöpfen kann. Vielmehr geht es um einen mehrdimensionalen Veränderungsprozess, der neben der unternehmenskulturellen Komponente auch die Zusammenarbeit von Unternehmen, Politik und Gesellschaft fordert.

Verändertes Führungsverständnis ins Reporting einbeziehen

Das zeigt sich gerade beim Thema Führungskultur: Es gibt immer wieder Hinweise darauf, dass Frauen aufgrund des herrschenden männlichen Führungsverständnisses zögern, Führungspositionen anzunehmen. Oftmals dominiert ein immer noch kulturell verankertes, traditionell männliches Rollenverständnis das Bild der Führungspersönlichkeit, das sich in Stellenprofilen mit stereotyp-männlichen Attributen wiederfindet und im Berufsalltag durch Macht- und Konkurrenzkampf erlebbar ist. Gender-spezifische Anforderungskriterien der Stellenbeschreibungen zeichnen sich deshalb nicht durch den Austausch des Wortes „Manager“ mit „Managerin“ aus, es bedarf vor allem einer inhaltlichen Differenzierung.

> Auch Kennzahlen, die ein verändertes Führungsverständnis zum Ausdruck bringen, sind relevant, zum Beispiel die Anzahl der Führungskräfte in Teilzeit.

Erst wenn ein Wandel im Denken über das prototypische Führungsverhalten stattfindet und eine Akzeptanz der eher von Frauen gezeigten Führung durch Begeisterungsfähigkeit und Teamorientierung vorhanden ist, welche auch entsprechend in Stellenbeschreibungen verankert sind, können Frauen die Bereitschaft entwickeln, sich für eine Führungsposition zu engagieren und diese erfolgreich auszuführen. Die Überprüfung der Personalauswahlinstrumente auf einen möglichen Gender-Bias und mögliche Diskriminierung durch Personalmanagementprozesse bildet deshalb den ersten Schritt hin zu einem mit Chancengleichheit und Gender-Diversity assoziierten Employer Branding, das einen wesentlichen Erfolgsfaktor von Unternehmen darstellt.

In diesem Zusammenhang sind folglich auch solche Kennzahlen relevant, die ein verändertes Verständnis von Führung zum Ausdruck bringen, wie zum Beispiel Anzahl der Führungskräfte in Teilzeit (männlich/weiblich) und die Anzahl der Führungskräfte in Elternzeit (männlich/weiblich).

Rahmenbedingungen bei der Interpretation mitbeachten

Darüber hinaus gilt es, gerade beim Thema Frauen in Führungspositionen die gesellschaftlichen Voraussetzungen einzubeziehen, die sich in einer Work-Life-Balance ermöglichenden Infrastruktur zeigt. Die neue Generation bringt viele karrierebewusste Frauen hervor, die auf Familie nicht verzichten wollen. Eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist deshalb für Frauen wie auch für Männer nur möglich, wenn Arbeitsmodelle flexibler gestaltet werden, sowie ausreichend Betreuungsangebote und die Möglichkeit von Erziehungsteilzeit auch für Väter vorhanden sind. Das zeigt: Die Frauenquote allein kann nicht für die Selbstverständlichkeit von Frauen in Führungspositionen sorgen.

Wünschenswert wäre es, diese infrastrukturellen Rahmenbedingungen, mit denen die Beschäftigung von Frauen im Topmanagement unterstützt wird, auch in Kennzahlen zu integrieren. Möglich wären dabei die Zahl der Plätze in Kindertagesstätten oder die Zahl der Männer in Elternzeit, um nur einige der denkbaren Steuerungsgrößen zu nennen.

Scorecard zur Gleichbehandlung

Um den Anteil von Frauen in Spitzenfunktionen angemessen interpretieren zu können, müssen Zielwerte für Frauen in Funktionspositionen mit Kennzahlen für ein verändertes Führungsverständnis und Kennzahlen zu unterstützenden infrastrukturellen Rahmenbedingungen in Bezug gesetzt werden. Erst dann wird greifbar, ob eine Selbstverständlichkeit von Frauen in Führungspositionen erreicht wird. ■

DR. SASCHA ARMUTAT ist Leiter Forschung und Themen bei der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V.

Abrufbar unter
www.personalmagazin.de

Das »personalmagazin« – jederzeit und überall lesen

- ✓ Kostenlos für Abonnenten
- ✓ Für alle Desktop- und Tablet-PCs
- ✓ Digitales Heftarchiv mit den Ausgaben der letzten vier Jahre

HAUFE.

Arbeitsrecht bei eigener Quote

GESTALTUNG. Viele Unternehmen haben bereits unternehmensinterne, freiwillige Frauenquoten eingeführt. Dabei sind wichtige arbeitsrechtliche Grenzen zu beachten.

Von **Anke Kuhn**

Der Anteil von Frauen in Führungspositionen ist in den vergangenen Jahren zwar stetig gestiegen, dennoch sind sie vor allem in den oberen Managementebenen weiterhin stark unterrepräsentiert. Die Gründe dafür mögen vielfältig sein – von einem Mangel an Bewerberinnen in bestimmten Fachbereichen bis hin zu unternehmerischen Aspekten wie Mutterschutz und Teilzeitarbeit. Dass ein ausgewogeneres Verhältnis von Männern und Frauen in oberen und mittleren Führungspositionen, aber auch darüber hinaus, wirtschaftlich messbare Vorteile bringen kann, ist in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft inzwischen anerkannt. Dieser Beitrag zeigt, wie eine Frauenquote in der Praxis umgesetzt werden kann – und wo durch Gesetz und Rechtsprechung gezogene Grenzen freiwilliger Geschlechterquoten liegen.

Selbstverpflichtungstendenz steigend

Zunächst ist festzuhalten, dass es derzeit noch keine zwingenden gesetzlichen Regelungen, geschweige denn Sanktionen für eine Festlegung einer bestimmten Frauenquote gibt. Ob dies zumindest für die obersten Leitungs- und Aufsichtsorgane in naher Zukunft geschehen wird und welche Maßnahmen darüber hinaus für die anderen Hierarchieebenen getroffen werden, ist derzeit noch offen (siehe Kasten auf Seite 30). Manche Unternehmen haben sich aber bereits selbst Quoten auferlegt, um den Anteil der beschäftigten Frauen zu erhöhen. So hat zum Beispiel die Deutsche Telekom als erstes Dax-Unternehmen freiwillig eine Frauenquote eingeführt. Bis Ende 2015 sollen 30 Prozent der oberen und mittleren Führungspositionen mit Frauen besetzt sein. Auch weitere Unternehmen haben ein Interesse daran, bestehende Ungleichgewichte zwischen den Geschlechtern zu beseitigen. Das zeigt die von den 30 Dax-Konzernen am 30. März 2011 abgegebene freiwillige Selbstverpflichtung, in der sie individuelle Ziele zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen festgelegt haben (siehe Seite 18 f.).

Anfangsbetrachtung: Um welche Quotenregelung handelt es sich?

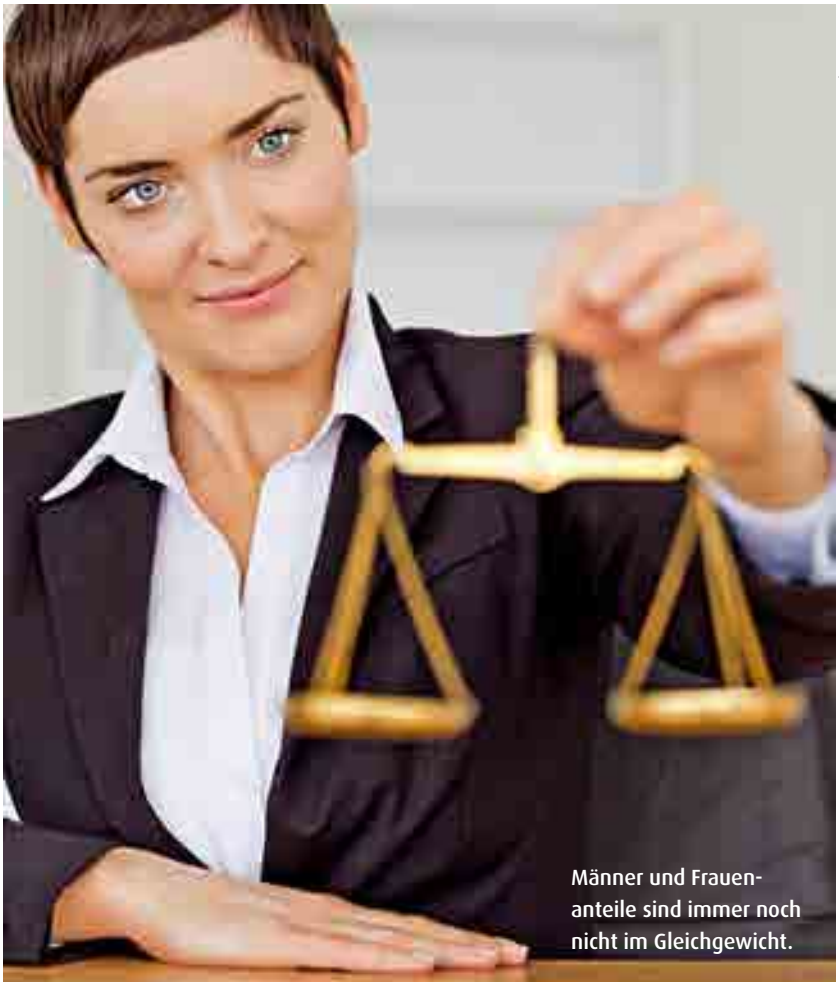
Geschlechterquoten im Allgemeinen und freiwillige Frauenquoten im Speziellen müssen auf ihre Vereinbarkeit mit arbeitsrechtlichen Vorschriften untersucht werden. Dafür ist es zunächst erforderlich, den Begriff der Quote zu klären. Es müssen verschiedene Formen von Geschlechterquoten unterschieden werden. Ergebnisquoten sehen vor, dass Frauen solange bevorzugt eingestellt oder befördert werden, bis die angestrebte Quote erreicht ist. Davon sind die leistungsabhängigen Quoten abzugrenzen, die so ausgestaltet sind, dass einer gegenüber männlichen Mitbewerbern gleich qualifizierten Frau der Vorrang eingeräumt wird, solange in dem betreffenden Bereich Frauen tatsächlich unterrepräsentiert sind. Losgelöst von dem hier ausdrücklich ausgesparten politisch geführten Diskurs über Für und Wider gesetzlicher Frauenquoten

> Aus rechtlicher Sicht besteht das Problem, dass eine Quote zugunsten des einen Geschlechts gleichzeitig eine Benachteiligung des anderen Geschlechts bewirkt.

besteht insbesondere das rechtliche Problem, dass eine Quote zugunsten des einen Geschlechts gleichzeitig eine Benachteiligung des anderen Geschlechts bewirkt. Um eine bestehende Benachteiligung von Frauen zu beseitigen, darf ein Arbeitgeber Männer nicht systematisch diskriminieren. Es stellt sich also zunächst die Frage, inwiefern eine Frauenquote zu einer unzulässigen Diskriminierung männlicher Kollegen oder Bewerber führen kann.

Gewichtiger Prüfstein: Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)

Nach § 5 AGG ist eine unterschiedliche Behandlung zulässig, wenn durch geeignete und angemessene Maßnahmen bestehende Nachteile verhindert oder ausgeglichen werden sollen. Geschlechterquoten müssen also nach objektivem Maßstab geeignet sein, eine objektiv vorhandene Benachteiligung zu beseitigen. Eine Quote muss dem Zweck dienen, Ungleichheiten zu beseitigen oder zu verringern, damit Frauen ihre berufliche


© WAVEBREAKMEDIAMICRO / FOTOLIA.COM

Männer und Frauenanteile sind immer noch nicht im Gleichgewicht.

FRAUENQUOTE IN DER EU

Im April 2013 lag der Frauenanteil in den Leitungsorganen großer börsennotierter Unternehmen EU-weit bei circa 16,6 Prozent. Im Jahr 2010 waren es noch 11,8 Prozent. In deutschen Unternehmen liegt der Anteil mit circa 20,5 Prozent leicht über dem unionsweiten Durchschnitt, so der Bericht der EU-Kommission „Women and men in leadership positions in the European Union". http://ec.europa.eu/justice/gender-equality

Laufbahn unter gleichen Bedingungen wie Männer verwirklichen können.

Eine Frauenquote ist deshalb nur zulässig, wenn eine tatsächliche Benachteiligung besteht, die durch die Quote ausgeglichen werden soll. Solange die Tendenz besteht, männliche Bewerber gegenüber Frauen zu bevorzugen, ist grundsätzlich von einer Benachteiligung auszugehen. Dass in bestimmten Führungspositionen verhältnismäßig wenige Frauen arbeiten, kann zumindest als Indiz für eine solche Tendenz gelten.

Weiterhin ist nach der Art der Quote zu unterscheiden. Der EuGH hält Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit für zulässig, Maßnahmen zur Herstellung von Ergebnisgleichheit aber für unzulässig. Mit anderen Worten: Eine Frauenquote darf nicht so ausgestaltet sein, dass ein Geschlecht immer den absoluten Vorrang gegenüber dem anderen Geschlecht bekommt. Auch nach der Rechtsprechung des BAG wirkt eine Regelung, die Bewerberinnen mit gleicher Qualifikation automatisch den Vorrang einräumt, diskriminierend gegenüber männlichen Mitbewerbern. Eine Quotenregelung ist aber zulässig, wenn sie eine so genannte „Öffnungsklausel" enthält, nach der Frauen dann nicht bevorzugt werden, wenn in der Person eines männlichen Mitbewerbers liegende Gründe überwiegen. Erforderlich ist aber stets, dass die Frau gleich qualifiziert ist. Sieht eine Quotenregelung vor, dass Frauen unabhängig von ihrer Qualifikation bevorzugt werden – also auch wenn sie schlechter qualifiziert sind als ein Mann –, besteht hierin eine unzulässige Diskriminierung der Männer.

Arbeitgeber, die eine Quote einführen wollen, müssen also beachten, dass eine Geschlechterquote keine systematische Benachteiligung des anderen Geschlechts bewirkt. Die Frauenquote darf niemals absolut gelten und darf nicht über die Förderung der Chancengleichheit hinaus auf die Herbeiführung einer zahlenmäßigen Gleichstellung von Männern und Frauen gerichtet sein. Andernfalls läge nicht nur ein Verstoß gegen das AGG vor – eine derartige Regelung wäre zudem europarechtswidrig.

Frauenquote als Instrument zur Aufbrechung von Strukturen

Betrachtet man die Anforderungen der Gerichte aus dem Blickwinkel der praktischen Umsetzbarkeit, wird klar, dass die Erwartungen an eine Frauenquote nicht überhöht sein dürfen. Letztlich muss weiterhin in jedem Einzelfall geprüft werden, welcher Kandidat oder welche Kandidatin am besten geeignet ist. Die Qualifikation eines Bewerbers lässt sich nicht ausschließlich an harten Fakten, wie der Abschlussnote einer bestimmten Ausbildung oder der Anzahl an Berufsjahren festmachen. Oft entscheiden weichere Faktoren, wie soziale Kompetenz, Überzeugungskraft und Führungspotenzial über die Besetzung von Stellen. Nur in dem Fall, dass zwei Bewerber die exakt gleichen Qualifikationen mitbringen, schreibt eine Quote vor, dass die Frau den Vorzug erhalten soll. Eine Frauenquote hat dennoch ihre Berechtigung; immerhin kann sie dazu beitragen, dass eine Stelle nicht unreflektiert mit einem männlichen Kandi-

daten besetzt wird, „weil das schon immer so war“. Eine den Anforderungen der Gerichte entsprechende Frauenquote ist eher als Instrument zu verstehen, um bestehende Strukturen aufzubrechen und die Auseinandersetzung mit dem Thema in der Öffentlichkeit und im Unternehmen zu fördern.

Umsetzung der Regelungen

Die arbeitsrechtliche Umsetzung von selbst auferlegten Quotenregelungen kann – insbesondere natürlich in Unternehmen mit einem Haustarifvertrag – auch tarifrechtlich geregelt werden. Denkbar ist darüber hinaus der Abschluss von Betriebsvereinbarungen nach § 95 BetrVG im Hinblick auf Auswahlgesichtspunkte bei der Einstellung von Arbeitnehmern sowie eine freiwillige Betriebsvereinbarung nach § 88 BetrVG, die sich ausschließlich mit dem Thema Frauenförderung befasst. In jedem Fall müssen sich freiwillige Selbstverpflichtungen zur Einführung einer Frauenquote an die von EuGH und BAG gezeichneten Grenzen des § 5 AGG halten.

Hier wird es AGG-kritisch

Statt einer rigorosen Quotenregelung können Unternehmen auch daran denken, positive Maßnahmen nach § 5 AGG zu formulieren und damit einen „weichen Einstellungsvorrang für Frauen“, etwa auf Führungspositionen, vorsehen. Sind im Unternehmen Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert, kann der Tarifvertrag aus Diskriminierungssicht Beförderungen und Einstellungen auf solche Führungspositionen an eine Quote binden. Verhältnismäßig ist eine solche Frauenquote – wie oben dargestellt – aber nur dann, wenn sie den nachrangigen Mitbewerber nur bei gleicher Eignung zurückstehen lässt und nur in Vertragschancen, nie aber in bestehende Arbeitsplätze eingreift.

Abzuraten ist davon, in Stellenausschreibungen den Passus einzufügen, dass ein besonderes Interesse an der Bewerbung von Frauen bestehe. Durch eine entsprechende Formulierung setzt sich der Arbeitgeber der Gefahr aus, in einem Prozess gegen abgelehnte männliche Bewerber darlegen zu müssen, dass tatsächlich in dem betreffenden Bereich ein Mangel an Frauen bestanden hat. Gelingt ihm das nicht, drohen Schadensersatzansprüche, weil die Ausschreibung dann als diskriminierend ausgelegt werden kann. Auch in Stellenausschreibungen sollte also die oben genannte Klausel gewählt werden, nach der Frauen bei gleicher Qualifikation bevorzugt werden, solange nicht in der Person eines Mitbewerbers liegende Gründe überwiegen.

Auch bei der Besetzung von Stellen durch interne Bewerber, insbesondere also bei Beförderungen, sind die genannten Kriterien zu beachten. Eine starre Quote, die besagt, dass eine bestimmte Anzahl interner Stellen mit Frauen besetzt werden müssen oder die vorschreibt, dass eine bestimmte Anzahl von Frauen befördert werden müssen, ist unzulässig. Auch hier darf eine Bevorzugung nur bei gleicher Qualifikation und nur dann erfolgen, wenn in der jeweiligen Hierarchieebene Frauen unterrepräsentiert sind.

Kündigungsrecht ist quotenfeindlich

Schwierig ist die Frage zu beantworten, wie im Rahmen von Kündigungen mit einer Quote umzugehen ist. Allenfalls in der Theorie ist es möglich, eine Quote dadurch zu erreichen, dass bei betriebsbedingten Kündigungen vorrangig Männer entlassen werden. Bei betriebsbedingten Kündigungen ist bekanntlich eine Sozialauswahl anhand festgelegter Kriterien vorzunehmen.

ÜBERBLICK

Was sich bei der Gesetzgebung tut

Sowohl auf nationaler Ebene als auch auf EU-Ebene gibt es Vorhaben, Frauenanteile in Unternehmen durch gesetzliche Regelungen zu erhöhen. Ein Überblick über den aktuellen Stand der Dinge.

Der Bundesrat hat am 21. September 2012 einen Gesetzentwurf zur Einführung einer verbindlichen Frauenquote in Aufsichtsräten börsennotierter und mitbestimmter Unternehmen beschlossen (Bundesrat Drucksache 330/12, Bundestag Drucksache 17/11270). Danach sollte der Frauenanteil ab 2018 mindestens 20 Prozent und ab 2023 mindestens 40 Prozent betragen. Am 18. April 2013 wurde der Gesetzentwurf jedoch durch den Bundestag abgelehnt.

Die große Koalition hat Ende 2013 beschlossen, dass in Aufsichtsräten und Vorständen börsennotierter und mitbestimmter Unternehmen der Anteil weiblicher Führungskräfte erhöht werden soll. Ab 2015 sollen börsennotierte oder mitbestimmungspflichtige Unternehmen Zielgrößen für den Frauenanteil in Aufsichtsräten, Vorständen und im obersten Management selbst festsetzen müssen. Für neu gebildete Aufsichtsräte soll eine verbindliche Geschlechterquote von 30 Prozent gesetzlich vorgeschrieben werden. (Zu dem im März 2014 vom Familienministerium vorgelegten Leitlinienentwurf vergleiche Seite 16).

Auch auf EU-Ebene werden vergleichbare Gesetzesvorhaben diskutiert. Die Europäische Kommission hat am 14. November 2012 einen Vorschlag für eine Richtlinie verabschiedet, nach dem in Unternehmen mit mindestens 250 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von mehr als 50 Millionen Euro künftig 40 Prozent der Aufsichtsratsposten mit Frauen besetzt sein sollen. Zudem sollen Frauen in unterrepräsentierten Bereichen bei gleicher Qualifikation gegenüber männlichen Kollegen den Vorzug erhalten. Der Vorschlag sieht auch empfindliche Sanktionen für die rund 5.000 erfassten börsennotierten Unternehmen in der EU vor – etwa sollen Geldbußen verhängt und die Besetzungen für unwirksam erklärt werden können, wenn die geforderten Quoten nicht umgesetzt werden. Das EU-Parlament hat dem Vorschlag der EU-Kommission am 20. November 2013 zugestimmt.

Nach § 1 Absatz 3 Satz 2 KSchG können zwar bestimmte Personen aus der Sozialauswahl herausgenommen werden, um eine ausgewogene Personalstruktur zu erhalten.

Dies ist aber nur für Fälle denkbar, in denen eine Quote bereits umgesetzt ist. Darüber hinaus ist es eher unwahrscheinlich, dass Gerichte eine selbst auferlegte Quote als ein berechtigtes betriebliches Interesse anerkennen, was aber Voraussetzung dafür ist, Personen aus der Sozialauswahl herauszunehmen. Einzig für den Fall, dass ein Mann und eine Frau dieselben Sozialdaten haben, kann eine im Einzelfall durchzuführende Interessenabwägung zugunsten der Frau ausfallen, sodass der Mann zu entlassen sein wird.

Auf Flexibilität nicht verzichten

Unternehmen, die sich selbst eine Frauenquote auferlegen, müssen darauf achten, diese nicht absolut festzulegen. Stattdessen sollen sie sich die Möglichkeit lassen, in jedem Einzelfall zu prüfen, ob nicht ein männlicher Mitbewerber den eigenen Anforderungen und Vorstellungen besser entspricht. So bewahren sie sich nicht nur größtmögliche Flexibilität bei der Besetzung von Stellen, sondern entgehen auch der Gefahr, sich gegenüber männlichen Mitbewerbern angreifbar zu machen.

In Unternehmen, in denen sich Entscheidungsträger gegen die Einstellung und Beförderung von Frauen sperren, wird es auch mit einer Frauenquote schwierig sein, den Anteil weiblicher Mitarbeiter zu stärken. Zumindest wird aber durch eine Frauenquote das Thema in den Fokus der Unternehmenspolitik gerückt. Damit können zumindest bestehende Strukturen aufgebrochen werden. ■

ANKE KUHN ist Rechtsanwältin und Fachanwältin für Arbeitsrecht bei CMS Hasche Sigle in Köln.

meinestadt.de

LIEBER DIE **RICHTIGEN LEUTE**
AM **RICHTIGEN ORT?**

Der Stellenmarkt auf meinestadt.de – der kürzeste Weg zum passenden Kandidaten.

- Lokal, regional, deutschlandweit: über 12.000 Städte und Gemeinden zur zielgenauen Auswahl
- Ideale Kombination: Online-Jobbörse und Regionalportal im Doppelpack
- Top-Reichweite: rund 310.000 Lehrstellen- und Jobangebote
- Größter mobiler Job- und Lehrstellenmarkt: alle Anzeigen auch in den mobilen Apps

JETZT STELLENANZEIGE SCHALTEN:
www.meinestadt.de/anzeige-schalten

NO

Von Deutschlands Personalexperten zum Champion gekürt

Setzen Sie bei Fragen im Personalwesen auf die Nummer 1! Verlässliche, laufend aktualisierte Inhalte, erstklassige Arbeitshilfen und das breite Themenspektrum haben überzeugt! Personalexperten deutscher Unternehmen haben entschieden und die Haufe Personal Office Familie zum Marktführer bei Personalfragen gekürt. Bereits über 60.000 zufriedene Anwender vertrauen der Lösung und profitieren von deren einzigartigen Vorteilen.

Jetzt informieren: www.haufe.de/personal-office

> Besuchen Sie uns auf der PERSONAL Nord in Hamburg (Halle H, Stand B.12)
> Oder auf der PERSONAL Süd in Stuttgart (Halle 5, Stand L.24)

HAUFE.

Spezifische Stellenanzeigen schrecken Frauen ab

Männlich geprägte Formulierungen in Stellenbeschreibungen halten Frauen davon ab, sich auf bestimmte Jobs zu bewerben. Das belegen gleich zwei Studien von der Technischen Universität München als auch der University of Waterloo zusammen mit der Duke University. Zu solchen männlich geprägten Ausdrücken zählen zum Beispiel die Eigenschaften „durchsetzungsstark“, „selbstständig“, „offensiv“ und „analytisch“. Stärker angesprochen fühlen sich Frauen von beschreibenden Wörtern wie „engagiert“, „verantwortungsvoll“, „gewissenhaft“ und „kontaktfreudig“. Darüber hinaus konnten die internationalen Forscher auch belegen, dass die Entscheidung zur Bewerbung nicht durch den Berufsbereich beeinflusst wird; das heißt, stammt eine Stellenanzeige aus einer traditionell männlich geprägten Branche, schreckt die Frauen das nicht ab – lediglich die in der Anzeige enthaltenen männlichen Ausdrücke. Interessant ist auch die Erkenntnis, zu der beide Forscherteams kommen, dass bei männlichen Testpersonen der Ausschreibungstext keinerlei Unterschied ausmacht. Sie fühlen sich nicht mehr oder weniger angesprochen.

Sprachliche Details: Wird eine Stelle zu männlich beschrieben, bewerben sich Frauen nicht.

pm NACHGEHAKT

Mahnen nach Zahlen

Wie in jedem Frühjahr seit 13 Jahren hat das Meinungsforschungsinstitut Gallup wieder die Werte des „Gallup Engagement Index“ veröffentlicht. Anhand der „Q 12“-Fragen will das Institut dabei die Stärke der emotionalen Bindung deutscher Arbeitnehmer messen. Die Ergebnisse fallen auch 2014 wieder negativ aus: Nur 16 Prozent der Beschäftigten in Deutschland sind danach bereit, sich freiwillig für die Ziele ihrer Firma einzusetzen. 67 Prozent leisten laut Gallup Dienst nach Vorschrift und 17 Prozent haben innerlich bereits gekündigt. Das Verhältnis der emotional gebundenen und ungebundenen Mitarbeiter hat sich in diesem Jahr zwar etwas gebessert, doch die Studienautoren warnen weiterhin vor den „erschreckenden“ Zahlen. Diese Zahlen werden Jahr um Jahr mahnend weitergegeben und in vielen Publikationen zitiert. Jedoch bleiben dabei ebenso Jahr für Jahr zwei Fakten meist unbeleuchtet: Erstens haben Wissenschaftler belegt, dass es sich bei dem Befragungsinstrument „Gallup Q 12“ eher um ein Instrument zur Erfassung von Arbeitszufriedenheit handelt und damit kein Engagement im engeren Sinne gemessen wird. Und zweitens gibt es zahlreiche Studien, die Zufriedenheit, Engagement und Committment der Arbeitnehmer erheben und zu wesentlich positiveren Ergebnissen kommen (wir berichteten in Ausgabe 02/2013).

NEWS DES MONATS

Fernlernen Deutschlands Fernlerner sind mehrheitlich zufrieden – vor allem mit der Betreuung beim Lernen. Verbesserungsbedarf sehen sie jedoch bei der Aktualität der Lerninhalte, bei der es offenbar große Unterschiede zwischen den Anbietern gibt. Und der Online-Campus überzeugt viele Lerner nicht, zeigt die Auswertung von 4.785 Berichten der Nutzer von www.fernstudiumcheck.de.

Führen Wie ist es global um die Zufriedenheit der Arbeitnehmer bestellt? Einer Kienbaum-Panel-Studie zufolge liegt Indien in diesem Punkt im internationalen Vergleich vorn, Japan hinten – und Deutschland knapp im Durchschnitt.

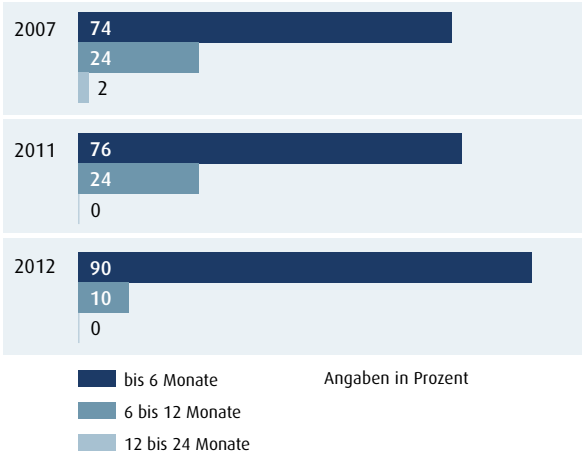
Fördern Weiterbildungsmaßnahmen halten die meisten IT-Experten für unverzichtbar – jedoch scheint sich diese Einstellung nicht bei allen Arbeitgebern durchgesetzt zu haben, wie eine Studie des IT-Netzwerks Spiceworks belegt. Deshalb zeigen die ITler Eigeninitiative: Über die Hälfte investiert demnach in die eigene berufliche Weiterbildung.

+++ Aktuelle News +++ Hintergründe +++ täglich unter www.haufe.de/personal +++

Wieder mehr Outplacement

Nach den zwei eher schwierigen Jahren 2010 und 2011 mit einem Umsatzminus von knapp 13 Prozent hat die Branche der Outplacement-Berater wieder in die Erfolgsspur zurückgefunden. Der Branchenumsatz ist 2012 um 17 Prozent und 2013 um knapp neun Prozent gestiegen. Mit 74 Millionen Euro haben die Outplacement-Beratungen ein neues Allzeithoch erwirtschaftet. Das sind die Ergebnisse einer Marktstudie des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU). Besonders die Energiebranche als auch Kreditinstitute mussten verstärkt Personalanpassungen vornehmen und Outplacement in Anspruch nehmen. Hinzu kommt, dass Betriebsräte Outplacement-Beratungen offensiver unterstützen als in den Vorjahren. Laut BDU liegt die Erfolgsquote bei Beratungen bis sechs Monaten bei 69 Prozent. Nach zwölf Monaten steigt sie auf 91 Prozent und nach 18 Monaten auf 96 Prozent. **www.bdu.de**

LAUFZEITEN IM OUTPLACEMENT



Der Trend geht zu kürzeren Programmen. Hier findet meist eine Standortbestimmung und Bewerbungsbegleitung statt.

QUELLE: BDU, 2014

Neues von den Stellenmärkten

BEWERBUNG. 59 Prozent der Stellensuchenden in Deutschland bevorzugen die Bewerbung per E-Mail. Das ergab eine Umfrage von Stellenanzeigen.de unter 1.106 Fach- und Führungskräften. Auf dem zweiten Platz folgt die Bewerbungsmappe per Post (21 Prozent). Nur wenig beliebt bei den Kandidaten sind Online-Bewerbungsformulare (elf Prozent) und telefonische Bewerbungen (sieben Prozent). **www.stellenanzeigen.de**

ANZEIGE. Werden Vertrauen und Sympathie besser über eine gestaltete Employer-Branding-Anzeige transportiert als über eine Standardanzeige? Diese Frage untersuchte Monster gemeinsam mit der Goethe-Universität Frankfurt in einer Eye-Tracking-Studie, an der 180 Probanden teilnahmen. Die Kernergebnisse: Stichpunkte werden gegenüber Fließtext bevorzugt, zentrierte Bilder und Videos kommen besser an, Farben lenken die Blickbewegung. Allgemein werden Informationen in gestalteten Anzeigen besser – und als verlässlicher – wahrgenommen, Arbeitgeber erscheinen sympathischer und Unternehmen erfolgreicher. **www.monster.de**

JOBBÖRSE. Mit 60 regionalen eigenständigen Stellenmärkten ist im Februar das Jobbörsen-Netzwerk Regio-Jobanzeiger.de gestartet. Schwerpunkt ist die Präsentation von Unternehmen in 33 Ballungsräumen und 27 Regionen. **www.regio-jobanzeiger.de**

Berufsbegleitend studieren an der HFH in Ihrer Nähe.

HAMBURGER FERN-HOCHSCHULE HFH
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Nutzen Sie die Vorteile eines Fernstudiums und informieren sich über unseren **neuen Masterstudiengang**

Geplanter Start: 01.07.2014

Betriebswirtschaft (M.A.)

Weitere Informationen erhalten Sie in den Studienzentren oder unter

Infoline: 040/350 94 360
(mo.-do. 8-18 Uhr, fr. 8-17 Uhr)

www.hfh-fernstudium.de

Vielfältig und valide auswählen

ÜBERBLICK. Kulturelle Diversität muss bei der Personalauswahl anfangen. Doch dies birgt Konflikte und stellt große Anforderungen an personaldiagnostische Methoden.

Der Konflikt: Mitarbeiter verschiedener Herkunft auswählen, ohne zu diskriminieren.

Von **Andreas Frintrup** und **Brigitte Flubacher**

In den vergangenen Jahren ist die Anzahl der Publikationen zum Thema Diversität oder „Diversity Management" enorm gestiegen. Ein Indikator dafür, dass Unternehmen zunehmend die Notwendigkeit und das Potenzial kultureller Vielfalt erkennen. Notwendig ist die Vielfalt, da in Deutschland ein Mangel an qualifizierten Fachkräften herrscht und eine demokratisch-offene Gesellschaft gleiche berufliche Zugangschancen für alle Bürger ermöglichen muss. Eine Behinderung des Zugangs ganzer Bevölkerungsgruppen zu qualifizierten Ausbildungen und Berufen ist weder ethisch vertretbar noch volkswirtschaftlich sinnvoll. Auch die Rechtslage fordert mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) eine diskriminierungsfreie Behandlung aller Bewerber.

Daneben ist das Potenzial eines kulturell vielfältigen Unternehmens nicht zu unterschätzen. Mittlerweile gelten monokulturelle Organisationen als veraltet und zu wenig innovativ, um sich den internationalen Erfordernissen zu stellen. Von einer kulturellen Heterogenität gehen vielschichtige Impulse, eine erhöhte Flexibilität und ein leichterer Zugang zu internationalen Märkten aber auch zu Markt- und Bevölkerungsschichten innerhalb Deutschlands aus.

Diversity Management sollte schon beim Recruiting beginnen

Interessanterweise setzen die meisten der jüngeren Publikationen allerdings erst im Unternehmen an. Es wird darauf fokussiert, wie Minderheiten, zum Beispiel ausländische Mitarbeiter, Frauen oder Ältere, optimal in ein Unternehmen integriert und gefördert sowie Benachteiligungen verhindert werden können. Weiterhin wird beleuchtet, wie das unterschiedliche Potenzial der Minderheiten wertgeschätzt und identifiziert werden kann. So sollen zum Beispiel kulturell geprägte Persönlichkeitseigenschaften, Werte und Überzeugungen sowie unterschiedliche Fach- und Sprachkenntnisse nutzbringend im Unternehmen oder einer Behörde eingesetzt werden. Gleichzeitig sollen die Risiken, die sich aus diesen Unterschieden ergeben, zum Beispiel Reibungsverluste oder Konflikte aufgrund von Missverständnissen, minimiert werden.

Doch bereits einen Schritt früher, bei der Personalauswahl, sollten eventuell bestehende kulturelle Unterschiede ausländischer Bewerber und einheimischer Bewerber mit Migrationshintergrund berücksichtigt werden, um faire Zugangschancen für alle zu ermöglichen. Sonst scheitert Diversity Management bereits am Vorfilter des Unternehmens. Und das hätte die fatale Folge, dass alle Anstrengungen an späterer Stelle, die kul-

turelle Vielfalt zu fördern, schlichtweg wirkungslos blieben.

Konflikt zwischen Antidiskriminierung und hochwertiger Personalauswahl

Eine diskriminierungsarme Personalauswahl stellt häufig eine Gratwanderung dar: Einerseits wollen Personaler höhere Zugangschancen von ausländischen Bewerbern oder jenen mit Migrationshintergrund erreichen. Andererseits müssen sie gleichzeitig die Qualität der Personalauswahlentscheidung in Bezug auf die künftige Erfüllung der beruflichen Anforderungen sicherstellen. Zwischen diesen beiden Zielen besteht ein Konflikt, denn einerseits soll die individuelle Ausprägung beruflicher Anforderungen bei der Personalauswahl valide erfasst werden, andererseits stellen einige relevante Anforderungsmerkmale Diskriminatoren zwischen Einheimischen und Migrationsbewerbern dar.

Am Beispiel sprachlicher Kompetenzen wird dieser Konflikt sichtbar: Während das Beherrschen der deutschen Sprache für viele Positionen eine Erfolgsvoraussetzung ist, ist dies gleichzeitig ein Merkmal, das stark zwischen Bewerbern mit und ohne Migrationshintergrund differenziert. Sprachfreie Personalauswahlverfahren als Lösungsansatz würden zwar eine diskriminierende Benachteiligung von ausländischen und Migrationsbewerbern nachhaltig reduzieren, jedoch gleichzeitig die solide Erfassung anforderungsrelevanter Merkmale verhindern.

Auch für andere Anforderungsmerkmale und Auswahlmethoden, wie unter anderem kognitive Fähigkeiten, sind unterschiedliche Leistungsergebnisse zwischen Bewerbern mit und ohne Migrationshintergrund vielfach dokumentiert – sowohl im deutschsprachigen als auch internationalen Rahmen. Auch hier besteht der Konflikt, anforderungsrelevante Merkmale für die Berufserfolgsprognose erfassen zu müssen und zeitgleich unnötige Diskriminierung zu vermeiden. Nahe liegende Überlegungen zur Übersetzung der Auswahlmethoden in andere Sprachen haben sich jedoch nicht als zielführend erwiesen, weil dennoch erhebliche Unterschiedseffekte verbleiben.

Anforderungsprofil ist entscheidend

Die Entscheidung über geeignete Personalauswahlverfahren setzt daher die methodisch abgesicherte Erstellung eines Anforderungsprofils voraus. Sollte sich dabei zeigen, dass sprachliche oder kognitive Fähigkeiten wenig Bedeutung für die erfolgreiche Ausübung einer Tätigkeit haben, können sprachfreie Verfahren eingesetzt werden, die keine signifikanten Gruppenunterschiede aufweisen und damit diskriminierungsfrei geeignete Mitarbeiter identifizieren. In den allermeisten Fällen sind jedoch sowohl sprachliche als auch kognitive Fähigkeiten anforderungsrelevant. Die Lösungsmöglichkeiten hierzu sind komplex (zur ausführlicheren Darstellung

BUCHTIPP

Weitere Lösungsansätze finden Sie im gerade erst erschienenen Buch „Diversity Management in der Personalauswahl – Kulturelle Vielfalt in Unternehmen und Behörden ermöglichen“ aus dem Springer-Verlag, das die Autoren des Artikels verfasst haben.

Verpassen Sie uns nicht auf der
Personal Süd / CCH 2014
20. + 21. Mai
Halle 7, Stand F.08

T +49 7232 3699-80 | mail@persolog.com

persolog®
Verlag für Lerninstrumente

Rush Hour?

www.persolog.de

Das persolog® Stress-Modell

Stress. Abwehr. Stärken.

- Stressoren erkennen.
- Stressverhalten steuern.
- Stresskompetenz aufbauen.
- Stress produktiv managen.

siehe den Literaturhinweis) und müssen sowohl Anforderungsmerkmale, den Bewerbungsprozess, die eingesetzten Methoden, die Qualifizierung der Beteiligten sowie statistische Methoden der Evaluation einbeziehen.

Quotenregelung als Lösung?

Statistische Fairness bezeichnet die Fairness in der Auswahlentscheidung, bei der es keine Benachteiligung von Subgruppen wie ethnischer Minderheiten geben sollte. In der US-amerikanischen Equal-Employment-Debatte hat dies hohe praktische Relevanz: Obwohl dunkelhäutige Personen in Intelligenztests oftmals schlechtere Testwerte als Weiße erzielen, zeigt sich die Differenz jedoch nicht in dieser Ausprägung bei der Beurteilung ihrer Arbeitsleistung. Diese Benachteiligung von Minderheiten wird „Adverse Impact" genannt. Besonders gravierend wird sie, wenn die Auswahlentscheidung allein aufgrund kognitiver Maße wie zum Beispiel durch Intelligenztests oder Schulnoten erfolgt, obwohl eine erfolgreiche Ausübung der Tätigkeit darüber hinaus weitere Qualifikationen erfordert.

Auch wenn die Auswahlverfahren Subgruppenunterschiede erzeugen, könnten Personaler den „Adverse Impact" vermeiden, indem sie Normgruppen bilden. Dabei müssten sie die Subgruppen separat normieren, sodass sie aus jeder Gruppe über vorab definierte Quoten die besten Bewerber der jeweiligen Gruppe wählen können. In vielen Anwendungskontexten ist dieses Vorgehen gängige Praxis – beispielsweise bei der Frauenquote oder einer anteiligen Besetzung von Ausbildungsplätzen nach Schulformen. Auf diese Weise lassen sich Diversitätsziele verfolgen, ohne auf den Einsatz valider Auswahlverfahren zu verzichten.

Der Nachteil dieses Vorgehens ist jedoch gravierend. Da sich die Messrohwerte der Subgruppen voneinander unterscheiden, erfolgt eine inverse Diskriminierung: Gruppenmitglieder der Majorität werden trotz besserer Messwerte – und deshalb unter sonst gleichen Bedingungen höherer zu erwartender Berufsleistung – nicht eingestellt. Aus diesem Grund ist die Subgruppenbildung in den USA seit 1991 zivilrechtlich verboten. Insofern stellt eine Quotenregelung keine optimale Lösung der Problematik dar. Neuere Ansätze haben sich daher – auch in Deutschland – auf anonymisierte Bewerbungsprozesse fokussiert.

Anonyme Bewerbung: Warum nicht?

Bei einer anonymen Bewerbung erfolgt die Selektion von Kandidaten ausschließlich aufgrund von Schulnoten und Qualifikationen. Der Zweck soll in einer erhöhten Chancengleichheit bestehen, indem zum Beispiel Ausländer, Mütter oder ältere Menschen nicht bereits bei der ersten Vorselektion benachteiligt werden und so die Chance auf ein persönliches Gespräch zur Dokumentation ihrer beruflichen Leistungsfähigkeit nicht erhalten.

Allerdings liefern die Angaben im Lebenslauf oft schon Hinweise auf die Abstammung. Und spätestens beim Einstellungsgespräch können Stereotype voll zum Tragen kommen. Europäische und amerikanische Studien, die zu anonymen Bewerbungsverfahren vorliegen, zeigen zwar auf, dass deutlich mehr Migranten und Frauen zu den Vorstellungsgesprächen eingeladen wurden, die tatsächlichen Einstellquoten von ausländischen Kandidaten konnten hingegen nicht signifikant erhöht werden. Zudem erschwert die anonymisierte Bewerbung ein gezieltes Diversity Management. Hierfür wären die fehlenden Angaben bei der Vorselektion essenziell.

Welches sind geeignete, diskriminierungsarme Verfahrenstypen?

In der Forschungsliteratur ist umfassend dokumentiert, dass viele Auswahlverfahren zu sogenannten „Subgruppenun-

KOMMENTAR

„HR neigt zur naiven Sozialromantik"

Viktor Lau, Personalleiter der Bremer Landesbank, hat sich intensiv mit der Frage auseinandergesetzt, wie Personalauswahl valide ablaufen kann, wenn ihr Ziel ist, Vielfalt zu schaffen. Er bringt diese HR-Herausforderungen, die auch und gerade Banken betreffen, auf den Punkt.

Die Autoren Frintrup und Flubacher liefern mit ihrer Arbeit zum Thema „Diversity Management in der Personalauswahl" einen wesentlichen Impuls für die personalwirtschaftliche Praxis. Gerade die darin enthaltene Aufforderung zu mehr Reflexion und theoretischer Grundlagenarbeit ist dabei – so paradox es klingen mag – zu nennen. Und diese Aufforderung ist sehr ernst zu nehmen. Denn der bislang unter Personalern gepflegte Diversity-Diskurs neigt allzu sehr noch zu naiver Sozialromantik und praxisfernen Belanglosigkeiten. Dagegen ist gerade aus Praxissicht zu konstatieren, dass das nahezu allenthalben vernehmbare Diversity-Postulat nicht nur das Wunschbild einer globalisierten Ökonomie beschreiben sollte, sondern das Personalressort vor ernst zu nehmende Herausforderungen stellt: Wer es mit der Vielfalt im Unternehmen ernst meint, wer darunter nicht nur programmatische Farbigkeit meint, der wird schon heute Antworten auf die Frage geben müssen, wie man mit Beschäftigten unterschiedlicher regionaler Herkunft oder kultureller sowie religiöser Orientierung konsequent diskriminierungsfrei umgehen kann – ohne Wenn und Aber und zugleich abseits der ausgetretenen rhetorischen Pfade.

Ein solches Postulat, personalwirtschaftlich stringent umgesetzt, ist alles andere als trivial. Nicht nur empirische Daten und Studien dokumentieren, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit von Angehörigen unterschiedlicher Kulturen in Personalauswahlverfahren keineswegs immer den Idealen von Gleichberechtigung und Chancengleichheit entspricht. In einigen Branchen – und dazu zählt die Bankenbranche – sind die Erfolgsaussichten von Bewerbern mit Migrationshintergrund im

DR. VIKTOR LAU ist Leiter Personal- und Organisationsentwicklung bei der Bremer Landesbank und Autor von „Schwarzbuch Personalentwicklung".

Auswahlverfahren nicht eben hoch. Ganz im Gegenteil. Es gibt – abhängig von regionaler, kultureller und ethnischer Herkunft – erhebliche und empirisch gut dokumentierte Unterschiede bei eben dieser Erfolgswahrscheinlichkeit. Die aber verstoßen gegen das Gebot der Diskriminierungsfreiheit. Und sie lassen sich nicht, wie man vielleicht spontan vermuten möchte, durch die Aufhebung von Sprachbarrieren oder ähnlich wohlfeile Maßnahmen vermindern. Das Personalressort ist also gehalten, Erfolgsaussichten und Ressourcen unterschiedlicher Bewerbergruppen bei der Gestaltung von Personalauswahlverfahren in den Blick zu nehmen.

In besonderem Maß gilt das für Verfahren zur kognitiven Leistungsmessung, für Intelligenztests. Diese haben zwar die höchste prognostische Validität im Hinblick auf den späteren beruflichen Erfolg. Aber die Erfolgswahrscheinlichkeiten bei Angehörigen unterschiedlicher Kulturen im Hinblick auf die Bewältigung solcher Verfahren fällt deutlich unterschiedlich aus. Das ist eine unter Gesichtspunkten des evidenzbasierten Personalmanagements wichtige Feststellung, aber auch eine, die für das Diversity Management ganz neue Probleme schafft. Denn unter Diversity-Gesichtspunkten ist das ein unbefriedigender Befund – gerade für Branchen und Unternehmen mit entsprechender Bewerberlage und speziell auch für Retail-Banken mit einem großen Filialnetz in großstädtischer Umgebung. Hier ist nicht nur von Bewerbern unterschiedlichster Provenienz auszugehen, hier sind diese Bewerber sogar zwingend erforderlich und erwünscht. Zur Kompensation von Sprachbarrieren zwischen Kreditinstitut und Kunden, zur Wahrnehmung kulturspezifischer Kundenwünsche, zur Verringerung der kommunikativen Distanz zwischen Bank und Kunden und so weiter und so fort.

Was aber tun? Aus Gründen der formalen Gleichberechtigung auf valide und verlässliche Verfahren der Personalauswahl verzichten? Oder aber die prognostische Validität von Personalauswahlverfahren so sehr über andere Erwägungen stellen, dass Bewerber mit Migrationshintergrund konsequent benachteiligt werden? Mit dieser Frage ist das schon seit Längerem diskutierte „Validity-Diversity-Dilemma" in der personalwirtschaftlichen Praxis angekommen. Und dieses Dilemma gilt nicht nur für die Personalauswahl, sondern auch für diagnostische Verfahren der Personalentwicklung sowie für die Entwicklung von betrieblichen Vergütungs- und Karrieresystemen.

Personaler, die den zusehends inflationär gebrauchten Diversity-Begriff ernst nehmen wollen, müssen sich diesem heiklen Konflikt stellen – ohne dass es eine personalwirtschaftliche Musterlösung dafür gäbe.

Für das seriöse und ethisch fundierte Personalmanagement kann sich daraus nur eine Konsequenz ergeben: in allen Operationen eine erhöhte Sensibilität für den konzeptionellen Konflikt zwischen solider Methodik und den Unwägbarkeiten gewünschter Vielfalt im Unternehmen zu üben, an den Tag zu legen und in die personalwirtschaftliche Praxis umzusetzen. Nicht mehr, keineswegs aber weniger.

terschieden" führen. Das bedeutet, dass sich die Ergebnisse einer Bewerbergruppe im Mittel statistisch signifikant und bedeutsam von den Ergebnissen einer anderen Gruppe unterscheiden. Das Ausmaß dieser Unterschiede zwischen den Gruppen variiert dabei entsprechend dem erfassten Merkmal und der angewandten Messmethode und in Abhängigkeit des Unterschiedsmerkmals der Bewerbergruppe – zum Beispiel ethnische Zugehörigkeit oder Alter. Häufig ist ungeklärt und auch unklärbar, ob diese Unterschiede auf Selektionseffekte, sprachliche Fähigkeiten, kulturelle Unterschiede, eine unterschiedliche Testkompetenz oder auf tatsächliche Unterschiede in den Merkmalsausprägungen der Kandidaten zurückgehen. Für die Personalpraxis ist die Klärung dieses Hintergrunds auch unerheblich – was hier zählt, ist der entstehende Diskriminationseffekt und dessen Reduktion.

Die empirisch belegbaren Unterschiede zwischen verschiedenen Subgruppen sollten bei der Auswahl geeigneter Verfahren Berücksichtigung finden, um keine Bewerbergruppe von vornherein zu diskriminieren. Die gravierendsten Unterschiede zwischen den ethnischen Gruppen treten bei kognitiven Leistungstests auf. Die meisten dieser Studien stammen aus dem anglo-amerikanischen Kulturraum und behandeln – historisch bedingt – Unterschiede zwischen Schwarzen und Weißen. Dabei zeigte sich, dass die Testleistung in Intelligenztests von Weißen, wie oben angesprochen, im Mittel eine Standardabweichung über den erzielten Ergebnissen der Schwarzen lag.

Im Hinblick auf Migranten im deutschen Sprachraum gibt es bislang nur vereinzelte Studien. Die wenigen Studien, die zur hierzulande größten Migrantengruppe der Türken vorliegen, zeigen jedoch ähnliche Ergebnisse. Eine Übertragung der Ergebnisse ist daher mit Einschränkungen möglich. In jedem Fall liefern die vorliegenden Studien wichtige Hinweise, wie auch in Deutschland eine möglichst diskriminierungsfreie Diagnostik ermöglicht werden kann.

Bestimmte Persönlichkeitstests helfen

Während biografieorientierte Verfahren wie zum Beispiel Lebensläufe und Schulzeugnisse ähnliche Subgruppenunterschiede wie kognitive Verfahren aufweisen, wurden bei Persönlichkeitstests insgesamt keine großen Mittelwertunterschiede gefunden. Empfehlenswerte Persönlichkeitstests sind – für beinahe sämtliche Tätigkeiten – Verfahren zur Messung von Gewissenhaftigkeit und Integrität. Bei diesen Merkmalen gibt es nur geringe Subgruppenunterschiede und sie weisen eine hohe tätigkeitsübergreifende prognostische Validität auf. Weitere Testverfahren müssen in

© HR DIAGNOSTICS AG

Beispielaufgabe zum räumlichen Vorstellungsvermögen aus einem Hybrid-Test

Abhängigkeit des Anforderungsprofils ausgesucht und auf Subgruppeneffekte hin überwacht werden.

Intelligenztests gehören nachweislich zu den Verfahren mit der höchsten prognostischen Validität. Doch gerade hier finden sich die größten Subgruppenunterschiede. Für Positionen, bei denen kognitive Fähigkeiten anforderungsrelevant sind, sollte für eine diskriminationsarme Selektion daher eine Kombination von validen kognitiven Verfahren mit Verfahren gewählt werden, die eine hohe Validität sowie geringe Subgruppenunterschiede aufweisen. Oftmals bietet es sich an, nur Teilaspekte der kognitiven Fähigkeiten zu erfassen, die geringere Mittelwertunterschiede aufweisen wie zum Beispiel Gedächtnisleistung oder Bearbeitungsgeschwindigkeit. Die letztendliche Entscheidung über den Einsatz kognitiver Verfahren sollte jedoch auf Basis des Anforderungsprofils erfolgen.

Hybrid-Verfahren sind geeignet

Auch arbeitsprobenartig konstruierte Verfahren wie zum Beispiel Hybrid-Verfahren, die einen hohen Bezug zu der künftigen Tätigkeit aufweisen und messtechnisch wie ein Intelligenztest konzipiert sind, eignen sich zur Personalauswahl von Bewerbern mit Migrationshintergrund: Sie bieten eine hohe prognostische Validität bei geringen Mittelwertunterschieden zwischen den Subgruppen.

Zum am weitesten verbreiteten Personalauswahlverfahren, dem Einstellungsinterview, gibt es aus Perspektive der Diskriminierungsforschung unterschiedliche Ergebnisse: Unstrukturierte Interviews, also frei geführte Interviews, sind unfairer und weisen deutlich schlechtere Gütekriterien als psychometrische Testverfahren auf. Strukturierte und teilstandardisierte Interviews mit zwei Interviewern zum Vermeiden von Beurteilungsfehlern oder eventuell bestehenden Vorurteilen können hohe Validitäten bei geringen Mittelwertunterschieden aufweisen. Hierfür ist ein für alle Bewerber im Voraus auf Basis von realen Anforderungen festgelegter Fragenkanon einschließlich standardisierter Bewertungsregeln erforderlich. Zudem sollte darauf geachtet werden, ausschließlich vorurteilsfreie und interkulturell kompetente Auswahlverantwortliche für diese Aufgabe einzusetzen und die Interviewer entsprechend zu qualifizieren.

Idealerweise sollte weiterhin ein multimodales Vorgehen bei der Personalauswahl gewählt werden, bei dem alle drei Ansätze der Eignungsdiagnostik kombiniert werden. Die Kombination des biografischen Ansatzes mit dem Eigenschaftsansatz und dem Simulationsansatz (sowohl in Form von situativen Interviewfragen und High-Fidelity-Simulationen als auch von Situational-Judgment-Tests) hilft, die Nachteile der einzelnen Methoden zu minimieren und ein zuverlässiges Gesamtbild der Bewerber zu erhalten. Nachteile, die Bewerber mit Migrationshintergrund eventuell bei schriftlichen Verfahren haben, können so bei interaktiven Verfahren ausgeglichen werden.

Diskriminierung stets überwachen

Zusammenfassend kann für eine diskriminierungsoptimierte Personalauswahl der kombinierte Einsatz anforderungsentsprechender Verfahrenskombinationen aus Hybrid-Tests (Arbeitsprobe und Intelligenztest in einem Instrument vereint), strukturierten Interviews, Persönlichkeitstests und Simulationen empfohlen werden. Die Auswahl und Gewichtung der Auswahlverfahren muss die Anforderungsanalyse und die Validitätsbeiträge der Einzelverfahren dabei genauso berücksichtigen wie zu erwartende Diskriminierungseffekte.

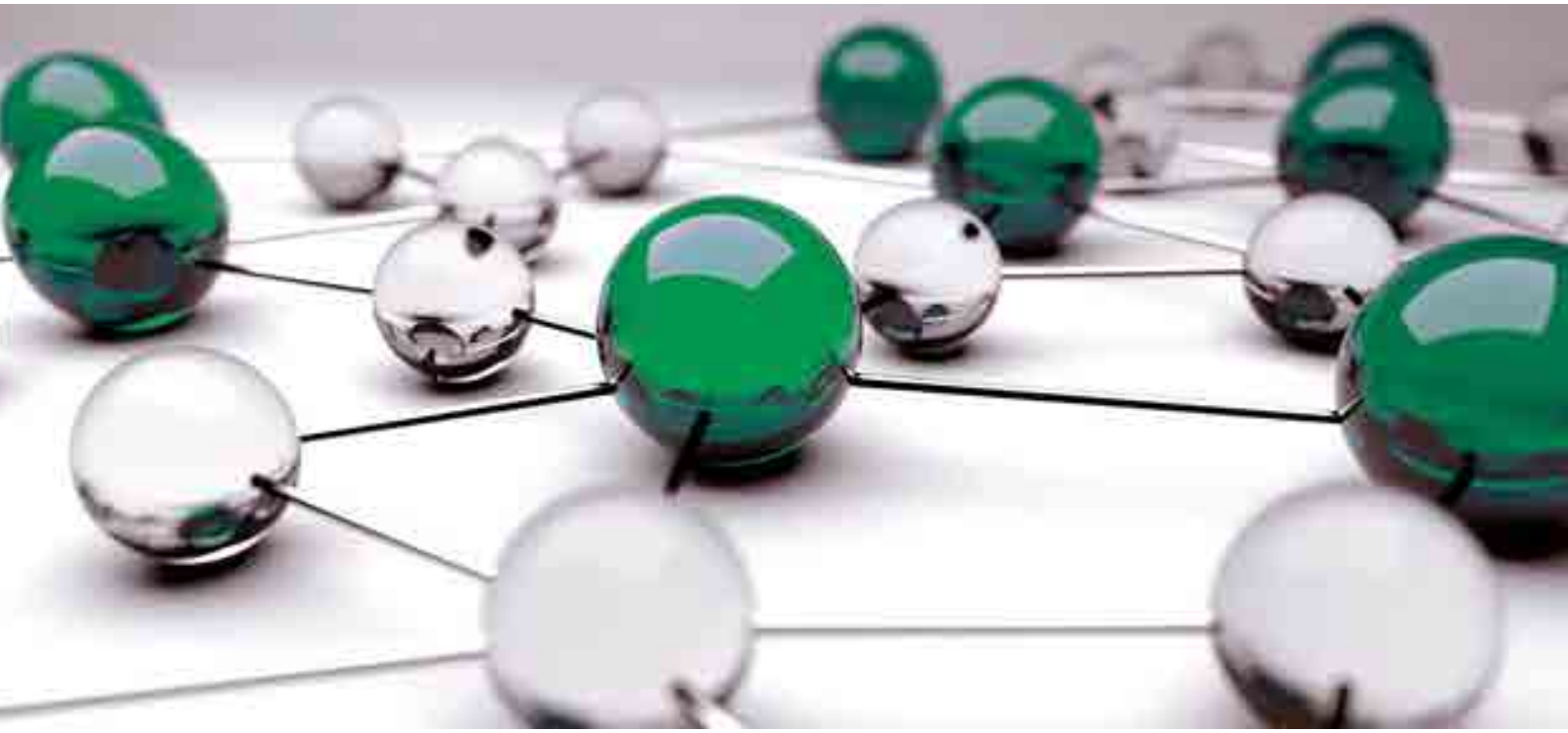
Um den Auswahlprozess über die Zeit hinweg, also längsschnittlich, auf Diskriminierung zu überwachen, stehen wirksame Evaluationsmethoden wie zum Beispiel die 4/5-Regel und IT-Instrumente zur Verfügung. Sie erlauben ein rechtssicheres Reporting und auch evidenzbasierte Optimierungen von Prozess und Methoden. ■

ANDREAS FRINTRUP ist Geschäftsführer von S&F Personalpsychologie und Vorstand der HR Diagnostics AG.

BRIGITTE FLUBACHER ist Bereichsleiterin Potenzialanalyse bei S&F Personalpsychologie in Stuttgart.

beck-personal-portal
PERSONALPRAXIS

beck-personal-portal PLUS



beck-personal-portal PLUS

Das Modul **beck-personal-portal PLUS** liefert Ihnen alle wichtigen Informationen für die Personalarbeit. Zentraler Bestandteil ist das exklusive **Personal-Lexikon** mit über 5.000 Stichworten zu arbeits-, sozialversicherungs- und steuerrechtlichen Themen einschließlich des HR-Managements. Der Inhalt ist direkt verlinkt mit Checklisten, Mustern und **Berechnungsprogrammen.** Dazu kommen das **Arbeitsrechts-Handbuch** von **Schaub, 23 Online-Kommentare** zu den wichtigsten arbeitsrechtlichen Gesetzen, ein umfassender Fundus an aktuellen **Vorschriften** und **Entscheidungen** sowie viele weitere Arbeitshilfen.

Infos und Test: www.beck-shop.de/12309131

▸ schon ab **€ 24,–/Monat**
(zzgl. MwSt., 6-Monats-Abo)

161346

Besuchen Sie uns auf der **PERSONAL2014 Nord** vom 6.-7. Mai in Hamburg, **Halle H, Stand D 16!**

C.H.BECK

Über eine Saison hinaus

TIPPS. Mitarbeiter zu binden, ist für Unternehmen mit Saisonarbeitskräften sehr schwer. Die Investition lohnt sich aber – wenn Personaler dies richtig angehen.

Von **Kristin Butzer-Strothmann, Janine Reimers** und **Sandra Wöltje**

Egal ob Ski-, Sommer- oder Seehotels, Seilbahn- oder Schwimmbadbetreiber, Hüttenwirte oder Biergartenpächter – viele Arbeitgeber mit saisonalen Beschäftigungsmustern stehen vor der Frage, wie sie ihre Mitarbeiter langfristig über mehrere Saisons hinweg binden können. Denn sie können ihren Unternehmenserfolg steigern, wenn qualifizierte, bewährte Mitarbeiter kontinuierlich für sie arbeiten – sie es also schaffen, eine Mitarbeiterbindung über mehrere Saisons hinweg aufzubauen. Das ist schon heute so und wird künftig noch essenzieller für die Unternehmen, denn der Arbeitsmarkt hat sich in vielen Bereichen zu einem Bewerbermarkt entwickelt. Arbeitgeber müssen vermehrt um die Fachkräfte werben. Auch qualifizierten Mitarbeitern im Saisongeschäft steht zunehmend ein breites Angebot an Arbeitsplatzalternativen – zum Teil sogar unbefristet – zur Verfügung. Der „War of Seasonal Workers“ hat längst begonnen.

Mitarbeiter binden, Kosten reduzieren

Wie eine empirische Untersuchung der Leuphana Universität aus dem Jahr 2012 belegt, senkt eine höhere Mitarbeiterbindung die Einarbeitungskosten und sichert die Qualität und den Aufbau von festen Kundenbeziehungen. Darüber hinaus entfallen natürlich alle Administrationskosten, welche die Abwicklung von Neueinstellungen mit sich bringen. Die Gesamtkosten für Austritts- und Personalbeschaffungsprozesse liegen laut einigen Studien bei 90 bis 200 Prozent eines Mitarbeiterjahresgehalts. Bei einer Wiederbeschäftigung von Mitarbeitern aus der vorherigen Saison sind diese wesentlich geringer.

Daneben spricht auch der Erhalt von Know-how der Saisonarbeiter dafür, sie stärker an das Unternehmen zu binden. Zwar handelt es sich bei den touristischen Aufgabenfeldern vielfach nicht um Tätigkeiten, denen ein spezifisches, personengebundenes Wissen inhärent ist, insgesamt vereinfachen sich aber die Einarbeitung und die Zusammenarbeit im Team, wenn Saisonkräfte immer wieder den gleichen Arbeitsplatz einnehmen. Sollte es stattdessen in der Folgesaison nicht möglich sein, eine Stelle überhaupt oder anforderungsgerecht zu besetzen, kann ein Effektivitätsverlust entstehen, der zwangsläufig Absatz-, Beschaffungs- oder Produktionseinbrüche mit sich bringt.

Ferienzeit heißt Saisonarbeit: Gute Mitarbeiter sollen wie die Gäste oft wiederkommen.

Eine Untersuchung zur Mitarbeiterbindung in der Luftfahrtbranche von Jeannine-Marie Kadrnoska und Daniela Petters konnte zudem belegen, dass Menschen mehr Vertrauen und Sicherheit, Förderung und Verständnis erfahren, wenn sie sich sozial vernetzen können. Dadurch werden die Teamarbeit, das Engagement und die Ausdauer der Mitarbeiter gestärkt. Für die Saisonarbeit bedeutet dies, dass bewährte Teams immer wieder in möglichst gleichen, bewährten Konstellationen zusammenarbeiten sollten. So können Reibungsverlust und Fehlzeiten, verursacht durch geringe Mitarbeiterzufriedenheit, vermieden werden.

Motivierte und zufriedene Saisonkräfte können für Touristen ein positives Dienstleistungserlebnis hervorbringen. Gäste, die im Servicebereich immer wieder auf dieselben Mitarbeiter als Ansprechpartner treffen, entwickeln in der Regel Vertrauen zu diesen Mitarbeitern – anders als bei einem ständigen Wechsel. Es können stabile Geschäftskontakte aufgebaut werden, die zu einer Kundenbindung führen.

Umgekehrt bedeutet dies aber, dass Beziehungen zu Stammgästen durch ein Nichtwiederkehren von Mitarbeitern im Saisongeschäft gefährdet sein können. Im Extremfall nimmt der ehemalige Mitarbeiter Gäste und/oder Kollegen zu seinem neuen Arbeitsplatz mit. Solche Kettenreaktionen sind im Saisongeschäft nicht untypisch.

Spezifische Maßnahmen am Beispiel Unterkünfte und Aktivitäten

Viele Saisonbeschäftigte, das zeigt sich in einer Feldstudie von Florian Spendlingwimmer, streben allerdings nicht nach einer Bindung über mehrere Saisons hinweg – sie sehen Saisonarbeit als Zeitvertreib und Erwerbsquelle. In der Feldstudie wird die Motivation zur Ausübung von Saisonarbeit als Suche beschrieben. Auf Basis der gesellschaftlichen Entwicklungen der vergangenen Jahre gliedert Spendlingwimmer die Suchenden in fünf Motivgruppen:

- Realisierungssuchende wollen möglichst viele Erfahrungen in ihrer Tätigkeit sammeln.
- Positionssuchende wollen ihre individuelle Rolle in der Gesellschaft oder den richtigen Beruf finden.
- Weltbildsuchenden fehlen die Deutungsmuster für den Sinn des Lebens. Ihre saisonale Beschäftigung gleicht der Suche nach dem Sinn des Lebens und ist häufig spirituell geprägt.

LITERATUR

Die Untersuchung zu Möglichkeiten und Grenzen der Talentbindung im Saisongeschäft ist als Arbeitspapier erschienen: Download unter www.leibniz-fh.de/downloadarbeitspapiere.html

BINDUNGSMASSNAHMEN FÜR SAISONARBEITER IN UNTERKÜNFTEN

	„Spaßsuchende“	„Realisierungssuchende“	„Weltbildsuchende“	„Gemeinschaftssuchende“	„Positionssuchende“
Finanzielle Maßnahmen	Bonussysteme/ Erfolgsbeteiligungen, Gehaltsstufen	Bonussysteme/ Erfolgsbeteiligungen, Gehaltsstufen, Fortbildungsmaßnahmen	Bonussysteme/ Erfolgsbeteiligungen, Gehaltsstufen	Bonussysteme/ Erfolgsbeteiligungen, Gehaltsstufen, Fortbildungsmaßnahmen	Bonussysteme/ Erfolgsbeteiligungen, Gehaltsstufen, Fortbildungsmaßnahmen
Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung	Mitsprache, Teilzeitvereinbarungen, Unterbringung im Hotel	Nach Maß, Unterbringung im Ort	Mitsprache, Teilzeitvereinbarungen, Unterbringung im Ort	Mitsprache, Gruppenräume, Unterbringung im Hotel	Nach Maß, Unterbringung im Ort
Organisatorische Maßnahmen	flexible Aufgabenstruktur, gute innerbetriebliche Informationspolitik, Führung, Personalentwicklung	klare/flexible Aufgabenstruktur, gute innerbetriebliche Informationspolitik, Führung, Personalentwicklung	klare Aufgabenstruktur, gute innerbetriebliche Informationspolitik, Führung, Personalentwicklung	klare/flexible Aufgabenstruktur, gute innerbetriebliche Informationspolitik, Führung, Personalentwicklung	flexible Aufgabenstruktur, gute innerbetriebliche Informationspolitik, Führung, Personalentwicklung
Tätigkeiten	Animateur, Diskothek, Bar, Ausflüge, Restaurant	fachgebundene Aufgaben, wie Rezeption, Hotelküche, organisatorische Aufgaben für Animationsprogramm, Ausflugsorganisation	fachgebundene Aufgaben, wie Rezeption, organisatorische Aufgaben für Animationsprogramm, Ausflugsorganisation	Animateur, Diskothek, Bar, Ausflüge, Restaurant	fachgebundene Aufgaben, wie Rezeption, Küche, organisatorische Aufgaben für Animationsprogramm, Ausflugsorganisation

Um Saisonmitarbeiter im Bereich „Unterkünfte“ an das Unternehmen zu binden, sollten die unterschiedlichen Motivtypen der Mitarbeiter beachtet werden. So wollen „spaßsuchende“ Mitarbeiter mehr Mitspracherechte als zum Beispiel „positionssuchende“.

© OLEGOLEGOLEG / SHUTTERSTOCK.COM

BINDUNGSMASSNAHMEN FÜR MITARBEITER IN VOR-ORT-AKTIVITÄTEN

	„Spaßsuchende“	„Realisierungs-suchende“	„Weltbildsuchende“	„Gemeinschafts-suchende“	„Positionssuchende“
Finanzielle Maßnahmen	**Bezahlung:** Risikoreicher, Lohnhöhe z. T. wichtig, Gehaltsstufenmodell **Sozialleistungen:** Altersvorsorge, Erfolgsbeteiligung, Gratifikation Verpflegungszuschuss, Wohnungshilfe, Fahrtkostenzuschuss, ermäßigte Reisen	**Bezahlung:** Lohnhöhe z. T. wichtig, Gehaltsstufenmodell **Sozialleistungen:** Altersvorsorge, Erfolgsbeteiligungen, Fortbildungen, Verpflegungs- und Fahrtkostenzuschuss, Wohnungshilfe, ermäßigte Reisen	**Bezahlung:** Lohnhöhe, feste Gehaltsstufen **Sozialleistungen:** Altersvorsorge, Erfolgsbeteiligungen, Gratifikation, Fortbildung, Verpflegungszuschuss, Wohnungshilfen, Fahrtkostenzuschuss, ermäßigte Reisen	**Bezahlung:** Lohnhöhe z.T wichtig, Gehaltsstufenmodell **Sozialleistungen:** Altersvorsorge z. T. wichtig, Erfolgsbeteiligung, Fortbildung, Verpflegungszuschuss, Wohnhilfen, Fahrtkostenzuschuss, ermäßigte Reisen	**Bezahlung:** Sicherheit, feste Gehaltsstufen **Sozialleistungen:** Altersvorsorge besonders wichtig, Erfolgsbeteiligung, Gratifikation, Fortbildung, Verpflegungszuschuss, Wohnungshilfe, Fahrtkostenzuschuss
Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung	**Arbeitszeit:** freie Mitbestimmung, flexibel **Arbeitsplatz:** Wohnen im Hotel, weniger Rückzugsorte	**Arbeitszeit:** absprachegebunden auch flexibel **Arbeitsplatz:** Wohnen im Ort, nicht direkt im Hotel	**Arbeitszeit:** feste Zeiten, viel Spielraum, absprachegebunden **Arbeitsplatz:** eigener Platz, aber auch in andere Bereiche hereinschnuppern, Sozialräume (Austausch)	**Arbeitszeit:** Mitspracherecht, flexibel, z. T. geordnet **Arbeitsplatz:** flexibel, Wohnort im Ort oder Hotel	**Arbeitszeit:** geregelte Zeit, wenige Absprachen **Arbeitsplatz:** eigener Arbeitsplatz, Wohnen im Ort
Organisatorische Maßnahmen	Spontanität bei der Aufgabenverteilung, Information wichtig, gute Führung nötig	klare Aufgabenverteilung in einem breiten Spektrum, viele Informationen, Personalentwicklung (besonders individuelle Laufbahnplanung), Weiterbildungen, gute Führung	klare Aufgaben und Kompetenzverteilung, auch Spielräume, gute Information, Personalentwicklung (Transparenz, Laufbahnplanung), Weiterbildung und gute Führung	Aufgabenverteilung flexibel, gute Information, Personalentwicklung bedingt wichtig (Transparenz), Weiterbildung z. T. interessant, gute Führung	klare Aufgaben- und Kompetenzverteilung, gute innerbetriebliche Information, Personalentwicklung (Transparenz, Laufbahnplanung und Stellenausschreibung), Weiterbildung, gute Führung notwendig
Tätigkeiten	Ausflüge, Freizeitparks, Diskotheken, Bars, Promoter- oder Verkaufsjobs	Ausflüge, Freizeitparks, Diskotheken, Bars, Gaststätten, Kultureinrichtungen, Cafés und Eisdielen, Promoter- oder Verkaufsjobs	Ausflüge, Gaststätten, Kultureinrichtungen, Cafés und Eisdielen, Taxifahrer	Ausflüge, Freizeitparks, Diskotheken, Bars	Ausflüge, Freizeitparks, Diskotheken, Bars, Gaststätten, Kultureinrichtungen, Cafés und Eisdielen, Promoter- oder Verkaufsjobs, Taxifahrer

Saisonmitarbeiter im Bereich „Aktivitäten“ haben andere Ansprüche als die Mitarbeiter des Bereichs „Unterkünfte“. Doch auch unter ihnen sollten Unternehmen wiederum verschiedene Maßnahmen zur Bindung einsetzen – je nach Mitarbeitertyp.

- Der Spaß ist für die Spaßsuchenden der Lebensantrieb.
- Gemeinschaftssuchende wollen möglichst viele neue Leute kennenlernen.

Grundsätzlich lässt sich annehmen, dass die Auswahl der auszuübenden Tätigkeit entlang der touristischen Wertschöpfungskette von der Motivation der Saisonarbeitnehmer abhängt. Am Beispiel von Hoteltätigkeiten lässt sich dies verdeutlichen. Die Stereotypen favorisieren motivationsbedingt verschiedene Hoteltätigkeiten unterschiedlich stark. Die Tabellen oben und auf Seite 43 veranschaulichen mögliche Maßnahmen zur Bindung touristischer Saisonkräfte der Wertschöpfungsstufe „Unterkunft“ sowie des Bereichs „Aktivitäten am Urlaubsort“.

Bindung nicht erzwingen

Emotionale Bindung ist letztlich ausschlaggebend für eine Wiederkehr an den Arbeitsplatz in der Folgesaison. Die hohe Bedeutung der emotionalen Bindung als Erfolgsfaktor verdeutlichen auch diverse aktuelle Untersuchungen zum Thema Mitarbeiterbindung. Während die finanziellen Maßnahmen die grundlegenden Bedingungen für eine Arbeitsbeziehung schaffen, zielen Maßnahmen zur Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung sowie organisatorische Maßnahmen auf die Schaffung von emotionaler Bindung ab. Wenn Unternehmen Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung entwickeln, sollte daher die freiwillige Mitarbeiterbindung im Fokus stehen. Das heißt, die Bindung sollte nicht durch Verträge oder andere

Wechselhürden erzwungen werden, sondern im Optimalfall sollte der Saisonmitarbeiter aus Überzeugung immer wieder an den Arbeitsplatz im Saisongeschäft zurückkehren. Um dieses zu erreichen, sollte für das psychische und physische Wohlbefinden des Mitarbeiters gesorgt sein und die Möglichkeit bestehen, sich mit einer symbolischen Gruppe identifizieren und mit den jeweiligen Mitgliedern kooperieren zu können. So wird ein Gefühl der Zugehörigkeit und Anerkennung erzeugt, welches sich positiv an den Betrieb anheftet.

Herausforderungen für den Chef

Führungskräfte, die die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Mitarbeiter kennen und berücksichtigen, erzielen eher eine dauerhaft hohe Arbeitszufriedenheit, Leistungsbereitschaft und Produktivität und daraus resultierend eine längerfristige Mitarbeiterbindung. Auf den Punkt gebracht heißt das: Eine geringe Verbundenheit der Mitarbeiter ist vielfach das Ergebnis von Defiziten in der Führung. Wenn Vorgesetzte aber anspruchsvolle und erreichbare Ziele setzen sowie empathisch und fair mit den Mitarbeitern umgehen, ist dies ein starker Faktor für die Bindung. Die bisherigen Untersuchungen zielen in diesem Themengebiet auf Dauerbeschäftigte ab. Daher besteht an dieser Stelle weiterer Forschungsbedarf in der Analyse der hier im Fokus stehenden Zielgruppe Saisonmitarbeiter.

Voraussetzung für die Entwicklung spezifischer Mitarbeiterbindungsgruppen ist allerdings die Kenntnis des Arbeitgebers über die jeweiligen Arbeitsmotive der Saisonkräfte, wie oben beschrieben. Hier bedarf es einer Entwicklung von Informationsinstrumenten und auch Kriterien, die einem Arbeitgeber die Auswahl von bindungswilligen und -geeigneten Mitarbeitern erleichtern.

Wenn man über Mitarbeiterbindung im Saisongeschäft nachdenkt, gilt es auch festzulegen, welche Mitarbeiter gebunden werden sollen. Bei einem optimalen Personalbindungsmanagement kommen nur leistungsstarke Mitarbeiter in der nächsten Saison zurück.

Zukunftsperspektive: Betriebsübergreifende Kooperationen

Die Entwicklung und Implementierung von Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung stellt für Unternehmen einen nicht unerheblichen Kostenfaktor dar. Das heißt, jeder Destinationenanbieter muss abschätzen, ob der langfristige Nutzen von Mitarbeiterbindungsmaßnahmen höher ist als die Kosten für diese. Es stellt sich daher die Frage, inwieweit Kooperationen mit Anbietern aus anderen Destinationen zu Synergieeffekten und damit zur Realisierung eines optimalen Kosten-Nutzen-Verhältnisses beitragen kann. Beispielsweise könnte ein Skihotel in Bayern mit einem Hotel am Meer an der Nord- oder Ostseeküste in der Form kooperieren, dass die Mitarbeiter im Winter in Bayern und im Sommer an der Küste arbeiten. Dies sollten Unternehmen auch andenken. ■

PROF. DR. KRISTIN BUTZER-STROTHMANN lehrt Allgemeine BWL, insbesondere Marketing und Empirische Sozialforschung, an der Leibniz-Fachhochschule in Hannover.

JANINE REIMERS ist Studentin der Leibniz-Fachhochschule in Hannover.

SANDRA WÖLTJE ist Studentin der Leibniz-Fachhochschule in Hannover.

SP Data

Software für das Personalwesen

Lust auf etwas Neues?

- Personalabrechnung
- Personalzeitwirtschaft
- Personaleinsatzplanung
- Mitarbeiterportal

Neue Produkt Generation 2014!

Besuchen Sie uns in Stuttgart.
20. - 21. Mai 2014
Halle 5 - Stand 1.04

PERSONAL 2014 Süd

PERSONAL PERFEKT ORGANISIEREN.

SP_Data GmbH & Co. KG
Engerstraße 147
32051 Herford
fon 05221 9140-444
fax 05221 9140-445
info@spdata.de
www.spdata.de

NACHGEFRAGT

Entscheidungsfreiheit

„E-Mails nach Feierabend gefährden die Gesundheit" – gerne gilt diese These als Erklärung für die ansteigende Zahl der psychischen Erkrankungen von Mitarbeitern. Entsprechend verleiten engagierte Appelle von Gewerkschaften und Gesundheitsnetzwerken zum Schutz der Mitarbeiter zu wohlgemeintem Aktionismus: Nicht nur der Gesetzgeber, auch zahlreiche Unternehmen arbeiten inzwischen an Regelungen, um den dienstlichen Mailverkehr nach Feierabend einzudämmen.
Das Forschungsinstitut Yougov fragte nun die Mitarbeiter selbst, wie sie ein Feierabend-Mail-Verbot bewerten. Und es zeigt sich, dass es durchaus sinnvoll sein kann, auch Betroffene einmal selbst zu Wort kommen zu lassen: Denn die Gruppe derjenigen, die nach eigenen Angaben tatsächlich „gezwungen" ist, Mails abzufragen, beläuft sich auf magere 14 Prozent. Der ganz überwiegende Teil der Arbeitnehmer, die auch in der eigentlichen Freizeit den beruflichen Mailaccount einschalten, tut dies freiwillig. Und kann so den zeitlichen Druck am Arbeitsplatz selbst bestimmen.

Vorstandsgehälter sinken

Mehr Transparenz und Nachhaltigkeit wird seit Langem bei der Vorstandsvergütung gefordert – das bleibt nicht ohne Wirkung: Die Vergütung der Dax-Vorstände ist 2013 gesunken. Erstmals seit 2010 liegt die durchschnittliche Gesamtvergütung eines Vorstandsvorsitzenden unter fünf Millionen. Auch der traditionelle Jahresbonus der Vorstandsvorsitzenden im Dax hat dramatisch an Bedeutung verloren und beträgt nun noch ein Viertel der Bezüge. Der Anteil der mehrjährigen variablen Vergütung stellt nun erstmals 50 Prozent der Gesamtvergütung dar. Zu diesen Ergebnissen kommt die Geschäftsberichtsauswertung „Vorstandsvergütung Dax 2013" von HKP. Ursache sind, so die Studienautoren, neben rückläufigen Unternehmensgewinnen mehr Transparenz sowie ein bewussteres Agieren von Aufsichtsräten in Vergütungsentscheidungen: „Die Aufsichtsräte haben sich der Kritik der letzten Jahre gestellt. Die Vorstandsvergütung wird heute in keinem Aufsichtsrat mehr nebenbei erledigt", erklärt Michael H. Kramarsch, Managing Partner bei HKP.

Neu überdacht: Vergütungsmanagement in den Dax 30.

NEWS DES MONATS

Auslandsreisen Mangelnde Information und zu wenig Risikomanagement gefährden die Sicherheit von Mitarbeitern auf Auslandsreisen. Jeder zweite Geschäftsreisende wird – so eine neue Studie des Deutschen Reiseverbands – von seinem Arbeitgeber nicht über politische Unruhen im Zielland informiert.

Arbeitsmarkt 2030 wird es auf dem deutschen Arbeitsmarkt 1,6 Millionen zusätzliche Akademiker geben – die Zahl der Arbeitnehmer mit Berufsausbildung wird dagegen um drei Millionen zurückgehen. Das zeigt eine Prognose des Bundesinstituts für Berufsbildung und des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

Arbeitgeberimage BMW hat die größte Reputation in Europa, VW belegt Platz zwei. Auch Adidas, Daimler, Siemens, Lufthansa, SAP, Henkel, BASF, die Deutsche Bank, Robert Bosch und Bayer sind unter den Top 15 des Image-Rankings „World's Most Admired Companies".

+++ Aktuelle News +++ Hintergründe +++ täglich unter www.haufe.de/personal +++

© GLAZBASE

Gezeigt wird, wer die geforderten Kompetenzen hat.

Potenzial klar erkennbar

Hilfe bei der internen Suche nach der besten Besetzung für konkrete Aufgaben, Projektteams oder Positionen verspricht das Management Tool „glazbase“. Grundlage bildet ein intern angelegtes Verzeichnis, das den aktuellen Bestand an Kompetenzen, Soft Skills, Erfahrungs- und Fachwissen der einzelnen Mitarbeiter zeigt. Es kann von HR gefüllt werden, Mitarbeiter können aber optional ihr Profil auch selbst aktualisieren. Zusätzlich können Mitarbeiter definiert werden, die Empfehlungen abgeben, weil ein Kollege beispielweise wegen besonderer Fähigkeiten aufgefallen ist oder in laufenden Projekten neues Erfahrungswissen gesammelt hat. Flexibel können auch bestehende HR-Lösungen für Feedback, Qualifikationen oder Kompetenzmodelle integriert werden. Das Basismodul zeigt, ob die gesuchten Anforderungen im Unternehmen vorhanden sind, ist aber auch in der Lage, offene Positionen zuerst intern abzufragen oder Projektteams zusammenzustellen. Über das Modul „Analytics“ können die Daten zur Personal- und Organisationsentwicklung genutzt werden. **www.glazbase.com**

Kritiker bemängeln den fehlenden **Nervenkitzel**.

Integriertes Komplettsystem für kleine Steuerkanzleien.
Jetzt kostenlos testen auf **agenda-software.de**

Agenda:

SOFTWARE | IT-LÖSUNGEN UND RECHENZENTRUM | SERVICE | WISSEN

Ansprüche an einen Newcomer

UMFRAGE. Was erwarten Arbeitgeber von einer betrieblichen Krankenversicherung und was kann diese bieten? Eine Studie zeigt die Ansprüche an ein lohnendes Modell.

Von **Frauke Wildvang** und **Stefan Bleyhl**

Auf der Suche nach Zusatzleistungen rückt die betriebliche Krankenversicherung (bKV) zunehmend in den Fokus vieler, gerade mittelständischer Arbeitgeber. Sie können diese arbeitgeberfinanzierte Krankenzusatzversicherung für alle oder einzelne Mitarbeiter und Mitarbeitergruppen abschließen und diesen so Zugang zu Leistungen gewähren, die eine gesetzliche Krankenversicherung nicht abdeckt. Beispiele sind Zahnbehandlungen, Vorsorgeuntersuchungen oder Chefarztbehandlungen. In der Regel verzichtet der Versicherer bei einer bKV auf eine Gesundheitsprüfung, teils gibt es die Option, Familienmitglieder mitzuversichern. Dabei kann die Kostenersparnis gegenüber Individualverträgen bis zu 50 Prozent betragen. Beachtet werden sollte allerdings, dass diese vorwiegend durch die Kalkulation der Tarife ohne Altersrückstellungen ermöglicht wird – bei Vertragsumstellung wegen Renteneintritt des Mitarbeiters oder beim Wechsel des Unternehmens kann der Tarif erheblich höher liegen.

Um die Anforderungen an die bKV aus Arbeitgebersicht zu ermitteln, hat die Strategieberatung Bülow & Consorten eine Interviewreihe mit Personalverantwortlichen unterschiedlicher Branchen und Unternehmensgrößen durchgeführt. Die Basis für die Interviews bildete ein quantitativer Fragebogen, den die Teilnehmer im Vorfeld zugeschickt bekamen. In den durchschnittlich circa 45 Minuten dauernden Gesprächen wurden zudem zahlreiche Aspekte qualitativ vertieft, die für das tatsächliche Verständnis der Beweggründe und Motivationslagen aus Sicht der Arbeitgeber hilfreich sind.

Kenntnisstand gering

Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Mehrheit der Personalverantwortlichen bereits mit dem Thema bKV beschäftigt hat (65 Prozent). Trotzdem haben noch über drei Viertel der Befragten hohen Informationsbedarf. 59 Prozent schätzen ihren derzeitigen Kenntnisstand als niedrig ein, 35 Prozent als mittel und nur sechs Prozent als hoch. Von den Studienteilnehmern hatte zu diesem Zeitpunkt noch keiner eine bKV abgeschlossen, aber immerhin knapp jeder Fünfte hat dies für das laufende Jahr 2014 auf der Agenda. Motivationsfaktoren für die Einführung sind die Verbesserung der Unternehmenskultur und der Mitarbeiterbindung (beide Faktoren 70 Prozent), Mitarbeitergewinnung (65 Prozent) und Arbeitnehmermotivation (59 Prozent). Darüber hinaus konnten sich insbesondere Firmen aus der Konsumgüterindustrie auch vorstellen, sich mit einer bKV gegenüber den Kunden als fairer Arbeitgeber positionieren zu können.

Einig waren sich nahezu alle Studienteilnehmer, dass die Beitragsstabilität, die Verwaltbarkeit und die Beitragshöhe maßgeblichen Einfluss auf die Auswahl des bKV-Anbieters haben. Bei den Produktwünschen gab es unter den Interviewpartnern zwei nahezu gleich große Lager: Die einen wünschen sich ein einfaches Basisangebot, die anderen hätten

Eine bKV kann Leistungen übernehmen, die gesetzliche Kassen nicht zahlen.

AUSTAUSCH

Ansprechpartner

Die folgenden Firmen haben bereits eine bKV eingeführt und sind bereit, Interessierten ihre Erfahrungen zu schildern oder auch konkrete Fragen zu beantworten.

Holz und Raum GmbH, Berlin: Der mittelständische Handwerksbetrieb (u. a. Tischlerei und Möbelhandel) bietet seit 1.4.2014 allen 65 Mitarbeitern eine bKV mit Leistungen zu Sehhilfen, Zahnersatz und Zahnbehandlung an. Motiv ist die Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit. Ansprechpartner: René Thömke, Leiter Controlling, rthoemke@holz-raum.de

SMC Pneumatik GmbH, Egelsbach: Der Maschinenbaubetrieb mit 600 Mitarbeitern bietet seit 1.5.2012 allen Mitarbeitern (ausgenommen Auszubildende und Leitende Angestellte) eine bKV an. Derzeit nutzen das 400 Mitarbeiter – die restlichen 200 Mitarbeiter sind entweder privat versichert oder hatten bereits vor dem 1.5.2012 eine Zusatzkrankenversicherung. Diese 200 Mitarbeiter erhalten als Ausgleich einen Zuschuss zu ihrer außerhalb von SMC bestehenden Krankenzusatzversicherung. Ansprechpartner: Karl-Heinz Fuchs, Manager Human Resources, fuchs.karl-heinz@smc.de

Algeco GmbH, Kehl: Seit 1.4.2012 werden bei dem Komplett-Baudienstleister alle unbefristet eingestellten Mitarbeiter über einen Rahmenvertrag zur bKV in den Bereichen Zahnzusatzversicherung, Zahnersatz und Krankentagegeld abgesichert. Bei der Einführung flossen 0,15 Prozent einer anstehenden Lohn- und Gehaltserhöhung symbolisch in die Einführungskosten der bKV. Weitere Leistungen zu Vorteilskonditionen bei Selbstzahlung sind optional. Seit 2014 werden auch für obere Führungskräfte weitere unternehmensfinanzierte Bausteine angeboten. Ansprechpartner: Marc Fahlbusch, HR Director of Central and Eastern Europe, marc.fahlbusch@as.algeco.com

CHECKLISTE

Zehn Fragen, die Sie stellen sollten

Vor der Anbieter- oder Produktentscheidung steht die Erfassung des individuellen Bedarfs des Unternehmens. Die folgenden zehn Punkte müssen Sie dazu klären.

1. **Zielsetzung:** Wozu soll die bKV innerhalb des Unternehmens dienen?
2. **Bedarfsgruppe:** Welche internen Zielgruppen sollen mit der bKV erreicht werden?
3. **Versicherungsbedarf:** Welche versicherungsspezifischen Bedürfnisse haben diese?
4. **Finanzieller Spielraum:** Welches Budget besteht für eine bKV – auch in Abgrenzung beziehungsweise unter Einbeziehung anderer Employee-Benefits?
5. **Steuerliche Behandlung:** Welche steuerlichen Auswirkungen müssen bedacht werden? (Klärung mit eigener Steuerabteilung beziehungsweise Steuerberater)
6. **Serviceerwartungen:** Welcher Support wird vom bKV-Versicherer erwartet?
7. **Unterstützung:** Wie wird der hausinterne oder unternehmensassoziierte Versicherungsspezialist frühzeitig eingebunden?
8. **Anbieterauswahl:** Welche Anforderungen bestehen für den Auswahlprozess? Wer sorgt für die Unternehmensinformationen (zum Beispiel HR-Netzwerk)?
9. **Mitbestimmung:** Wie kann und wo muss die Mitarbeitervertretung eingebunden sein?
10. **Erfolgskontrolle:** Wer sorgt für regelmäßige Reviews aus Unternehmens- und Mitarbeiterperspektive mit Blick auf einen eventuellen Anbieterwechsel?

gerne eine für ihr Unternehmen zugeschnittene, individualisierte Lösung. Für größere Unternehmen und insbesondere (internationale) Konzerne spielt die Integrierbarkeit der bKV in sogenannte Cafeteria-Modelle eine zunehmend wichtige Rolle.

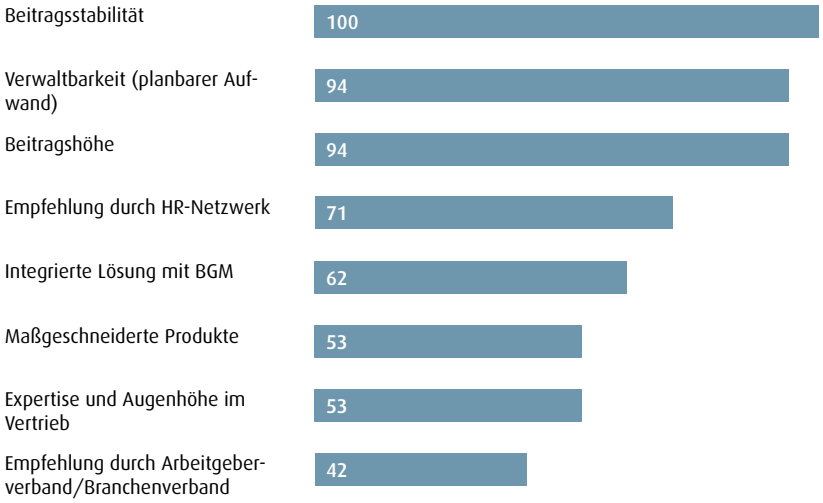
Entscheider in der Chefetage

Die betriebliche Krankenversicherung ist für Unternehmen ein strategisch wichtiges Thema und entsprechend weit oben in der Firmenhierarchie angesiedelt: In allen befragten Unternehmen entscheiden der Vorstand beziehungsweise die Geschäftsführung über ihre Einführung. Aufgrund der Seniorität der Entscheider erwarten die Arbeitgeber von den bKV-Versicherern dazu passende vertriebliche Ansätze. Sofern vorhanden, war der firmenverbundene Makler der primär gewünschte Vertriebspartner (53 Prozent), alternativ erwarten die Unternehmen einen Key-Account-Manager (53 Prozent) auf Vertriebsseite des Anbieters. Einigen der Befragten war zudem die Augenhöhe der Verhandlungspartner ein wichtiges Anliegen. Das heißt konkret, dass manche Arbeitgeber neben einem bKV-Experten auch eine Führungskraft oder den Vorstand des Versicherers zu einem Gespräch erwarten.

Bei den Empfehlungen zur Auswahl einer bKV spielen insbesondere das persönliche Netzwerk und spezielle HR-Netzwerke eine dominierende Rolle. Wichtig ist den Befragten zu wissen, welche anderen, möglichst bekannten Unternehmen bereits eine bKV abgeschlossen haben. Sie wünschen Erfahrungsaustausch, um die von einer bKV erhofften Effekte im Vorfeld besser abschätzen und bewerten zu können (Kontaktadressen hierfür finden Sie im Kasten oben links).

Auch Arbeitgeber- oder Branchenverbände spielen eine Rolle bei der Auswahl der bKV. Jeweils 42 Prozent gaben an, diese Vereinigungen als vertrauenswürdige Institutionen für die Empfehlung

ERFOLGSFAKTOREN IN DER BKV



„stimme zu/stimme voll zu", Angaben in Prozent, n = 20

Planbaren Kosten- und Verwaltungsaufwand sowie Empfehlungen durch HR-Netzwerke nannten die Befragten als wichtigste Auswahlkriterien für eine bKV.

QUELLE: BÜLOW & CONSORTEN

einer bKV anzusehen. Dies gilt insbesondere für Unternehmen in Branchen, die durch einen aktiven Branchenverband unterstützt wird, beispielsweise Chemie, Pharma, Werbung und IT. Hier haben einige bereits sehr gute Erfahrungen im Kontext der betrieblichen Altersvorsorge (bAV) gemacht und können sich auch bei der bKV gut eine brancheneinheitliche Lösung vorstellen.

Ein Großteil der befragten Arbeitgeber (62 Prozent) sehen das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) als gute Ergänzung zur bKV und würden eine integrierte Lösung bevorzugen, bei der ein Anbieter beide Leistungen erbringt. Diesem Wunsch entsprechen einzelne Versicherer bereits heute mit eigenständigen Angeboten oder in Kooperation mit spezialisierten Partnern.

Klare Mindeststandards sind definiert

Obwohl die betriebliche Krankenversicherung als Produkt noch relativ neu ist, zeichnen sich bereits jetzt Mindeststandards ab. So erwarten alle Studienteilnehmer Infoflyer im eigenen Corporate Design sowie eine Einbindung von bKV-Informationen in das Unternehmensintranet als selbstverständliche Leistungen. Auch eine Mitarbeiterhotline, bei der Experten des Krankenversicherers Fragen der Belegschaft zur bKV beantworten, ist für 88 Prozent eine Standardleistung. Zum einen erwarten Arbeitgeber vom bKV-Versicherer weitere Services („Service plus") als reale Unterstützung ihrer täglichen Personalarbeit. Zum anderen haben die Befragten ein starkes Interesse an einer für ihre Mitarbeiter „erlebbaren" bKV. Für sie ist entscheidend, dass ihr Engagement kontinuierlich von den Mitarbeitern wahrgenommen wird und die Motivation nicht nach Einführung der bKV verpufft. Erste Ansätze wie Versichertenkarten, Apps oder auch besondere Produktvarianten gibt es zwar bereits im Markt, die Befragten sehen hier jedoch Entwicklungsbedarf.

Fazit: Personalentscheider sind gut beraten, sich im ersten Schritt über die spezifische Zielsetzung ihres Unternehmens im Kontext bKV klar zu sein, um die Anbieter- und Produktauswahl zu gestalten. Auch wenn sich der Markt aktuell noch relativ homogen darstellt, gibt es bereits erkennbare Unterschiede im Leistungsspektrum und Servicelevel der bKV-Versicherer. Somit sollte die Entscheidung für einen Anbieter gut überlegt sein, denn sieben von zehn Personalentscheidern würden einen einmal gewählten bKV-Anbieter nicht oder nur bei gravierenden Mängeln wechseln. ■

MARKTÜBERSICHT

Eine betriebliche Krankenversicherung bieten die folgenden Versicherer:

- Allianz www.business.allianz.de
- Arag www.arag.de
- Axa www.axa.de
- Barmenia www.barmenia.de
- Central www.central.de
- Continentale www.continentale.de
- CSS www.cssbusiness.de
- Debeka www.debeka.de
- DKV www.dkv.com
- Ergo www.ergo.de
- Gothaer www.gothaer.de
- Hallesche www. hallesche-exklusiv.de
- Hanse Merkur www.hansemerkur-vertriebsportal.de
- HDI www.hdi.de
- Huk www.huk.de
- Nürnberger www.nuernberger.de
- Provinzial www.provinzial.de
- R+V www.ruv.de
- Signal Iduna/Deutscher Ring www.signal-iduna.de
- SDK www.sdk.de
- VKB www.vkb.de
- Württembergische www.firmenkunden.wuerttembergische.de

STAND APRIL 2014

DR. FRAUKE WILDVANG ist Managerin bei der Strategieberatung Bülow & Consorten GmbH in Hamburg.

STEFAN BLEYHL ist Geschäftsführer bei der Strategieberatung Bülow & Consorten GmbH in Hamburg.

Stefan Gimber, Mitglied der Geschäftsleitung der ADMEDES Schuessler GmbH
Tamara Toberer, Mitarbeiterin der ADMEDES Schuessler GmbH
Die ADMEDES Schuessler GmbH ist Allianz Kunde seit 1996

Mitarbeiter umfassend versorgen – mit attraktiven betrieblichen Zusatzleistungen.

Sie wollen leistungsstarke Mitarbeiter, die gerne bei Ihnen arbeiten und gemeinsam mit Ihnen in die Zukunft blicken? Wir bieten Ihnen eine Win-win-Situation mit der betrieblichen Krankenversicherung und der betrieblichen Altersversorgung der Allianz. Denn sie schaffen Sicherheit – für heute und für morgen. Nutzen Sie diese beiden Personalinstrumente zur Mitarbeiter-gewinnung und -bindung und versorgen Sie Ihre Mitarbeiter optimal aus einer Hand. Einfach, transparent und servicestark. Weitere Informationen erhalten Sie unter **www.business.allianz.de/mitarbeiterversorgung**

Allianz

Der feine Unterschied

PRAXIS. Firmen mit einem guten BGM senken ihren Krankenstand zufriedenstellend. Doch gibt es auch Firmen mit exzellentem BGM – sie erzielen hier Traumquoten.

Von **Heinz Kowalski**

Neun Zehntel unseres Glücks beruhen alleine auf der Gesundheit" – nicht nur Arthur Schopenhauer, auch die Unternehmen wünschen sich einen niedrigen Krankenstand. Manche erreichen den nie, andere haben dagegen über Jahre nur zwei oder drei Prozent. Woran liegt das? Sind es Schicksalsschläge einzelner Beschäftigter, die einen schweren Unfall erleiden, einen Herzinfarkt bekommen oder an einer langwierigen Depression erkranken, kennt das Unternehmen wenigstens die Ursache für den zeitweise gestiegenen Krankenstand. Bei dauerhaft hohen Fehlzeitenquoten kann es an körperlich schwerer Arbeit, an schlechten Arbeitsbedingungen, an fehlender Motivation oder einer älteren Belegschaft liegen. Oft liegt der Grund für den Unterschied zwischen einem hohen und einem niedrigen Krankenstand aber darin, dass entweder gar kein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) existiert, dass es unwirksam oder eben gut und erfolgreich ist. In vielen Firmen ist das BGM so exzellent, dass krankheitsbedingte Fehlzeiten kaum noch eine Rolle spielen.

Nicht jedes BGM ist auch erfolgreich

Nicht jedes BGM ist auch automatisch erfolgreich, was zu Enttäuschungen bei den betroffenen Firmen führen kann. Dabei haben sie alles richtig gemacht: Die Belegschaft wurde informiert, ein Ziel wurde gesetzt, der Arbeitskreis Gesundheit tagte regelmäßig, Arbeitsschutz und Betriebsärztlicher Dienst waren beteiligt, externe Unterstützung durch Krankenkassen war gegeben, Maßnahmen wie Rückenschule und Führungskräfteschulung wurden umgesetzt und trotzdem blieb der Krankenstand auf der alten Höhe. Vielleicht wäre er ohne diese BGM-Aktivitäten sogar noch gestiegen, was aber ebenso eine Spekulation ist wie die Suche nach den Ursachen. Vor dem Hintergrund der investierten Maßnahmen und des nicht unerheblichen Personalaufwands für die BGM-Aktion ist das Ergebnis für die Unternehmensverantwortlichen, vor allem für die zuständigen Personaler meist ein Ärgernis.

Die Erfahrungen zeigen allerdings, dass sich in den meisten BGM-Firmen doch etwas bewegt. Nach ein oder zwei Jahren BGM geht der Krankenstand um einen Prozentpunkt zurück, manchmal auch mehr. Die einen sind damit zufrieden, die anderen schielen auf die Firmen mit „Traumquoten" und fragten sich: „Was machen die anders als wir?" Dazu tragen auch die Veröffentlichungen der Durchschnittswerte des Krankenstands bei: 2012 waren das bei den pflichtversicherten Krankenkassenmitgliedern in Deutschland, so meldete das Bundesgesundheitsministerium, 3,64 Prozent.

© 123DARTIST / SHUTTERSTOCK.COM

Exzellentes BGM verhilft zu traumhaft niedrigen Quoten im Krankenstand.

Entscheidend: Die Gesundheitskultur

Ein Durchschnittswert macht allerdings deutlich, dass etwa die Hälfte aller Unternehmen unter diesem Wert liegt. Im Jahresschnitt auf Null zu kommen,

ist bei kleineren Firmen durchaus mal möglich, bei größeren allerdings kaum. Zwischen ein und zwei Prozent Fehlzeiten sind fast immer vorhanden und können nicht beeinflusst werden. Grippe, Blinddarmentzündung, private Unfälle oder andere Ursachen führen zu dem statistischen „Bodensatz“. Aber alles, was von der Firma beeinflusst und damit vermieden werden kann, fehlt beim Krankenstand in den „Zwei-Prozent-Firmen“. Eine Gesundheitskultur mit guter Führung, hoher Eigenverantwortung und ein funktionierendes BGM, in das stetig investiert wird, machen den feinen Unterschied letztlich aus.

Gesundheitskultur ist ein Teil der Unternehmenskultur. Sie wird dadurch bestimmt, wie der Betrieb die Gesundheit der Beschäftigten in den betrieblichen Fokus rückt und welcher Stellenwert der Gestaltung guter Arbeitsbedingungen eingeräumt wird. Immer mehr Firmen haben das erkannt, nicht nur aus altruistischen Motiven, sondern auch wegen der Herausforderungen der immer anspruchsvoller werdenden Arbeitswelt, festgemacht an drei Entwicklungen:

1. Die demografische Entwicklung und der Wunsch, gesund mit 67 in die Rente zu gehen
2. Weiter steigende Belastungen am Arbeitsplatz mit der Zunahme psychischer Erkrankungen und Burnout
3. Der Fachkräftemangel mit der Folge, gute Mitarbeiter zu halten und Bewerbern unter anderem auch gesundheitsförderliche Angebote zu machen.

Vom Förderprojekt zum Flow

Auch die Firmen mit einem exzellenten BGM-Prozess haben irgendwann mal mit dem ersten Schritt angefangen. Krankenstandsanalysen, Betriebliche Gesundheitsberichte, Gründung eines Arbeitskreises Gesundheit, Ergonomiegutachten und rückengerechtes Arbeiten, gesunde Kantinenverpflegung, Schulung der Führungskräfte in „Gesund Führen“, Stressbewältigungsprogramme stehen in der Regel am Anfang vieler Betrieblichen Gesundheitsförderungsprojekte. Von der Notwendigkeit eines solchen Projekts muss die Unternehmensleitung über-

Lernen Sie das moove Gesundheitsportal kennen. Jeden Dienstag beim kostenlosen Webinar ab 14.00 Uhr.

www.corporate-moove.de/webinar

Hier anmelden!

moove®
Tu's für Dich!

Unternehmensbericht – mehr als nur Kennzahlen

Von Bedeutung ist nicht nur präventive, maßgeschneiderte Gesundheitsmaßnahmen im Unternehmen zu implementieren, sondern auch Kennzahlen für einen nachweisbaren Erfolg vorzuweisen. moove ermöglicht mit seinem Unternehmensbericht eine wissenschaftlich fundierte Auswertung der Ergebnisse für jeden Bereich und für das Gesamtunternehmen unter Gewährleistung der 100 %igen Anonymität der Mitarbeiter. Wertvolle Indizien und Anhaltspunkte für künftige Maßnahmen können hier gewonnen werden.

moove – Tu`s für Dich!

Das innovative BGM kombiniert wissenschaftlich anerkannte Methoden mit neuen Technologien und optimiert gezielt die persönlichen Gesundheitswerte. Nicht nur die eigenen Gesundheitsziele der Mitarbeiter werden gestärkt, sondern moove unterstützt auch die Gesundheitsbilanz des Unternehmens und damit die Wettbewerbsfähigkeit.

„Mit dem Unternehmensbericht von moove, haben wir gesehen, dass unsere Mitarbeiter im Schichtdienst massive Probleme beim Schlafen haben. Durch eine Optimierung im Schichtplan, hat sich die Schlafqualität sehr verbessert und unsere Mitarbeiter sind deutlich zufriedener.“

Frank Brandt, BGM-Manager

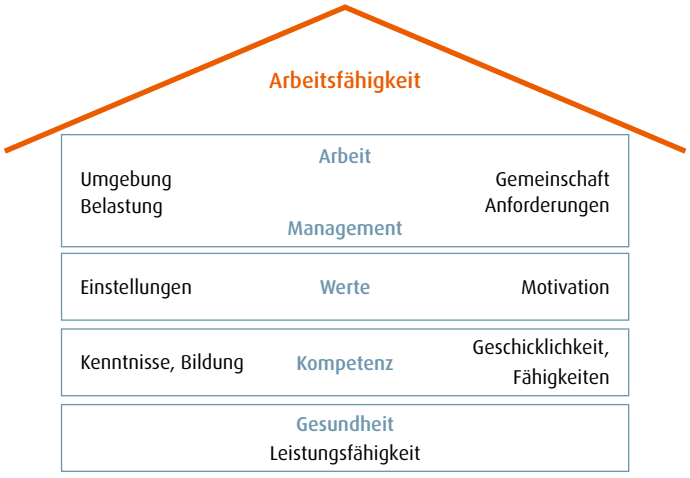
Kontaktieren Sie uns!

Sie interessieren sich für uns? Wir interessieren uns für Sie!
Tel.: +49 621 15 02 14 - 0 · info@corporate-moove.de · www.corporate-moove.de/kontakt
vitaliberty GmbH · Augustaanlage 54–56 · 68165 Mannheim · info@vitaliberty.de · www.vitaliberty.de

zeugt sein, ebenso die Führungskräfte, der Betriebs- oder Personalrat und nicht zuletzt die Beschäftigten selbst. Sie müssen mitmachen. Damit ist die Grundvoraussetzung für ein exzellentes BGM geschaffen. Das BGM muss zum Betrieb passen, bedarfsgerecht sein und gelebt werden. Eine Blaupause gibt es nicht. Der entscheidende Schritt besteht darin, aus dem BGF-Projekt ein integriertes, selbstverständliches, von allen getragenes und wie von selbst mitlaufendes BGM zu entwickeln. Dann ist der Flow erreicht und die Voraussetzung für eine dauerhaft gesunde Mannschaft gegeben.

Trotz aller Individualität gibt es einen Rahmen mit klaren Grundvoraussetzungen, der den Weg zu einem exzellenten BGM schafft.

HAUS DER ARBEITSFÄHIGKEIT



Alles unter einem Dach: Das Haus der Arbeitsfähigkeit beherbergt die Faktoren, die die Arbeitsfähigkeit des Mitarbeiters und so die Gesundheit des Unternehmens bestimmen.

QUELLE: FIOH, TUOMI, ILMARINEN

Akzeptierte Ziele, die Spaß machen

Einfach nur ein Ziel formulieren wie beispielweise: „Wir wollen mit dem Krankenstand auf vier Prozent runter“ oder „wir wollen X Euro bei der Entgeltfortzahlung sparen“ wird nicht genügen. Das Ziel eines BGM muss einfach, realistisch und überzeugend sein. Möglichst soll es den Beteiligten auch Spaß machen. Manche Firmen mit einem exzellenten BGM haben ein qualitatives Ziel bereits in den Unternehmensgrundsätzen verankert, wie zum Beispiel: „Gesundheit, leistungsfähige und motivierte Mitarbeiter bilden die Grundlage für ein erfolgreiches Unternehmen. Wir investieren in das physische, psychische und soziale Wohlbefinden der Mitarbeiter, um deren Gesundheit dauerhaft zu fördern und um arbeitsbedingte Gesundheitsrisiken zu vermeiden.“

Daraus lassen sich spezifische Ziele ableiten, auch quantitativer Art. Allerdings darf die Belegschaft nicht überfordert werden, was an sinkenden Beteiligungen schnell abzulesen wäre. Fatal ist zudem, auf die falschen Themen zu setzen, zum Beispiel ohne konkreten Anlass die Flure mit Plakaten gegen die Alkoholsucht voll zu hängen, was nicht nur die Beschäftigten irritiert, sondern auch Besucher und Kunden. Entscheidend ist, die Ziele mit den Betroffenen zu finden und festzulegen, damit die Akzeptanz stimmt. Alle betrieblichen Ziele sollten zudem darauf hinauslaufen, die Eigenverantwortung der Beschäftigten für ihre Gesundheit zu fördern. Ohne diese Eigenverantwortung ist kein exzellentes BGM möglich.

Maßstab Mitarbeiterinteresse

Das Interesse der Firmenleitung muss noch längst nicht von den Mitarbeitern geteilt werden. Firmen, die nur auf den Krankenstand und die Entgeltfortzahlung setzen, haben das schmerzhaft erfahren müssen. Alle haben dagegen das Interesse, gesund und arbeitsfähig zu bleiben. Falls es krankmachende Faktoren im Betrieb gibt, müssen diese identifiziert und abgestellt werden. Dafür gibt es bewährte Methoden. Schwieriger herauszufinden ist die Antwort auf die Frage, was im Betrieb und beim Einzelnen die Gesundheit fördert. Aber darauf kommt es an und ein gut besetzter Arbeitskreis Gesundheit kann Antworten geben. Schriftliche Befragungen der Belegschaft, nach dem Motto „was hätten Sie denn gerne?“, sind dagegen selten von Erfolg gekrönt. Neues, auch modisches, kann durchaus ausprobiert werden, wenn es pfiffige Ideen sind und diese zum Unternehmen passen. Zum Beispiel kann man – statt gesunde Getränke ins Kantinenregal zu stellen – ein „Saftladentag“ organisieren, an dem die Auszubildenden die gesunden Getränke mixen und ausgeben und gleich das Rezept dazu liefern. Die Beschäftigten stehen dann Schlange.

Professionelle Anfangsberatung

Aller Anfang ist schwer und so ist es auch beim BGM. Obwohl der Einstieg in ein exzellentes BGM unkompliziert mit niedrigschwelligen Angeboten sein sollte, empfiehlt sich stets eine professionelle Beratung durch erfahrene BGM-Experten. Sie können beim Einstieg beraten und die nächsten Schritte beschreiben. Damit wird ein falscher Anfang ebenso vermieden wie unnötige Ausgaben. BGM-Experten wissen auch, wer beim BGF unterstützen kann, und zwar personell wie finanziell. Für Krankenkassen und Berufsgenossenschaft sind Betriebliche Gesundheitsförderung oder Gesundheitsschutz Pflichtleistungen. Externe Berater eignen sich anfangs auch als neutrale und erfahrene Moderatoren

pm STRATEGIE

Kultur der Gesundheit

Das BMAS hat Empfehlungen für eine „Neue Kultur der Gesundheit im Unternehmen" herausgegeben. Das sind die Ziele und Umsetzungsvorschläge:

Betriebliche Gesundheitsförderung als Bestandteil der Unternehmenskultur: Bei der Planung der Gesundheitsförderung sollten alle Ebenen einbezogen, feste Strukturen und klare Zuständigkeiten geschaffen und die erforderlichen Ressourcen bereitgestellt werden.
Gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen: Physische und psychische Beanspruchungen sollten kontinuierlich analysiert werden, arbeitsbedingte Belastungen reduziert und die Ressourcen erhöht werden.
Stärkung der Eigenverantwortung: Maßnahmen zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen werden mit passenden Angeboten für ein gesundheitsförderliches Verhalten verbunden.

für den Arbeitskreis Gesundheit. Der Nachhaltigkeit wegen sollte ein BGM allerdings über kurz oder lang auf den Betrieb und seine Akteure übergehen.

Klare Strukturen und ein roter Faden

Das Management der Betrieblichen Gesundheitsförderung ist vor allem von der Firmengröße abhängig. In kleineren Unternehmen wird man kaum von einem Management sprechen, hier verläuft die Gesundheitsförderung in der Regel durch individuelle, personenbezogene Maßnahmen. Größere Betriebe haben bereits Strukturen und Zuständigkeiten und können das Gesundheitsthema in die Organisation integrieren, beispielsweise in den Arbeitsschutzausschuss. Für ein nachhaltiges BGM sollte allerdings ein spezieller Arbeitskreis Gesundheit gebildet werden. Viele Themen können dennoch in bereits vorhandene Strukturen integriert werden, beispielsweise alle Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte zum BGM in die Organisationsentwicklung. Die Akzeptanz ist bei Führungskräften meist höher, wenn eine vorhandene Struktur genutzt wird, statt „schon wieder ein Projekt" aus der Taufe zu heben. Gesundheits-

Schneller, flexibler, lösungsorientierter

Gloger/Margetich
Das Scrum-Prinzip
Agile Organisationen aufbauen und gestalten
2014. 315 S., 19 s/w Abb., 6 Tab. Geb. € 39,95
ISBN 978-3-7910-3289-4 | *eBook* 978-3-7992-6725-0

Traditionelle Managementmethoden stoßen bei umfangreichen, komplexen Vorhaben schnell an ihre Grenzen. Der Planungsaufwand schnellt in die Höhe, die Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Mitarbeiter werden kleiner, die Beweglichkeit des Gesamtsystems nimmt massiv ab. Scrum reduziert die Schwerfälligkeit, indem es akzeptiert, dass viele Entwicklungen nicht vorhersehbar sind. In der Praxis heißt das: selbstorganisierte Teams, konsequente Lösungsorientierung, klare Verantwortlichkeiten, flexible Plananpassung und sehr flache Hierarchien. Die Autoren beleuchten die grundlegenden Prinzipien agilen Arbeitens und zeigen wie Scrum eingeführt und verankert werden kann.

- Scrum integrieren: Projekte, Teams und Unternehmen zu mehr Agilität führen
- Checklisten für die tägliche Arbeit und Beispiele aus Wirtschaft, Sport und Kultur

SCHÄFFER POESCHEL

Fax 08 00 / 7 77 77 70 (gebührenfrei)
www.schaeffer-poeschel.de

förderung ist nicht die Kernaufgabe der Firma und Gesundheitsförderung nicht die Kernkompetenz der Führungskräfte.

Für ein exzellentes BGM bietet sich an, einen „roten Faden“ zu entwickeln, als Beispiel kann das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ (HdAF) des finnischen Professors Juhani Ilmarinen dienen (siehe Grafik Seite 54). In den vier Etagen dieses Hauses lassen sich viele bereits vorhandene Regeln, Aktionen, Abläufe und Maßnahmen einordnen, ohne wieder neue Begriffe und Organisationen schaffen zu müssen. Allerdings macht das HdAF auch deutlich, dass die physische und psychische Gesundheit und damit die Leistungsfähigkeit die Basisvoraussetzung für die Arbeitsfähigkeit ist.

Interne Motoren und Kooperierende

Mindestens einer muss den Hut aufhaben. Einen eigenen Gesundheitsmanager haben größere Firmen. Häufiger sind die Personaler zuständig, denen es allerdings gelingen muss, auch ihre Produktions-, Vertriebs-, Finanz- und weiteren Kollegen für das BGM zu gewinnen. Die Geschäftsleitung muss ebenfalls hinter dem BGM stehen und das auch immer wieder deutlich machen.

Unterstützung leisten die ohnehin für den Gesundheits- und Sicherheitskomplex zuständigen Mitarbeiter wie Sicherheitsfachkräfte und Betriebsärzte. Auch von außen können wertvolle Impulse kommen, beispielsweise durch offenen Austausch mit anderen Unternehmen oder Netzwerken. Mitwirken muss auf jeden Fall der Betriebs- beziehungsweise der Personalrat.

Offene Kommunikation

Gesundheit ist zunächst etwas sehr Privates, was die Akteure nie vergessen dürfen. Diagnosen sind – bis auf Arbeitsunfallfolgen – tabu, solange der Betroffene nicht selbst darüber spricht. Um die Diagnosen geht es auch nicht, sondern um den Erhalt und die Förderung der Arbeitsfähigkeit. Damit jedoch alle eventuellen Bedenken in der Belegschaft vermieden werden, muss von Anfang an offen über das BGM kommuniziert werden. Viel hängt von der Unternehmenskultur ab. Oft kann bereits an der Sprache abgelesen werden, wie ehrlich das BGM gemeint ist. In exzellenten BGM-Firmen fallen Worte wie „Blaumacher“ oder „Rückkehrgespräche“ nicht.

> Meistens sind die Personaler für das BGM zuständig. Ihnen muss es gelingen, auch die Produktions-, Vertriebs- und Finanzkollegen für das BGM zu gewinnen.

Pfiffige BGM-Maßnahmen

Die Firmen mit einem exzellenten BGM, oftmals Preisträger verschiedener BGF-Preise, haben es nicht bei den Standardprogrammen belassen. Durch Ideen aus der Belegschaft, manchmal per Preisausschreiben erhoben, oder durch spezialisierte Berater, denen die Kultur des Unternehmens vertraut war, gab es viele pfiffige Aktionen, manchmal sogar als Alleinstellungsmerkmal der jeweiligen Firma. Aus der Vielzahl solcher Ideen nur einige Stichworte: Biofeedback, Check-ups, Employee-Health-Support-Programme, Elder-Care, Eltern- und Senioren-Service, Elternzeit-Cafe, Gesundheits-Apps, Interkulturelles BGM, Wirbelsäulenscreening, Neuroenhancement-Beratung, psychosomatische Sprechstunde, Resilienz-Training, Selfassessment, Seminare, Work-Life-Balance-Coaches.

Gesundheit erlaubt Teilhabe, sichert Lebensfreude und ist die Basis für Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft. Sie zu fördern macht Spaß. Auch die Aktionen sollten soweit möglich Spaß machen. Mit erhobenem Zeigefinger zu kommen, Verbote auszusprechen, alles reglementieren und kontrollieren zu wollen, schafft keine Akzeptanz bei den Beschäftigten. Wenn gesundes Essen in der Kantine von den Konsumenten als lecker bewertet wird, wenn der ergonomische Bürostuhl gelobt wird und die ganze Abteilung stolz darauf ist, im Winter zusammen mehr als 100 kg abgenommen zu haben, dann nehmen die meisten auch an der nächsten pfiffigen Aktion wieder teil. Es sei allerdings darauf hingewiesen, dass auch Krankheit etwas Normales ist, weshalb Sekundär- beziehungsweise Tertiärprävention ebenso wie Rehabilitation zu einem exzellenten BGM gehören müssen.

Den Lohn der Investition berechnen

Wer in ein BGM investiert, will auch etwas davon haben. Die individuelle Gesundheit bleibt für das Unternehmen tabu, kann aber für den Einzelnen und den Betriebsarzt durch regelmäßige Checkups aufgezeigt werden. Die kollektive Gesundheit kann durch die Summe der (freiwilligen) Checkups ermittelt werden und ganz einfach durch die Entwicklung der Fehlzeiten. Diese Kennzahlen lassen sich leicht berechnen und ergeben bei einem Rückgang des Krankenstands sehr schnell ROI-Werte (Return of invest) von 1:4 oder mehr.

Zufriedenheit mit der Arbeit und mit der Gesundheit, auch mit dem BGM, können durch Fragebogenaktionen oder Interviews ermittelt und bewertet werden. Ein Controlling mit detaillierten Kennzahlen wird nur selten installiert. Einzelne Firmen, wie die Otto-Group, haben einen Gesundheitsindex für abgrenzbare Firmenteile entwickelt, mit dem Führungskräfte erkennen können, ob das BGM in ihrem Bereich erfolgreich war oder nicht. Schwer messbar aber entscheidend ist der Stolz, den Unternehmensleitung, Führungskräfte und Belegschaften in exzellenten BGM-Firmen entwickeln, dass sie ein richtig gesundes Unternehmen sind. ■

HEINZ KOWALSKI ist Direktor i. R. des Instituts für Betriebliche Gesundheitsförderung in Köln.

15. Auflage 2014, ca. 300 Seiten
€ 24,95 [D]
ISBN 978-3-648-04730-9
Bestell-Nr. E04035
Erscheint Mai

7. Auflage 2014, ca. 400 Seiten
€ 29,95 [D]
ISBN 978-3-648-04873-3
Bestell-Nr. E04109
Erscheint Mai

6. Auflage 2013, 268 Seiten
€ 34,95 [D]
ISBN 978-3-648-04115-4
Bestell-Nr. E04043

2. Auflage 2013, 288 Seiten
€ 39,95 [D]
ISBN 978-3-648-03711-9
Bestell-Nr. E04339

Arbeitszeugnisse schnell und rechtssicher erstellen

Der »große Huber« – jetzt in der 15. Auflage und mit noch mehr Musterzeugnissen! Mit diesem Klassiker verfassen Arbeitgeber schnell aussagekräftige und rechtssichere Arbeitszeugnisse. Und Arbeitnehmer erfahren zudem, wie sie ihr eigenes Zeugnis analysieren können. Inklusive eBook!

- Wer Anspruch auf ein Arbeitszeugnis hat, welche Fristen und formalen Anforderungen es gibt
- 112 Musterzeugnisse zu den verschiedensten Berufen, Branchen und Funktionen
- Über 100 Textbausteine zu Kernkompetenzen und Führung
- Neu: Kapitel zur Unternehmensbeschreibung im Arbeitszeugnis

Jetzt bestellen!
www.haufe.de/fachbuch (Bestellung versandkostenfrei),
0800 50 50 445 (Anruf kostenlos) oder in Ihrer Buchhandlung

HAUFE.

Personalarbeit mit Strategie

PRAXIS. Jedes Jahr überprüft der HR-Bereich der Techniker Krankenkasse die Ausrichtung seiner Aufgaben im Rahmen eines speziellen Strategieprozesses.

Von **Thomas Dorn, Simon Seitz** und **Andrea Weber**

Es lohnt sich für den Personalbereich gezielt in die strategische Ausrichtung der eigenen Arbeit zu investieren. Damit wird mittel- bis langfristig ein höherer Wertschöpfungsbeitrag und eine bessere Orientierung erreicht. Anstatt Standardphrasen und Allgemeinplätze zur Strategie zu erklären, gilt es, die dahinter liegenden entscheidenden Handlungsfelder zu identifizieren, um gezielt daran arbeiten zu können. Hierzu hat der HR-Bereich der Techniker Krankenkasse (TK) einen eigenen Strategieprozess entwickelt, der dazu dient, die richtigen strategischen Aufgabenfelder zu identifizieren und die zu ihrer Umsetzung notwendigen Personalmaßnahmen und -projekte abzuleiten. Dieses Vorgehen ist die Basis für eine gezielte Bearbeitung der entscheidenden Themen mit einem effizienten Ressourceneinsatz und der entsprechenden Umsetzungssteuerung.

Der HR-Strategieprozess der Techniker Krankenkasse ist in zwei Phasen unterteilt: In Phase eins erfolgt die Entwicklung beziehungsweise die jährliche Überprüfung der HR-Strategie. Phase zwei dient der nachhaltigen Zielsicherung durch Umsetzungscontrolling.

Phase 1: Festlegung der HR-Strategie

Der HR-Strategieprozess selbst wird vom Personalbereich der TK als kontinuierlicher Verbesserungsprozess verstanden, sodass bei der jährlichen Neufestlegung auch eine gewisse Evolution im Vergleich zum Vorjahr stattfindet. Der Zeitrahmen, der dafür vorgesehen ist, beträgt drei Monate und gliedert sich in sechs Schritte, die mit der Zielfestlegung beginnen und im Beschluss der HR-Strategie für das kommende Jahr enden.

> Die jährliche Strategiefestlegung wird von HR als kontinuierlicher Verbesserungsprozess verstanden. Der Zeitrahmen dafür beträgt drei Monate.

Im ersten Schritt werden die strategischen Ziele der HR-Arbeit festgelegt, die im kommenden Jahr handlungsleitend sein sollen. Übernommen wird diese Aufgabe durch die (oberen) Führungskräfte des HR-Bereichs, moderiert durch das HR-Strategieteam. Als Grundlage reflektieren die Führungskräfte dafür die entscheidenden Entwicklungen der vergangenen Monate, die TK-internen Einflüsse auf sowie die künftigen Anforderungen an die HR-Arbeit. Wesentlich sind dabei die Auswirkungen der Unternehmensstrategie.

Die Ziele der HR-Strategie müssen dabei in hohem Maß auf die Erreichung der strategischen Unternehmensziele einzahlen. Die Einbindung von Trendstudien zur HR-Arbeit reduziert die Gefahr, in eine unternehmerische Binnensicht zu verfallen. Entscheidend ist hier die Selbstbeschränkung auf wenige und klar beschriebene Ziele. Die Realisierungswahrscheinlichkeit steigt durch diesen Fokussierungsansatz unserer Erfahrung nach deutlich. Da die Maximalzahl an Zielen auf fünf beschränkt ist, beginnt bereits an diesem Punkt ein ernsthaft geführter Diskussionsprozess über die relevanten Stellhebel der strategischen Personalarbeit.

Bei der TK wurden deshalb beispielsweise für 2014 folgende Ziele fokussiert:

- Anpassung der Arbeitsbedingungen hinsichtlich einer sich demografisch verändernden Personalstruktur,
- Verbesserung der Personal- und Personalkostenplanung sowie -prognose,
- weitere Steigerung der Führungsqualität.

Im Folgejahr werden diese Ziele hinsichtlich ihres jeweiligen Realisierungsgrads wieder überprüft und gegebenfalls durch neue Ziele ersetzt.

Vorbereitung durch Fachabteilungen

In Schritt zwei werden die wesentlichen Maßnahmen definiert, die eine effiziente und effektive Vorgehensweise zur Zielerreichung gewährleisten sollen. Hierzu erarbeiten die einzelnen HR-Fachabteilungen in internen Diskussionen und unabhängig voneinander kurz- bis mittelfristig ausgerichtete Maßnahmen zur Erreichung der oder zumindest Annäherung an die in Schritt eins definierten strategischen Ziele. Grundlage dafür sind interne Unternehmensdaten, Befragungen von Führungskräften, Informationen aus dem täglichen Arbeitskontext

PRAXISTIPPS

Zentrale Erfolgsfaktoren

Aus Sicht des HR-Bereichs der TK haben sich die folgenden Aspekte als entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung herauskristallisiert.

• **Breites Commitment des HR-Managements:** Die gemeinsame Zielfestlegung und der Beschluss der Vorhaben durch die HR-Führungskräfte bewirkt ein starkes Commitment zur Umsetzung. Das HR-Management versteht sich selbst und agiert intern wie extern als Auftraggeber gegenüber den Maßnahmenverantwortlichen.

• **Hohe Akzeptanz durch Einbindung des gesamten HR-Bereichs:** Das Vorgehen sichert im Gegenstromprinzip mit Top-down- und Bottom-up-Elementen sowie der breiten Beteiligung und Kommunikation hohe Identifikation und Akzeptanz hinsichtlich der erarbeiteten Ergebnisse.

• **Einbettung in den unternehmensstrategischen Planungsprozess samt Budgetplanung:** Der Entwicklungsprozess der HR-Strategie ist der strategischen Unternehmensplanung zeitlich vorgelagert. So können die erarbeiteten Positionen eingebracht und notwendige Ressourcen im Budget berücksichtigt werden. Übergreifende Anforderungen an HR werden nachfolgend in der HR-Strategie berücksichtigt.

• **Zwang zur Priorisierung:** Die Vorgabe des Ergebnistyps vor jedem Schritt und Maximalzahlen für Ziele und Maßnahmen sichern einen qualitativ hochwertigen Diskurs im Entwicklungsprozess und erlauben, die wenigen Themen konzentriert und mit sehr überschaubarem Ressourcenaufwand im Umsetzungsprozess begleiten zu können.

• **Trennung von Ressort- und Ressourcenfragen:** Ressourcenfragen sind zunächst nachgelagert, die zu entwickelnden Vorhaben erhalten eine „Ressourcengarantie". Kann die zuständige Facheinheit die Maßnahme nicht mit eigenen Ressourcen bewerkstelligen, wird HR-übergreifend eine Lösung gesucht. So vermeiden wir, Vorhaben wegen des operativen Tagesgeschäfts zurückstellen zu müssen.

• **Schaffung von Verbindlichkeiten:** Standardisierte Steckbriefe und Zeitplanungen sind zwingend. Damit entscheiden die HR-Führungskräfte über konkret beschriebene Vorhaben, deren Ziele, das Vorgehen und die benötigten Ressourcen. Zugleich bietet der Projektsteckbrief die Basis, vereinbarte Maßnahmen einzufordern.

• **Enge Begleitung durch Umsetzungscontrolling:** Alle zwei Monate werden die Umsetzungsstände von einem Mitglied des HR-Strategieteams an die oberen HR-Führungskräfte berichtet. Grundlage sind die regelmäßigen Updates der Maßnahmenverantwortlichen hinsichtlich der Projektsteckbriefe und -zeitpläne an das HR-Strategieteam. Wesentliche Änderungen von Inhalten und Verzögerungen werden somit zeitnah transparent und im Kreise der HR-Führungskräfte diskutiert – und falls notwendig beschlossen.

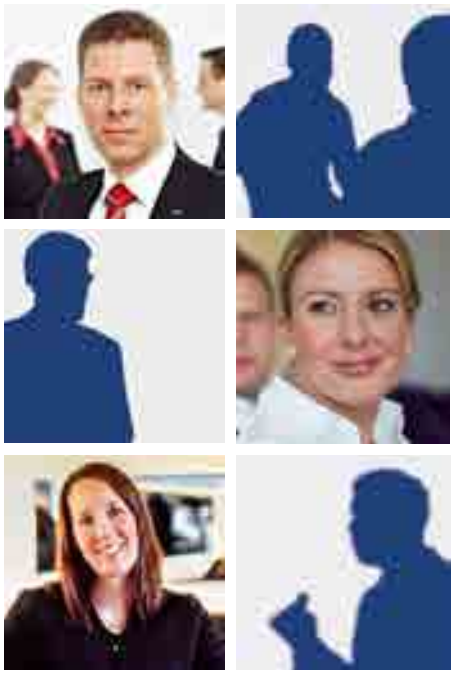
der Mitarbeiterschaft und auch externe Trendstudien. Diese Termine werden sehr frei gestaltet und weisen eine Bandbreite vom umfänglichen Workshop bis hin zur engen Diskussion in Regelterminen auf. Bei Bedarf erfolgt eine Unterstützung durch das HR-Strategieteam. Auch hier ist eine Beschränkung vorgegeben. So können aus den einzelnen HR-Fachabteilungen maximal zehn Maßnahmen in den weiteren Prozess eingebracht werden, um die strategisch wirklich relevanten Ansatzpunkte zu erfassen.

Festlegung der Maßnahmen

Im dritten Schritt wird im Rahmen eines „Trendscoutworkshops" die Sammlung aller identifizierten Maßnahmen vorgestellt, diskutiert und verdichtet. Bei diesem

Frankfurt School of Finance & Management
Bankakademie | HfB

Wir schärfen Ihr Profil!



Die Frankfurt School of Finance & Management zählt zu den führenden Business Schools in Deutschland.

Fach- und Führungskräfte, Professionals und Unternehmen profitieren von Seminaren und Zertifizierungen für den systematischen Ausbau von Kompetenzen und den Erhalt von Leistungsfähigkeit.

Nutzen Sie unsere Bildungsvielfalt zur Karriereförderung. Erweitern Sie das fachliche Know-how Ihrer Mitarbeiter durch berufsbegleitende Weiterbildung für Wirtschaft und Management.

Alle Qualifikationen führen wir auch unternehmensspezifisch als Inhouse-Maßnahme durch.

Schärfen Sie Ihr Profil. Lernen Sie uns kennen!

www.frankfurt-school.de/profilmacher

Schritt priorisieren jeweils zwei „Trendscouts“ (strategieaffine Mitarbeiter) aus allen HR-Fachabteilungen gemeinsam mit dem HR-Strategieteam die vorgebrachten Maßnahmen. Bei vier HR-Fachabteilungen sind damit maximal 40 Maßnahmen zu erwarten. Am Ende bleiben maximal zehn Maßnahmen für die kommende HR-Strategie übrig. Die angewandte Priorisierung beschränkt sich dabei auf drei mögliche Kategorien:

- Kategorie eins: (Weitgehende) Einigkeit, dass die Maßnahme realisiert werden muss, um die Zielsetzung zu erreichen.
- Kategorie zwei: Uneinigkeit, ohne Zwang zur Entscheidung auf Kategorie eins oder drei.
- Kategorie drei: (Weitgehende) Einigkeit, dass die Maßnahme nicht realisiert werden soll.

Dieses Bottom-up-Ergebnis wird in Schritt vier unter Hinzuziehung der oberen Führungskräfte des HR-Bereichs bei einem Halbtagsworkshop kritisch diskutiert. Die Kernfrage lautet dabei, ob die hinreichende Überzeugung besteht, dass mit dem jeweiligen Maßnahmenvorschlag (Schritt drei) eines der ursprünglich identifizierten strategischen HR-Ziele (Schritt eins) maßgeblich vorangebracht werden kann. Die oberen HR-Führungskräfte legen gemeinsam fest, welche der zehn Maßnahmen weiter verfolgt werden. Gegebenenfalls vorhandene weitere strategisch relevante Maßnahmen können in der Linie weiter verfolgt werden, stehen dann aber nicht im Fokus des HR-Strategieprozesses und haben damit auch keine vorrangigen Ressourcenzugriffsoptionen.

Detaillierte Auftragsklärung

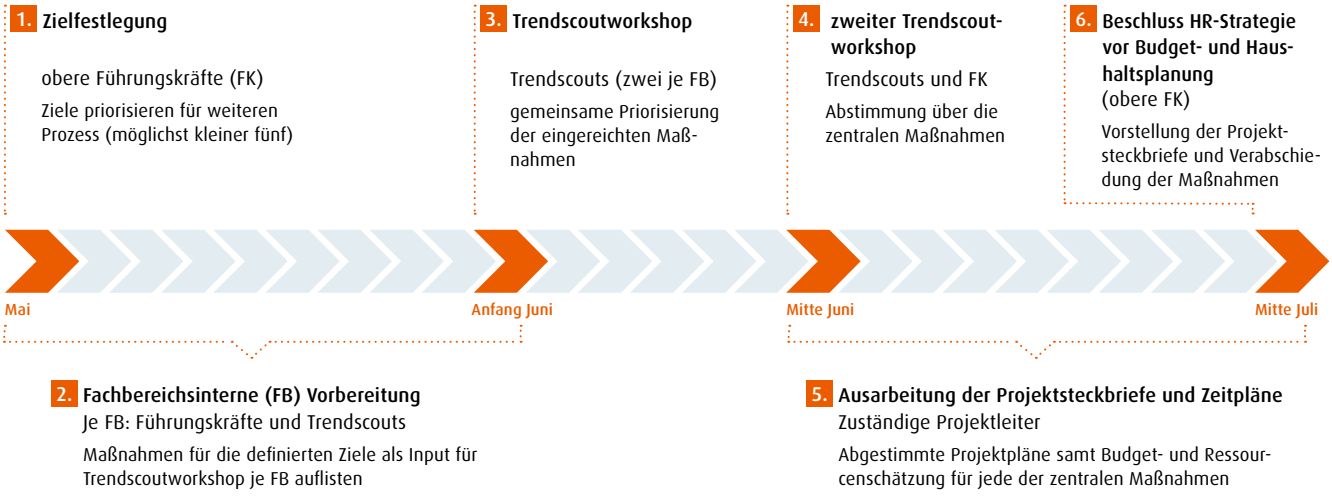
Im fünften Schritt folgt eine Detaillierungsphase. Für jede Maßnahme werden standardisierte Projektsteckbriefe mit Verantwortlichkeiten, Aufgabendefinition, Meilensteinplanung und genauer Budget- und Ressourcenplanung erstellt (siehe Grafik Seite 61). Durch die detaillierte Auftragsklärung (Ziele, Ressourcen, Zeiten) finden frühzeitig Gespräche unter den Beteiligten statt, Unklarheiten lassen sich schnell erkennen und klären.

Erst abschließend wird in Schritt sechs die HR-Strategie für das kommende Jahr unter Berücksichtigung der Detailplanungen finalisiert. Dies kann bedeuten, dass aufgrund der erfolgten Detailplanungen erkennbare Ressourcenengpässe eine Rejustierung beziehungsweise Streichung einzelner Maßnahmen erforderlich machen. Eine umfassende und breite Kommunikation der Ergebnisse innerhalb des HR-Bereichs sichert die Unterstützung in der Realisierungsphase. Der jährliche HR-Strategieprozess endet vor dem unternehmensweiten Strategie- und Planungsprozess. Somit werden zusätzliche übergreifende Anforderungen an HR, die gegebenenfalls unberücksichtigt sind, später ergänzt.

Phase 2: Umsetzungscontrolling

Ein regelmäßiges Reporting stellt die Zielerreichung und Maßnahmenumsetzung sicher. Durch komprimierte Berichtszyklen zum Maßnahmenfortschritt im Zweimonatsrhythmus entsteht Verbindlichkeit bis zum Ende der jeweiligen Projektlaufzeiten. Die Maß-

PROZESSABLAUF



Die Grafik zeigt die sechs Schritte der Entwicklung beziehungsweise Überprüfung der HR-Strategie bei der Techniker Krankenkasse.

Ergebnis ist eine jährlich aktualisierte Strategielandkarte, in der die Topthemen für die HR-Arbeit im kommenden Jahr definiert sind.

QUELLE: TECHNIKER KRANKENKASSE

REPORTINGINSTRUMENTE

Auftraggeber	<Name>	Projektleiter	<Name>, <Einheit>, <MKA>
Projektzeitraum	<Datum>	Welche anderen Personal-Fachreferate sind abgestimmt beteiligt?	<Name>, <Einheit>, <Mitarbeiterkapazität (MKA)>

Problemstellung/ Ist-Situation	• Beschreibung der Ausgangssituation und Problembeschreibung • Strategischer Zweck und Grund des Projekts?
Zielbeschreibung/ erwarteter Nutzen	• Ergebnis des Projekts? Welche HR-Strategie wird mit dem Projekt verfolgt? • Genaue Beschreibung des Zielzustands und der konkreten Erwartungshaltung (nicht Vorgehensweise, sondern Endzustand) • Konkreter Nutzen (quantitativ, qualitativ, strategisch, Zielgruppe)
Kennzahlen zur Zielerreichung	• Quantitative Zielkennzahlen und Messwerte der Zieleigenschaften, an denen der Projekterfolg gemessen werden kann
Aufgabenstellung	Pflichtbestandteile und optionale Bestandteile
Nicht-Ziele	Ergebnisse, die nicht Ziel des Projekts sind beziehungsweise nicht erreicht werden sollen („Out of Scope“)
Haushalt/Budget (aus Haushaltsplanung, ohne Personal-/Sachkosten)	Mittel und Ressourcen, die zur Verfügung stehen (Personalaufwand/Kosten)
Weitere Beteiligte	Weitere am Projekt Beteiligte außerhalb des HR-Bereichs (intern/extern)
Stakeholder	Welche Personen haben an dem Projekt Interesse und beeinflussen es?
Risiken	Welche Risiken gibt es?

Bei regelmäßigen Update-Runden wird der obige exemplarische Maßnahmensteckbrief mit dem aktuell erfassten inhaltlichen und zeitlichen Änderungsbedarf besprochen.

QUELLE: TECHNIKER KRANKENKASSE

nahmenverantwortlichen stellen zu den Update-Runden die aktuellen Projektpläne bereit, gegebenenfalls inklusive der inhaltlichen und zeitlichen Änderungen. Mögliche Veränderungen bei den Zielsetzungen und Zeitplänen und ähnliche Anpassungen erfolgen nur unter Zustimmung und Freigabe der oberen HR-Führungskräfte.

Implementierung als Richtungsweiser

Mit dem Ziel, strategisches Personalmanagement qualitativ hochwertig umzusetzen, erfolgte die Implementierung des Strategieprozesses. Das Ergebnis ist eine Strategielandkarte, die auch dem Reporting der strategisch relevanten Vorhaben des HR-Bereichs gegenüber der Unternehmensleitung dient. Sie beinhaltet die Ziele und Maßnahmen, die als Topthemen strukturiert vorangetrieben werden. Mit dem HR-Strategieprozess, der sich fortlaufend weiterentwickelt, ist es gelungen, die entscheidenden Ziele und Maßnahmen zu identifizieren und mit breiter Unterstützung umzusetzen. ■

THOMAS DORN ist Leiter Personalprojekte und Personalcontrolling bei der Techniker Krankenkasse.

SIMON SEITZ ist Mitarbeiter Fachreferat Personalprojekte und Personalcontrolling bei der Techniker Krankenkasse.

ANDREA WEBER ist Mitarbeiterin Fachreferat Personalprojekte und -controlling bei der Techniker Krankenkasse.

Statten Sie den Betriebsrat aus!

Für die Praxis

Das Betriebsverfassungsgesetz

Praxisbezogene Erläuterung und vollständige Textausgabe inklusive Wahlordnung

- kompakte Ausgabe
- besonders nach der Betriebsratswahl eine unverzichtbare Arbeitsgrundlage für Arbeitgeber und Betriebsräte
- Darstellung der Organisation sowie der Rechte und Pflichten des Betriebsrats aus Sicht der Praxis

Hrsg.: BDA | Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
11. Auflage, Stand September 2013,
192 Seiten, ISBN 978-3-936074-82-6,
12,90 € je Exemplar

Arbeitgeber BIBLIOTHEK

www.arbeitgeberbibliothek.de

Die Schnittstelle im Wandel

PRAXIS. Das Unternehmen Schaeffler hat für Veränderungsprozesse eine eigene Change-Expertenstelle geschaffen. Dabei spielt HR eine wesentliche Rolle.

Von **Pivi Scamperle** und **Susanne Bohn**

Ein wichtiger Erfolgsfaktor in Veränderungsprozessen sind Führungskräfte, die mit einer Stimme sprechen und ihren Mitarbeitern vermitteln können, warum die geplante Veränderung nötig ist. Gleichzeitig muss es ihnen gelingen, den Mitarbeitern die Situation nach einer gelungenen Veränderung vor Augen zu führen. Und sie müssen verdeutlichen, was der Wandel für den Einzelnen bedeutet.

Die Quelle für diesen mitarbeiterorientierten Ansatz bei Veränderungsprojekten liegt in einem professionellen HR-Veränderungsmanagement. Das bedeutet: Veränderungen standardisiert implementieren, begleiten und evaluieren sowie Personalmanager und Führungskräfte auf Augenhöhe zusammenarbeiten lassen.

> Von Anfang an war klar, dass die Konzeption und Implementierung eines Change Managements selbst wie ein Veränderungsprozess behandelt werden musste.

Bedingt durch eine sich ständig wandelnde Marktsituation und herausfordernde Wachstumsziele sind Veränderungen bei der Firma Schaeffler an der Tagesordnung. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Herzogenaurach entwickelt und fertigt Präzisionsprodukte für Automotive – für Maschinen, Anlagen, Kraftfahrzeuge sowie für die Luft- und Raumfahrt. Als Reaktion auf die vielfältigen Veränderungen beschloss das HR-Management im Jahr 2010, professionelle Strukturen für die Umsetzung von Veränderungsprozessen zu schaffen. Eine Expertenstelle für Veränderungsmanagement – als Bindeglied zwischen der Personalabteilung und den Unternehmensbereichen – sollte es HR-Managern ermöglichen, Veränderungsprozesse effektiver zu unterstützen. Das Ziel: Eine mitarbeiter- und wertschöpfungsorientierte Veränderungskultur im Unternehmen etablieren und gleichzeitig die Umsetzung der strategischen Unternehmensziele professionell unterstützen. Mit dieser Maßgabe rief das Unternehmen den Bereich namens „HR-Veränderungsmanagement“ ins Leben.

Umfassende Schnittstelle geschaffen

Das HR-Veränderungsmanagement sollte eine Beratungs- und Schnittstellenfunktion zwischen Personalmanagern, Führungskräften und internen beziehungsweise externen Beratern einnehmen. Die Aufgaben wurden dementsprechend mehrdimensional definiert:

- Entwicklung und Implementierung eines Standardablaufs für Veränderungsprozesse im Unternehmen
- Rekrutierung und Pflege eines Pools von Beratern und Coachs, die in Veränderungsprozesse eingebunden werden
- Evaluierung der durchgeführten Veränderungsprojekte
- Qualitätssicherung auf allen Ebenen der Beratung und Begleitung von Veränderungsprozessen

Von Beginn an war klar, dass die Konzeption und Implementierung eines Veränderungsmanagements selbst wie ein Veränderungsprozess behandelt werden musste. Es wurde nicht nur eine organisatorisch-funktionale Struktur entworfen, sondern alle Beteiligten mit einbezogen und für die Veränderung sensibilisiert und qualifiziert.

Dabei war Kommunikation auf Augenhöhe das zentrale Motiv und die wesentliche Prämisse: Sowohl Personalmanager als auch Führungskräfte sollten Zugang zum gleichen Know-how erhalten, aber ihrer Rolle gemäß qualifiziert werden. So sollte das Verständnis für den Prozess und die Rolle des jeweils anderen Partners vertieft werden. Ebenso sollten die externen Berater mit den bei Schaeffler verwendeten Tools vertraut sein und ihre Maßnahmen auf die intern festgelegten Erfolgsparameter abstimmen, um ein einheitliches Vorgehen in allen Einzelprozessen zu gewährleisten.

In einem ersten Schritt wurde das Personalmanagement hierarchieübergreifend qualifiziert. Im weiteren Verlauf weitete man die Zielgruppe auf alle Führungskräfte des Unternehmens aus. Verschiedene Seminare wurden konzipiert, die Lerninhalte blieben dabei für alle gleich. Die Teilnehmer lernten aus ihrer jeweiligen Rollenperspektive, wie der Prozess aussehen sollte, in dem

In der Schaeffler-Zentrale in Herzogenaurach gibt es nun eine eigene Change-Stelle.

Personalmanager, HR-Veränderungsmanagement und der jeweilige Businessbereich zusammenarbeiten. Darüber hinaus erfuhren sie, wie Veränderungsprozesse geplant, begleitet und evaluiert werden können. Daneben lernten sie weiterhin, welche emotionale Wirkung Veränderungsprozesse auf die Mitarbeiter im Unternehmen haben und wie ein mitarbeiterorientiertes Vorgehen aussehen muss.

Drei Säulen im Change Management: Toolbox, Change Prozess, Evaluation

Dieses Know-how wurde für eine praxisnahe Nutzung in Form eines Werkzeugkastens, der sogenannten „Toolbox", aufbereitet. Sie enthält das komprimier-

ÜBERBLICK

Acht Erfolgsfaktoren

In den Change-Prozessen von Schaeffler orientieren sich die Verantwortlichen an den acht Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse nach John Kotter.

Kotter ist Professor für Führungsmanagement an der Harvard Business School. In seinem Buch „Chaos, Wandel, Führung" (Originaltitel: „Leading Change", 1996) identifiziert er acht zentrale Faktoren, von denen der Erfolg von Veränderungsprozessen abhängt.

Faktor 1: Ein Gefühl für die Dringlichkeit der Veränderung schaffen und vermitteln.

Faktor 2: Eine Führungskoalition aufbauen.

Faktor 3: Eine Vision und Strategie für den Veränderungsprozess entwickeln.

Faktor 4: Die Vision für den Veränderungsprozess kommunizieren und bekannt machen.

Faktor 5: Den Veränderungsprozess auf eine breite Basis stellen.

Faktor 6: Kurzfristige Erfolge schaffen.

Faktor 7: Erfolge konsolidieren und gleichzeitig weitere Veränderungen initiieren.

Faktor 8: Die neuen Ansätze in der (Unternehmens-)Kultur verankern.

te Wissen über den standardisierten Veränderungsprozess wie auch über die Qualifizierungsseminare. Sie ist für die Seminarteilnehmer im Intranet freigeschaltet und bildet so das Kerninstrument bei der professionellen Umsetzung aller Veränderungsprojekte. Als Nachschlagewerk, Leitfaden und Anleitung führt sie die Prozessbeteiligten durch alle Phasen des Veränderungsprozesses. Mit der Toolbox erhalten HR-Manager, Führungskräfte und Berater einen gleichberechtigten Wissenszugang, der zugleich die Methodenkompetenz bei allen Prozesspartnern sichert. Die Toolbox ist eine der drei tragenden Säulen des Veränderungsmanagementprozesses bei Schaeffler. Sie leistet einen wesentlichen Beitrag zur Einheitlichkeit und zum nachhaltigen Erfolg der Projekte.

Die zweite Säule – der standardisierte Veränderungsprozess (siehe unten) – regelt die Zusammenarbeit zwischen Beratern, HR-Managern, Führungskräften und HR-Veränderungsmanagement in einem vorgegebenen Ablauf. Zu Beginn steht die Auftragsklärung zwischen Führungskraft, HR-Manager und HR-Veränderungsmanagement. Sie umfasst die Klärung von Ziel- und Nutzenaspekten, personelle und zeitliche Ressourcen, definiert den Kreis der Betroffenen und legt Meilensteine fest. Danach erstellt das HR-Veränderungsmanagement ein Konzept zur Vorgehensweise mit Beraterempfehlung und Kostenschätzung. Führungskraft und Berater entwickeln dann gemeinsam einen adäquaten Maßnahmenplan und überprüfen den Veränderungsfortschritt. Nach Abschluss des Veränderungsprojekts evaluieren das HR-Veränderungsmanagement, Berater und Führungskraft gemeinsam alle Komponenten des Prozesses: die Einzelmaßnahmen, den Beratungsprozess und den Berater selbst. Heute ist der Prozess im Personalmanagement gut etabliert. Bei Bekanntwerden eines Veränderungsprojekts wenden sich alle Personalmanager an das HR-Veränderungsmanagement. Der HR-Veränderungsmanager erfasst so die laufenden Veränderungsprojekte zentral und überprüft die Prozessqualität. Diese Evaluation bildet die dritte Säule des HR- Veränderungsmanagements.

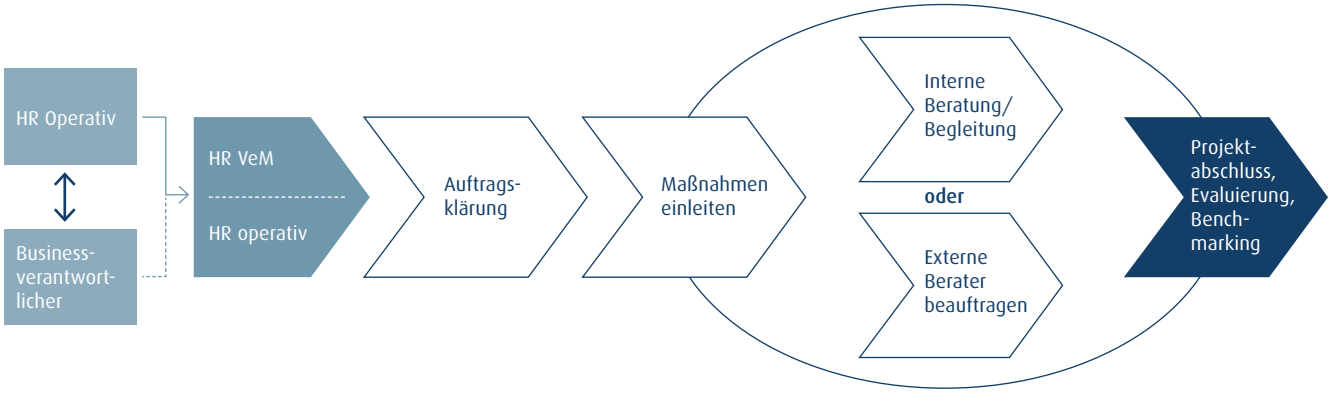
Sicherheit und Akzeptanz durch Controlling

Das Controlling führt zu einer großen Prozesssicherheit und hat maßgeblich dazu beigetragen, dass die Führungskräfte den Prozess akzeptieren. Um zu identifizieren, an welchen Stellen es im Prozess zu Schwierigkeiten kommen kann, orientieren sich die Verantwortlichen bei Schaeffler an den acht Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse nach Professor John Kotter von der Harvard Business School, die auf Seite 63 zusammengefasst sind. In der Praxis hilft den Führungskräften ein Spinnendiagramm, das die Erfolgsfaktoren im Veränderungsprozess visualisiert. Mithilfe dieses Diagramms erhalten die Führungskräfte deutliche Hinweise, worauf sie sich im weiteren Verlauf des Prozesses fokussieren sollten.

Alle Veränderungsmaßnahmen werden standardisiert evaluiert, und die Ergebnisse der Auswertung fließen kontinuierlich wieder in den Prozess zurück,

> HR-Veränderungsmanager und Business arbeiten nicht nur in operativen Fragen zusammen: Erfahrungsaustausch und kollegiale Beratung gehören auch dazu.

DER VERÄNDERUNGSPROZESS



Der Veränderungsprozess ist die zweite Säule des Change Managements bei Schaeffler. Der HR-Veränderungsmanager (HR VeM) steuert den Prozess von der Auftragsklärung über die Durchführung der Maßnahmen bis hin zur abschließenden Evaluierung.

QUELLE: SCHAEFFLER

sodass Verbesserungen sofort in die nachfolgenden Prozessschritte einfließen.

Über 300 Veränderungsprojekte hat Schaeffler – national und international in allen Unternehmensbereichen – seit 2011 nach diesem Verfahren umgesetzt. Die Führungskräfte schätzen die strukturierte und damit effizientere Vorgehensweise und die kompetente Beratung, die das HR-Veränderungsmanagement zusammen mit den HR-Managern bietet.

Der neue Ablauf macht es möglich, Veränderungsprozesse schneller zu identifizieren als zuvor. Zudem geben die Führungskräfte diese frühzeitig im Personalmanagement bekannt. Die Kooperation mit dem HR-Veränderungsmanagement beschränkt sich dabei nicht nur auf das operative Feld: Erfahrungsaustausch, Bedarfsabfragen sowie kollegiale Beratung und persönliche Begleitung sind fester Bestandteil der gemeinsamen Arbeit.

Ausweitung des Prozesses auf die internationalen Standorte

Nachdem Schaeffler den Veränderungsmanagementprozess erfolgreich an allen deutschen Standorten etabliert hat, folgt nun die Ausrichtung auf die internationalen Standorte. So wird das HR-Veränderungsmanagement inzwischen als Partner beim Aufbau von Spiegelorganisationen beispielsweise in den USA und Asien angefragt. Für die Zukunft bedeutet dies, ein globales Netzwerk zu knüpfen, um Veränderungsmanagement zwar einheitlich, aber zugleich standortkonform im gesamten Unternehmen zu etablieren. ■

PIVI SCAMPERLE verantwortet seit 2010 das HR-Veränderungsmanagement bei Schaeffler.

SUSANNE BOHN ist Inhaberin der Unternehmensberatung Susanne Bohn Leadership Competence.

Eine Marke der dfv Mediengruppe

HORIZONTJobs
KARRIEREPORTAL FÜR MARKETING, WERBUNG UND MEDIEN

Frühjahrsmessen für Personaler

ÜBERBLICK. Im Mai können sich Personaler auf den Fachmessen Personal 2014 Nord und Süd wieder über aktuelle Trends, Produktneuheiten und HR-Themen informieren.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Bei den Frühjahrs-Messen für Personaler läuft vieles nach bewährtem Konzept: Infos über Produkte und Dienstleistungen erhalten die Besucher in der Ausstellung, weitere Einblicke in Praxis und Forschung bekommen sie im Vortragsprogramm.

Personal Nord in Hamburg

Recruiting, HR-Software, Personaldienstleistung, betriebliches Gesundheitsmanagement, Weiterbildung und Training sind die Themenschwerpunkte der Fachmesse Personal 2014 Nord, die am 6. und 7. Mai im CCH Hamburg, Halle H, stattfindet. 259 Aussteller werden dort erwartet.

Auch das parallele Vortragsprogramm, das rund 120 Vorträge und Diskussionen in drei Praxisforen, zwei Aktionsflächen Training und einem HR-Roundtable umfasst, beschäftigt sich mit diesen Themenschwerpunkten. Es geht unter anderem um Software- und Recruiting-Trends wie Mobile Recruiting, spielbasiertes Recruiting sowie neueste Erkenntnisse zum Bewerberverhalten

In der neuen Themenreihe „Corporate Health" werden ganzheitliche und strategische Ansätze für das betriebliche Gesundheitsmanagement vorgestellt. Darüber hinaus präsentieren Experten konkrete Bewegungsangebote für Mitarbeiter und Maßnahmen, die zur Verhaltensveränderung der Beschäftigten anregen sollen. Neu in Hamburg ist außerdem die Themenreihe „HR in maritimer Wirtschaft & Logistik", in der es um Praxisbeispiele und Handlungshilfen für Personaler aus Unternehmen der Seeschifffahrt geht.

Als Keynote-Speaker wird unter anderem Frank Kohl-Boas, Head of HR DACH & Nordics & Benelux bei Google Germany in Hamburg erwartet. Er spricht am 6. Mai ab 14.45 Uhr (Forum 1, Halle H) über die mitarbeiterorientierte Personalarbeit in seinem Unternehmen. So erläutert er am Beispiel von Google Ansätze für eine zukunftsgerechte Führungs- und Arbeitskultur und will den Besuchern damit Denkanstöße für die eigene Personalarbeit geben.

© SPRING MESSE MANAGEMENT / FOTOSTUDIO FRANZ PFLUEGL

Anfang Mai öffnet die Personal 2014 Nord in Hamburg ihre Pforten.

Personal Süd in Stuttgart

Die Themen der Personal Süd in Halle 5 und 7 der Messe Stuttgart unterscheiden sich nur wenig von denen zwei Wochen zuvor in Hamburg: HR-Software, Recruiting, Personaldienstleistung, Personalberatung, Weiterbildung und Training stehen im Mittelpunkt. Mehr als 285 Aussteller werden zu diesen und weiteren Themenbereichen erwartet. In Stuttgart ist allerdings das Thema Gesundheitsmanagement in eine eigene, parallel verlaufende Veranstaltung ausgegliedert. Mit einer Eintrittskarte für die Personal Süd haben die Besucher gleichzeitig Zutritt zur „Corporate Health Convention, 4. Europäische Fachmesse für betriebliche Gesundheitsförderung und Demografie", die in Halle 7 stattfindet.

Das Vortragsprogramm auf der Personal 2014 Süd beinhaltet rund 160 Vorträge und Diskussionen in fünf Praxisforen, zwei Aktionsflächen Training,

einen Meeting-Point sowie einen HR-Roundtable.

Neu in Stuttgart sind die Themenreihen „HR & IT“, in der es um Cloud Computing, Datenschutz, virtuelle Arbeitswelten und Big Data geht, sowie der „Corporate Learning & Working Day“, bei dem die Besucher Vorträge und eine Keynote rund um ethikorientierte Führung und Führungskräfteentwicklung erwartet, sowie E-Learning-, Blended Learning- und Social Media-Tools für die Weiterbildung vorgestellt werden. Mit der Frage, wie die öffentliche Verwaltung leistungsfähiger und als Arbeitgeber attraktiver gestaltet werden kann, beschäftigen sich Fachleute aus dem öffentlichen Dienst in der Themenreihe „Personal & Verwaltung“.

Einer der Keynote-Speaker auf der Personal Süd ist Dr. Rupert Felder, Senior Vice President Global HR der Heidelberger Druckmaschinen AG. Er führt aus, wie Personaler jenseits von Personalabbau und Restrukturierung als Motor und Gestalter bei der Bindung von Schlüsselpositionen ans Unternehmen agieren. „Restrukturierung und Retention: Wertbeitrag von HR im betrieblichen ‚Hurrikan‘“, lautet der Titel seiner Keynote (20. Mai, 16.20, Forum 4, Halle 5). Weitere Keynote-Speaker in Stuttgart sind unter anderem Professor Dieter Frey, Leiter des LMU Centers für

DATEN UND FAKTEN

Personal 2014 Nord

Wann: 6. bis 7. Mai 2014
Wo: CCH Hamburg, Halle H
www.personal-nord.com

Personal 2014 Süd

Wann: 20. bis 21. Mai 2014
Wo: Messe Stuttgart, Halle 5 & 7
www.personal-sued.de

Preise:
Tageskarte: **25 Euro** (E-Ticket: 15 Euro)
Zweitageskarte: **50 Euro** (E-Ticket: 30 Euro)

tisoware garantiert mir, dass die Gleitzeit nicht entgleitet!

Fragen Sie tisoware nach präziser Zeiterfassung: +49 7121 9665 0

tisoware®
ZEITWIRTSCHAFT

© SPRING MESSE MANAGEMENT/FOTOSTUDIO FRANZ PFLUEGL

Zwei Wochen später präsentieren sich Anbieter auf der Personal 2014 Süd in Stuttgart.

Leadership und People Management an der LMU München, und Doreen Molnàr vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

Corporate Health Convention

Für die Corporate Health Convention, die parallel zur Personal Süd in Stuttgart stattfindet, werden etwa 130 Aussteller erwartet. Die Ausstellungsschwerpunkte reichen von Prävention über gesundheitsorientierte Büroausstattung und medizinische Produkte bis zur Betriebsverpflegung.

Auch die Corporate Health Convention wartet mit einem Vortragsprogramm auf. Hier geht es speziell um Themen aus dem Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung und dem Health Care Management. Eine der Keynotes hält Dr. Friederike Pleuger, Medical Director Germany bei SAP. Sie erläutert, weshalb sich ein strukturiertes Gesundheitsmanagement für Unternehmen lohnt. Als besonderer Gast wird Christian Frommert, Mediendirektor der TSG Hoffenheim, in Stuttgart erwartet. Der Kommunikationsberater, der selbst an Anorexie erkrankt war, beschreibt seinen Weg in die Magersucht und zurück ins Leben.

Am 20. Mai findet zudem ein „Demografietag“ im Verbund mit dem Demographie Netzwerk ddn statt, an dem es unter anderem um den Umgang mit alternden Belegschaften, alternsgerechte lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle und Gesundheitsförderung geht.

Das Personalmagazin vor Ort

Das Personalmagazin, Haufe-Lexware und die Haufe Akademie sind auf der Personal 2014 Nord in Halle H, Stand B.12 vertreten. Auf der Personal 2014 Süd befindet sich der Stand von Personalmagazin und Haufe-Lexware in Halle 5, Stand L.24. In der gleichen Halle aber an einem separaten Stand (L.23) präsentiert sich die Haufe Akademie.

Auch im Vortragsprogramm der Messen ist das Personalmagazin präsent: „Digitalisierung – Chance oder Bedrohung?“ lautet der Titel der Podiumsdiskussion. Auf der Personal Nord (Forum 3, Saal 3) wird Redakteurin Katharina Schmitt am 6. Mai ab 14.45 Uhr gemeinsam mit Dr. Philipp Hölzle (HRpepper), Dr. Manteo Eisenlohr (Olswang Germany LLP), Alexander Broj (IBM Frankfurt) und Dr. Joël Luc Cachelin (Wissensfabrik St. Gallen) die Frage erörtern, wie HR im digitalisierten Umfeld überleben kann und zu neuen Wertschöpfungsbeiträgen findet. Auf der Personal Süd findet die Podiumsdiskussion am 21. Mai ab 13.35 Uhr statt (Forum 2, Halle 5). Hier werden Dr. Philipp Hölzle (HRpepper), Dr. Manteo Eisenlohr (Olswang Germany LLP), Dr. Wilhelm Mülder (Hochschule Niederrhein) und Alexander Broj (IBM Frankfurt) diskutieren.

Weiterhin präsentiert die Haufe Gruppe auf der Personal Süd den beliebten Überblick von „Rambach & Tilmanns“ zu den aktuellen Änderungen im Arbeitsrecht. Am 21. Mai ab 11.20 (Forum 4, Halle 5) werden Fachanwalt Dr. Peter Rambach und Christoph Tillmanns, vorsitzender Richter am LAG Baden-Württemberg, Einblicke in arbeitsrechtliche Änderungen durch Gesetzgebung und Rechtsprechung geben. Über die Ergebnisse der Studie „E-Learning und Lernen am Arbeitsplatz im Mittelstand“ berichtet Peter Miez-Mangold von der Haufe Akademie am 21. Mai ab 16 Uhr auf der Personal Süd (Forum 5, Halle 7). Wie es funktioniert, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens ihren CEO aktiv mit aussuchen und welche Erfolge sich daraus generieren lassen, ist das Thema von Marc Stoffel von Haufe-umantis. Am 7. Mai ab 11.20 (Personal Nord, Forum 1, Halle H) und am 20. Mai ab 14.45 Uhr (Personal Süd, Forum 4, Halle 5) blickt der neue CEO hinter die Kulissen des Softwareunternehmens.

Kostenfreie Eintrittskarten

Leser des Personalmagazins können bereits im Vorfeld kostenfreie Eintrittskarten für die Messen Personal 2014 Nord oder Süd erhalten: Dazu füllen Sie einfach das Kontaktformular aus auf www.haufe.de/personalmessen und wählen dort die gewünschte Anzahl an Eintrittskarten. Schnell sein lohnt sich, denn das Kartenkontingent ist begrenzt. Die Karten werden rechtzeitig bis zur Messe per Post zugesandt. Über das Kontaktformular haben Sie außerdem die Möglichkeit, einen unverbindlichen Beratungstermin mit einem Produktexperten am Haufe-Stand zu vereinbaren. ■

© TISOWARE

Ob auf Tablet oder Smartphone – die jeweiligen Zeitdaten sind immer gleich gut sichtbar.

Einheitlich für alle Endgeräte

Eine Oberfläche für alle Endgeräte hat die Tisoware Gesellschaft für Zeitwirtschaft mbH entwickelt. Bereits seit einiger Zeit ermöglichen Zeitwirtschaftsanwendungen den Beschäftigten, ihre Daten wie Arbeitszeiten oder Projektdaten direkt an einem mobilen Endgerät zu erfassen. Auch das Überwachen von Zutrittsbestimmungen ist online über Mobilgeräte möglich. Neu ist nun, dass sich die Applikation den Eigenschaften und Fähigkeiten des jeweiligen Endgeräts anpasst – ob Smartphone, Tablet oder Büroarbeitsplatz. Schriftgröße und Bilder skalieren sich in Breite wie Höhe, Bilder oder Grafiken drehen sich ins gewünschte Hoch- oder Querformat und vermeintlich unwichtigere Elemente werden erst gar nicht angezeigt. Damit soll ein einheitliches Bild auf allen Geräten und mehr Bedienerfreundlichkeit in der Zeiterfassung gewährleistet werden. Ein weiterer Ausstellungsschwerpunkt von Tisoware auf den Messen ist die elektronische Akten- und Vorgangsverwaltung. Tisoware ist in Hamburg in Halle H (Stand D.17) und in Stuttgart in Halle 5 (Stand I.10) präsent.

www.tisoware.de

Frauen reagieren anders auf Jobinserate

Frauen lassen sich hochkarätige Jobs entgehen, weil sie sich von Stellenbezeichnungen und Anforderungsbeschreibungen in Inseraten einschüchtern lassen. Wie eine neue Eye-Tracking-Studie der Jobbörse Jobware ergab, beschäftigen sich Frauen beim Erstkontakt intensiver als Männer mit dem Anforderungsprofil (2,34 Sekunden im Vergleich zu 1,17 Sekunden) von Stellenanzeigen. Frauen vergleichen die Stellenprofile akribisch, während Männer eine schnelle, selbstbewusste Auswahl treffen. Das bestätigte das Klickverhalten auf eine typische Trefferliste. Die Bewerberinnen klickten im Durchschnitt 19 Jobs an und verglichen sie. Männer hatten sich schon nach 13 Betrachtungen für ein Inserat entschieden. Zudem zeigte sich, dass Frauen Stellenbezeichnungen ausweichen, die besonders männlich, respekteinflößend oder antiquiert wirken. Umgekehrt überschätzen Männer gern ihre eigenen Fähigkeiten. Ihnen fällt es leichter, Anforderungen, die sie nicht erfüllen, auszublenden. Zu ähnlichen Erkenntnissen kommt auch eine aktuelle Studie der TU München (siehe Seite 34).

www.jobware.de

BRZ-HR
SQL-DATENBANK
MELDEDIALOG
WEB-APPLIKATION
BRZ-TEILSERVICE
PAISY
BUDGET
DATENSICHERHEIT
ARCHIV

Gestalten Sie Ihr Personalwesen mit uns!

Webbasierte Entgeltabrechnung auf Basis SQL
Druckdatenarchivierung / digitale Personalakte
Grafisches Bescheinigungswesen
Budgetplanung / Personalkostenhochrechnung
Employee Self Service / Manager Self Service
Personalmanagement- und Planungs-System
Zeugniserstellung / Meldemanagement

b | r | z

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

PERSONAL 2014 Süd
20. – 21.05.2014 Messe Stuttgart, Halle 5, Stand L.04

Telefon: 0421 / 20152-0
E-Mail: vertrieb@brz.ag
Web: www.brz.ag

Mehr als eine Marke

TREND. Die Arbeitgebermarke ist ständiger Erosion ausgesetzt. Deshalb empfiehlt sich ein Paradigmenwechsel: vom Employer Branding zur Employer Reputation.

Von **Bernhard Schelenz** und **Torsten Bittlingmaier**

Immer mehr Unternehmen richten ihre HR-Programme unter dem bunten Dach von Diversity nicht mehr nur auf die besonderen Anforderungen von Frauen und von Männern aus. In den Firmen geht es zunehmend auch darum, Mitarbeiter unterschiedlicher Kulturen zu erreichen, verschiedene Altersgruppen mit ihren jeweiligen Anforderungen gezielt anzusprechen, personalwirtschaftliche Leistungspakete mit Blick auf besonders erfolgskritische Funktionsgruppen zuzuschneiden oder programmatisch auch länder- oder regionenspezifische Akzente zu setzen.

Unterschiedlichen Gruppen werden also differenzierte Leistungsversprechen gegeben. Eine umfassende Arbeitgebermarke unter dem Motto „One Brand Fits All“ kann diese Vielfalt nicht abbilden, ohne zu allgemein und somit belanglos zu werden. Der andere Weg nach der Leitlinie „Jeder Gruppe ihre Arbeitgebermarke“ ist ebenfalls problematisch: Oft fehlt dann die verbindende Klammer, die dem Arbeitgeber als Ganzes Profil gibt.

Allein die Arbeitgebermarke kann meist keine tiefen Wurzeln schlagen.

© ANDREUSK/FOTOLIA.COM

Marken müssen beweglich sein

Arbeitgebermarken und die Bilder, die mit ihnen vermittelt werden, müssen künftig agiler werden. Die Arbeitgebermarke folgt normalerweise den personalwirtschaftlichen Zielen und der davon abgeleiteten HR-Strategie. Da diese in unserer volatilen Wirtschaftswelt mit zunehmendem Tempo wechseln, ist schnell klar: Eine Arbeitgebermarke, die heute noch einen guten Job macht, muss morgen vielleicht schon von einer aktuellen, neuen Marke abgelöst werden. Unternehmen können nur dann gewinnen, wenn sie hier zur rechten Zeit wirkungsvoll (nach-)steuern, kontinuierlich schärfen und sich auch vor grundlegenden Neujustierungen nicht scheuen.

Risiko Social Media

Schließlich nimmt die Erosion der Arbeitgebermarken durch den stark veränderten Charakter der modernen Kommunikation zu. Die erste These des „Cluetrain Manifests“ benennt den Kern der Herausforderung: „Märkte sind Gespräche“. Auch Personalmärkte sind solche Gespräche. Über Medien wie Facebook und Twitter bewerten Mitarbeiter ihre Arbeitgeber. Sie tauschen sich über deren Stärken und Schwächen aus – und nehmen dabei kein Blatt vor den Mund.

Employer Reputation gründet tiefer als Employer Branding. Es geht darum, für Mitarbeiter und Bewerber einen Sinn zu stiften und erlebbar zu machen.

Auch eine gut inszenierte Arbeitgebermarke verliert an Strahlkraft, wenn sie auf einer Bewertungsplattform mit Kritik überzogen wird.

Die entscheidende Größe beim internen Arbeitgeberimage sind die Führungskräfte und deren Kommunikationsfähigkeit. Eine Randbemerkung: In Deutschland gelingen nur bei gut einem Drittel der Unternehmen Veränderungsprozesse, in Norwegen erreichen dagegen knapp vier von fünf Unternehmen die mit einem Change-Prozess angepeilten Ziele. Kommunikation gilt im Norden Europas als Schlüsselqualifikation von Führungskräften – und das nicht nur bei Veränderungsprozessen.

Von der Marke zum Ansehen

Starke Arbeitgebermarken sind nach wie vor entscheidend, das ist keine Frage. Vor dem skizzierten Hintergrund sollte das Konzept „Employer Branding“ jedoch weiter gedacht und in einen konzeptionell-strategischen Rahmen eingebettet werden. Dieser Rahmen wirkt den bereits beschriebenen Erosionskräften Diversity, Agilität und Kommunikation entgegen und verstärkt die Strahlkraft der Arbeitgebermarke. Auf diese Weise erhält Diversity eine verbindende Basis, Agilität eine nachhaltige Perspektive und Kommunikation eine ansprechende Form.

Von der gemachten Marke kommen wir so zum gewachsenen Ansehen eines Unternehmens als Arbeitgeber – nämlich zu seiner Reputation, zu seinem Ruf. Reputation wirkt wie gewünscht auf einer übergeordneten, klammernden Ebene: Mit einem weiten Zeithorizont weist sie über das agile Markengeschäft hinaus und der gute Ruf integriert sich semantisch in den Dialog und somit in den allgegenwärtigen Kontext der modernen Kommunikation. Ein guter Ruf folgt nicht nach, sondern er geht voraus. Er wird nicht von Markenstrategen erdacht, sondern von anderen weitergetragen. Er entsteht in einem dauerhaften Dialog – und das passt, denn „Märkte sind Gespräche“.

Authentische Erfahrungen

Es kommt darauf an, dass Mitarbeiter gut über ihr Unternehmen reden. Nur das ist verbindlich und glaubwürdig. Weil die Employer Reputation aus sich selbst heraus gewachsen ist und von den Mitarbeitern aus freien Stück kommuniziert wird, gewinnt sie an Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft. Und sie hält auch kritische Stimmen aus.

Vertrauen entsteht nicht aus angesagten Markenbotschaften, sondern aus echten Erfahrungen, die viele Mitarbeiter über einen langen Zeitraum mit ihrem Arbeitgeber gemacht haben. Weil der gute Ruf über lange Jahre wächst, wird er selbst in Krisenzeiten nicht so schnell beschädigt wie die Arbeitgebermarke. Ihm wird ein größerer Vertrauensvorschuss entgegengebracht, der langfristig trägt.

Themen mit Tiefgang

Mit Employer Reputation sind besondere Themen verbunden. Während beim Employer Branding möglichst spezifische und eben auch wechselnde Leistungsversprechen gegeben werden (zum Beispiel: „Bei uns können Sie zügig Karriere machen“ oder: „Wir bieten Ihnen eine überdurchschnittlich hohe Vergütung“), gründet Employer Reputation tiefer.

GFOS
Workforce – inspired by you.

Ihr Personaleinsatz auf den Punkt gebracht:

gfos.Workforce

- Optimaler Mitarbeitereinsatz
- Verbesserte Arbeitsabläufe
- Gezielte Kundenorientierung
- Hohe Mitarbeitermotivation

GFOS mbH • 45141 Essen
+49 . 201 • 61 30 00
www.gfos.com

Sie ist viel mehr als eine Markenbotschaft. Bei ihr geht es vor allem darum, einen Sinn zu stiften und erlebbar zu machen.

Sinn – was ist das?

Unter Sinn ist zum Beispiel die ethische Haltung eines Unternehmens zu seinen Produktionsstandards zu sehen – seine gelebte Kultur. Sinn steht für die Art und Weise, wie Unternehmen mit ihren Mitarbeitern umgehen. Sinn ergibt sich auch aus dem Zweck eines Unternehmens, aus dem Nutzen, den seine Produkte und Dienstleistungen den Kunden und der Gesellschaft bringen. Sinn spricht alle Sinne an.

Mit dem Sinn lassen sich auch für das Personalmarketing wirksame Ableitungen treffen, die als Unternehmensbotschaft nach innen und außen zudem eine deutlich höhere Halbwertzeit haben als Kreativkampagnen, die einzig die blasse Employer Brand in den Mittelpunkt der Kommunikation stellen.

Aus den kommunikativ sichtbar zu machenden Sinnbezügen ergeben sich im Lauf der Zeit das Ansehen eines Unternehmens und seine anerkannte Reputation als Arbeitgeber. Sie sorgen für den Stolz, ein Teil des Teams zu sein. Sie machen den Mitarbeitern Identifikationsangebote, ohne zu versuchen, sie künstlich zu binden. Sie fördern das Engagement der Mitarbeiter und tragen so zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens bei.

Wichtige Kommunikatoren

Dieser Sinn muss konsequent kommuniziert werden. Ein wirkungsvolles Employer-Reputation-Management erfordert einen laufenden Dialog. Es geht darum, potenzielle und bestehende Mitarbeiter zu einem dauerhaften und authentischen Dialog einzuladen und sie nicht werblich zu überreden, sondern argumentativ zu überzeugen. Geeignete Instrumente sind hier weniger die klassische Imageanzeige oder die schmucke Karriereseite – die an anderer Stelle natürlich ihre Berechtigung haben –, sondern zum Beispiel substanzielle Beiträge in der Presse, eine effektive und effiziente HR-PR.

Entscheidend ist der Aufbau und die Gestaltung von Beziehungen zur (Fach-) Presse. Erreicht wird das mit überzeugenden Angeboten, zum Beispiel die offene Thematisierung einer kritischen Story oder unpopulärer personalwirtschaftlichen Herausforderungen wie zum Beispiel die Deckelung von Boni. Dazu gehört es auch, die trendigen Personalmarketingthemen einmal – oder wenn nötig auch wiederholt – gegen den Strich zu bürsten. Dann erst wirken auch die Erfolgsberichte und Positivbeiträge über innovative Programme des Unternehmens glaubwürdig.

VERGLEICH

Modelle gegenüberstellen

Employer Brand und Employer Reputation lassen sich nicht absolut trennscharf abgrenzen. Sie hängen zusammen und verbinden sich teilweise miteinander. Dennoch lohnt es sich, mithilfe der beiden Begriffe die steigenden Anforderungen an die HR-Kommunikation zu verstehen und in funktional differenzierte Modelle zu übersetzen.

Employer Brand	Employer Reputation
zielt auf Image	zielt auf Vertrauen
ist gemacht	wächst
verändert sich schneller, wechselt	ist dauerhaft
ist zielgruppenspezifisch	ist grundlegend, umfassend
ist werblich	ist authentisch
ist durch Social Media unter Druck	wird durch Social Media gestärkt
Themen: Karriere, Vergütung & Co.	Themen: Ethik, Kultur & Co.

QUELLE: BERNHARD SCHELENZ, 2014

HINTERGRUND

Reputation durch Wettbewerbe

Bringen Arbeitgeberwettbewerbe etwas für das Ansehen als Arbeitgeber? Die Antwort auf diese Frage ist abhängig davon, welche Zielsetzung das jeweilige Unternehmen verfolgt. Folgende Kriterien sind zu berücksichtigen.

• Die Zahl der Arbeitgeberwettbewerbe steigt. Deshalb ist kritisch zu fragen, was beim jeweiligen Wettbewerb analysiert wird: Wer wird gefragt? Wenn beispielsweise nur Studierende befragt werden, kommt nur eine Aussage über das Image an den Hochschulen heraus. Werden die Mitarbeiter befragt, ist die Größe der Stichprobe wichtig.

• Angesichts von Social Media droht ein Bedeutungsverlust von klassischen Rankings. Bei Arbeitgeberbewertungsportalen beispielsweise ist die Stichprobe zufällig. Personaler können Einfluss nehmen, indem sie zufriedene Bewerber auf die Möglichkeit hinweisen, ihre Erfahrungen in diesen Portalen auszudrücken.

• Durch die Teilnahme an Arbeitgeberwettbewerben bekommt das Unternehmen im Bewerbermarkt Aufmerksamkeit. Wirksam ist ein Ranking auch im Sinne von Akzeptanz beim Topmanagement: Wenn der CEO liest, dass „sein" Unternehmen nur auf Rang 97 liegt, erhöht das oft die Bereitschaft, etwas zu unternehmen. Oder den Druck.

Auch Kontakte zu Bloggern spielen bei einem systematischen Employer-Reputationsmanagement eine entscheidende Rolle. Hier haben es Unternehmen eben nicht mit Zielgruppen und Konsumenten ihrer Personalarbeit zu tun, sondern mit Menschen, die eine kritische Auseinandersetzung suchen. Blogger, die als Meinungsbildner für das Arbeitgeberansehen als relevant erkannt wurden, sollten mit neuen Ideen und inhaltlichen Angeboten immer wieder überrascht werden. Generell gilt: je individueller die PR-Ansprache, desto besser. Das kostet viel Zeit, lohnt sich aber.

Zudem kommt es ganz entscheidend darauf an, Führungskräfte in ihrer Rolle als „Personalarbeiter" im Sinne eines unternehmensweit konsistenten Reputationsmanagements handlungs- und sprechfähig zu machen: Sie müssen die Reputationswerte und -stärken ihres Hauses kennen, sie vorleben und überzeugend weitergeben.

In die Zukunft denken

Insgesamt ist eine Gesamtstrategie gefragt, die zum einen auf agile Employer Brands setzt, diesen aber dann mit einem Employer-Reputation-Konzept einen dauerhaften und stabilen Rahmen gibt. Denn ein gutes Arbeitgeberimage kann nicht mit einmaligem Aktionismus geschaffen werden, wie zum Beispiel einmalig ein Arbeitgebervideo zu produzieren. Ernsthafte Employer Reputation fordert Konsequenz, dauerhaftes Bemühen und ständige Arbeit. Mithin den gleichen Einsatz wie er beim Marken- und Produktdesign für Unternehmen als selbstverständlich gilt.

Leben ist Evolution. Das bedeutet, dass wir künftig offen sein müssen für sich verändernde Kulturen – ein statisches Employer Branding kann immer nur für eine beschränkte Zeit wirken. Employer Branding darf nicht zu einem festgeschriebenen System werden, es muss sich öffnen und bereit sein, offen für Veränderungen zu bleiben. Dabei hilft das Bild der „Liquid Identity" von Mike Meiré – die Einsicht, dass sich (Arbeitgeber-)Identitäten heute laufend ändern müssen. Was wir brauchen sind wandlungsfähige Employer Brands, kurzum die Ablösung des klassichen Employer-Branding-Konzepts durch nachhaltige Employer Reputation. ■

BERNHARD SCHELENZ ist geschäftsführender Gesellschafter der Schelenz GmbH – Kreative Beratung für Human Resources und Kommunikationsagentur.
TORSTEN BITTLINGMAIER ist Mitglied der Geschäftsleitung der Haufe Akademie.

experteer.de
hunt for talent

Direktansprache von Spitzenkräften

- Nehmen Sie diskret Kontakt zu wechselbereiten Kandidaten auf
- Erreichen Sie über 5 Millionen Executives und Professionals in Deutschland und Europa
- Profitieren Sie von der einzigartigen Kombination aus Direktsuche und Stellenanzeige und finden Sie den perfekten Kandidaten

Jetzt kostenlosen Testzugang anfordern!
www.experteer.de/personalmagazin

Für mehr Informationen kontaktieren Sie uns unter
089-55 27 93 160
recruiting@experteer.de

Die Schokoladenseite der Arbeit

PRAXIS. Mit einer IT-gestützten Personaleinsatzplanung und flexiblen Arbeitszeiten berücksichtigt Ritter Sport sortenbezogene und saisonale Schwankungen.

Von **Elke Jäger**

Schokolade von Ritter Sport wird unter dem Motto „Quadratisch, praktisch, gut“ täglich in verschiedenen Sorten produziert. Das noch immer familiengeführte Unternehmen Alfred Ritter GmbH & Co. KG mit Sitz in Waldenbuch vertreibt in rund 90 Länder Schokolade und blickt auf eine 100-jährige Geschichte zurück. Rund 1.000 Mitarbeiter sind derzeit für das Unternehmen tätig.

Um die Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern, war eine Reform des Planungswesens zwingend erforderlich. Ziel war es, flexibler und schneller auf Bedarfe und Märkte reagieren zu können. Eine wichtige Rolle spielen dabei die Personalprozesse: Bedarfe und Qualifikationen sollten schrittweise in die Planung einfließen. Gleichzeitig standen die Themen höhere Transparenz, ein straffes Kostenstellenmanagement sowie mehr Planungsqualität und Flexibilität auf der Agenda. Eine umfassende Potenzial- und Prozessanalyse überzeugte das Unternehmen vom Nutzen eines bedarfs- und kostenoptimierten Personaleinsatzes. Man entschied sich für eine modulare Workforce-Management-Lösung des Softwareanbieters Atoss.

Effizientes Arbeitszeitmanagement

Nach einer zweimonatigen Pilotphase wurde die bestehende Zeitwirtschaft abgelöst. Die zentrale Zeiterfassung mit aufwendigen Prozessen für Datenpflege und Personalverwaltung wurde ersetzt durch Arbeitszeitmanagement, Workflow-Management sowie „Employee and Manager Self Service“ von Atoss. Dank intuitiver Bedienung war kaum Schulungsaufwand notwendig, sodass bereits nach sechs Monaten der Echtbetrieb startete. Die Lösung ist so nutzerfreundlich, dass die Mitarbeiter sie rasch akzeptierten.

Die Ziele Dezentralisierung der Zeiterfassung und Einführung eines integrierten Arbeitszeitmanagements waren schnell erreicht. Die messbaren Effekte: 80 Prozent weniger Rückfragen in der Personalabteilungs sowie 70 Prozent weniger Aufwand für das Antragswesen durch die durchgängige Abbildung unterschiedlicher Workflows. Heute können die Mitarbeiter im Mitarbeiterportal bequem Zeit- und Abwesenheitsdaten einsehen und Workflows wie Urlaubsanträge anstoßen. Die Zeitwirtschaftsdaten werden jetzt auch automatisch an das Lohn- und Gehaltssystem von SAP übertragen.

> „Unsere Ziele waren mehr Transparenz, weniger administrativer Aufwand und mehr Planungsqualität. Heute sind wir nicht nur flexibler und schneller in den Planungsprozessen, sondern auch genauer.“
>
> Frank Rambow, Leiter Personalbetreuung, Alfred Ritter GmbH & Co. KG

Planungsqualität im Fokus

Nachdem das Arbeitszeitmanagement implementiert war, kamen die bis dato manuellen Planungsprozesse auf den Prüfstand. Mangels verfügbarer Daten konnten Personaleinsatz und Auftragsvolumen nur unbefriedigend aufeinander abgestimmt werden. Dies hatte häufig teure Unter- und Überdeckungen zur Folge. Bisher konnte das Unternehmen nicht flexibel und schnell auf Schwankungen der Auftragslage reagieren. Außerdem war der manuelle Planungsprozess fehleranfällig und zeitaufwendig.

Die IT-gestützte Personaleinsatzplanung schaffte Abhilfe. Dass diese vollständig in das Arbeitszeitmanagement integriert ist, sind jetzt alle Informationen in Echtzeit verfügbar. Anwesenheitsdaten auf Knopfdruck erleichtern die Disposition. Anpassungen des aktuellen Personalbedarfs erfolgen nicht mehr aufgrund von subjektiven Beweggründen und Erfahrungswerten. Heute erstellt das Unternehmen die Personaleinsatzpläne kostenoptimiert und berücksichtigt saisonale und sortenbezogene Bedarfsschwankungen. Personalbedarf, Qualifikationen, individuelle Regelungen und aktuelle Saldenstände der Mitarbeiter fließen automatisch in die Planung ein. Darüber hinaus liefert liefert ein Business-Intelligence-Tool aussagekräftige Managementanalysen.

© RITTER SPORT

Die IT-gestützte Personaleinsatzplanung erleichtert Ritter Sport die saisonale Fertigung und schnelle Produkteinführung.

Die Optimierung der Personal- und Planungsprozesse durch das professionelle Workforce Management äußert sich in eindrucksvollen Zahlen: So ist bei den flexiblen Mitarbeitern die produktive Arbeitszeit um mehr als vier Prozent gestiegen, der Planungsaufwand ist um 70 Prozent gesunken. Aktuelle Bedarfszahlen aus SAP auf Basis der Mengenplanung werden automatisch an die Personaleinsatzplanung übermittelt. Beschleunigte Durchlaufzeiten und eine höhere Termintreue sind die Folge. Exakte Kontierungsvorgänge steigern die Analysequalität. Auswertungen von Kostenstellen, Krankheitsquoten oder spezifischen Fragestellungen sind exakt und zeitnah durchführbar. Das deckt weitere Verbesserungspotenziale auf und erleichtert es, die tatsächlichen Kosten zu ermitteln. In Summe hat Ritter Sport durch das neue IT-gestützte Workforce Management rund 10.000 Stunden freie Kapazitäten pro Jahr für mehr Wertschöpfung geschaffen.

Zukunftsfähige Arbeitskonzepte

Die nötige Portion Extra-Flexibilität stellt das innovative Konzept „Arbeit auf Abruf“ sicher. Ein regionaler Fachkräftepool von bis zu 50 qualifizierten Mitarbeitern federt Arbeitsspitzen ohne Qualitätsverluste ab. Unter Einhaltung vereinbarter Ankündigungsfristen können eingearbeitete Teilzeitkräfte zum Arbeitseinsatz angefordert werden. Damit konnte das bestehende Leasingkräftemodell vollständig abgeschafft werden. ■

ELKE JÄGER ist Director Marketing bei der Atoss Software AG in München.

perbit®

| Demografiemanagement
| Bewerbermanagement / E-Recruiting
| Personalentwicklung
| Talentmanagement
| Performancemanagement
| Personalkostenplanung und -controlling
| HR-Prozessmanager
| Personaladministration
| Elektronische Personalakte

Individualität mit System

perbit Software GmbH
Siemensstraße 31 | 48341 Altenberge
Tel. +49 2505 9300-93 | www.perbit.de

Megatrends fordern Personaler

SERIE. Der demografische Wandel und der Wertewandel lassen Personalarbeit noch anspruchsvoller werden. Wie Softwarelösungen dabei unterstützen können.

SERIE

In Zusammenarbeit mit

- **Ausgabe 05/2014: HR-Megatrends fordern Personalabteilungen heraus**
- **Ausgabe 06/2014:** Workforce Management in der Praxis
- **Ausgabe 07/2014:** Aussagekräftige HR-Kennzahlen

Von **Gunda Cassens-Röhrig**

Der Begriff „War for Talent" wurde bereits Ende der 90er-Jahre geprägt. Heute kämpfen Unternehmen nicht nur darum, Top-Talente zu gewinnen, sondern die Herausforderung beginnt bereits beim Recruiting kritischer Mitarbeitergruppen. Und der demografische Wandel bringt noch weitere Aufgaben mit sich: Altersgerechte Arbeitsplätze und neue Arbeitszeitmodelle für die immer älter werdenden Belegschaften müssen geschaffen werden. Auch den zunehmenden Wunsch, Beruf und Familie in Einklang zu bringen sowie Freizeit neben dem Beruf genießen zu können, gilt es zu berücksichtigen. Denn wie die Studie „Den Demografischen Wandel im Unternehmen managen" von Mercer und der Bertelsmann Stiftung zeigt, stellen geänderte Wünsche und Erwartungen der Beschäftigten eine der größten Veränderungen dar, die der demografische Wandel in Unternehmen herbeiführt.

Das Aufgabenspektrum von HR-Verantwortlichen wird in Zukunft noch vielfältiger und anspruchsvoller werden, da es unerlässlich sein wird, den Personalplanungsprozess fest im Unternehmen zu verankern und mit der Strategie abzugleichen. Intelligente Softwarelösungen können bei der Bewältigung dieser Herausforderungen unterstützen. So führt der Einsatz eines Workforce Managements dazu, dass Personalressourcen intelligenter und effizienter eingesetzt werden.

Ressource und Kostenfaktor

Die Mitarbeiter sind im Informationszeitalter die wichtigste, aber auch knappste Ressource des Unternehmenserfolgs. Gleichzeitig stellen sie für Unternehmen einen erheblichen Kostenfaktor dar. Daher ist es wichtig, die vorhandenen Mitarbeiter so effizient wie möglich einzusetzen. Unternehmen verschenken durch suboptimalen Mitarbeitereinsatz riesige Potenziale. Solche Fehler gilt es aufzudecken und so zu korrigieren, dass Produktivität und Motivation der Mitarbeiter nachhaltig steigen.

Wer es schafft, seine Arbeitskräfte nach ihren Qualifikationen, ihrem Können und zumindest graduell auch nach ihren persönlichen Wünschen einzusetzen, gewinnt auf ganzer Linie. Nur so können die Mitarbeiter ihre Fähigkeiten voll ausschöpfen und sind zugleich auch viel motivierter, weil ihre individuellen Bedürfnisse Berücksichtigung finden. Eine wohlüberlegte und fundierte Personalplanung ist daher unverzichtbar.

Personal planen und steuern

Arbeitsabläufe durch gezielten Personaleinsatz effektiv gestalten, potenzielle Fehlerquellen reduzieren und Mitarbeiter durch attraktive Arbeitszeiten motivieren: Die Managementaufgabe, Personalpräsenz zu planen und Mitarbeiter ihren Qualifikationen entsprechend einzusetzen, fordert täglich aufs Neue heraus. Zeit, Kosten und Kompetenz intelligent zu verknüpfen, das ist die Aufgabe von einer intelligenten Personaleinsatzplanung.

Zu den im Vorfeld vermeidbaren Fehlbesetzungen kommen unvorhergesehene Ausfälle, sich plötzlich änderndes Kundenverhalten oder Wetter- und Saisoneinflüsse hinzu. Wer in diesen Fällen nicht schnell und flexibel reagiert, riskiert den Verlust von Marktanteilen. Nur mit einer funktionalen, ausgereiften Software kann das Management Qualität und Sicherheit aller Prozesse gewährleisten und eine flexible, automatisierte Personaleinsatzplanung ermöglichen.

Bedarfsermittlung und Forecarst

Auch Personalbedarfsschwankungen gehören zum Unternehmensalltag. Mit einer automatischen Personaleinsatzplanung können diese Schwankungen kostenoptimiert ausgeglichen werden. Die Grundlage dafür sind eine detaillierte Analyse sowie die konsequente Berücksichtigung aller Bedarfstreiber. Ausgehend von gesammelten Daten und

Prognosen des künftigen Arbeitsvolumens, zum Beispiel Kunden, Umsatz, Kassentransaktionen, Kassenbons, Auftragsvolumen, Projekte oder auch Calls, entsteht ein Forecast, der die Basis für die Personaleinsatzplanung bildet.

Die relevanten Informationen fließen aus Vorsystemen in die Bedarfsermittlung. Das Ziel ist eine genaue Beschreibung des Bedarfs innerhalb eines möglichst kurzen Zeitraums. Dieser Forecast bildet dann die ideale Basis für eine äußerst genaue bedarfsoptimierte Planung. Durch den konsequenten Abgleich des prognostizierten Arbeitsvolumens mit den tatsächlich angefallenen Ist-Stunden lässt sich die Qualität des Forecasts und damit auch der Personaleinsatzplanung stetig steigern.

Die Mitarbeiterinteressen wahren

Um den gestiegenen Anforderungen der Mitarbeiter gerecht zu werden und diese zu motivieren, sollten Unternehmen versuchen, ihren Mitarbeitern die in ihren Lebenssituationen wünschenswerte Flexibilität zu gewähren – durch Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilisierung. Natürlich darf diese neue Flexibilität nicht zu Chaos führen. Alle Unternehmensbereiche müssen weiterhin reibungslos funktionieren. Diese Anforderungen stellen Personalplaner vor große Herausforderungen, die manuell nicht mehr zu bewältigen sind.

Teilzeitkontingente, Lebensarbeitszeitmodelle oder auch lebensphasenorientierte Arbeitszeiten können in einer Workforce-Management-Software parametriert werden und finden somit bei der Planung automatisch Berücksichtigung. Auch Arbeitszeiteinschränkungen für bestimmte Zeiten oder Arbeitsplätze können über ein Planungsbuch hinterlegt werden und fließen so in die Planung ein.

Darüber hinaus ist in vielen Unternehmen ein zunehmender Trend zur Mehrgenerationenbelegschaft festzustellen. Diese Entwicklung erfordert ein besseres Verständnis für die Qualifikationen und Stärken der jeweiligen Altersgruppen als Grundlage für eine erfolgreiche Personalplanung. Durch das Planen des Personals in Planungsgruppen kann für altersgemischte Teams gesorgt werden, um einen Know-how-Transfer von den erfahrenen an jüngere Mitarbeiter zu gewährleisten. Denn auch die Qualifizierung von Mitarbeitern spielt im Umfeld des demografischen Wandels eine immer bedeutendere Rolle.

Altersgemischte Teams tragen zu einem Know-how-Transfer im Unternehmen bei.

Steigende Bedeutung von Mobilität

Ein weiteres Trendthema: 2013 waren laut Schätzungen 35 Prozent aller Beschäftigten weltweit mobil im Einsatz. Je flexibler die Arbeitszeiten und je mobiler die Mitarbeiter werden, desto wichtiger wird es, Prozesse orts- und zeitunabhängig zu controllen – dies gilt natürlich auch für das Workforce Management. Ein mobiles Workforce Management ermöglicht den Mitarbeitern, Zeit- und Projektzeitbuchungen, Kostenstellenzuordnungen sowie die Beantragung von Urlaub direkt über Smartphone oder Tablet vorzunehmen. Auch Auswertungen über aktuelle Saldenstände, Einsatzpläne, Wünsche oder Fehlzeitenanträge für die kommende Dienstplanperiode können jederzeit über das mobile Gerät abgerufen oder eingegeben werden. Darüber hinaus können auf einem Tablet-PC komplette Dienstpläne erstellt und abgebildet werden. Dem einzelnen Mitarbeiter kann bei Nutzung von Web-Apps die Dienstplaneinteilung zur Verfügung gestellt werden, sodass diesem direkt ersichtlich wird, wann und wo er an welchen Tagen eingeplant ist. Auch diese Zunahme an Transparenz erhöht die Mitarbeitermotivation. ■

GUNDA CASSENS-RÖHRIG ist Mitglied der Geschäftsführung und Bereichsleiterin Workforce & Security bei der GFOS mbH mit Sitz in Essen.

© MICHAEL BAMBERGER

Jahresarbeitszeitkonten sind auch für Mindestlohnempfänger möglich.

Mindestlohn mit Zeitkonto

Das neue Mindestlohngesetz enthält eine für die Praxis wichtige Begleitregelung. Die Fälligkeit des Mindestlohns, der generell spätestens am Monatsende des Folgemonats auszuzahlen ist, kann im Rahmen eines Arbeitszeitkontos über einen längeren Zeitraum verrechnet werden. Voraussetzung ist eine schriftliche Vereinbarung (diese kann bei einer tariflichen oder durch Betriebsvereinbarung bestehenden Regelung entfallen) über ein Arbeitszeitkonto. Mit dieser Möglichkeit können Arbeitgeber auch mit „Mindestlöhnern" problemlos Jahresarbeitszeitvereinbarungen treffen, denn das neue Gesetz gibt für den Fall eines ordnungsgemäßen Arbeitszeitkontos ausdrücklich die Möglichkeit, die Auszahlung beziehungsweise Freizeitgewährung innerhalb von zwölf Kalendermonaten abzuwickeln.

pm NACHGELESEN

Mitbestimmung, aber welche?

Wenn von der Mitbestimmung die Rede ist, kann dies rechtlich gesehen unterschiedliche Hintergründe haben. Am häufigsten wird es dabei um die so genannte „Betriebliche Mitbestimmung" gehen. Diese wird vom Betriebsrat wahrgenommen, wobei hier wiederum zwischen allgemeiner und „echter Mitbestimmung" unterschieden wird. Letztere ist immer dann gegeben, wenn zur Konfliktklärung ein Einigungsstellenverfahren vorgesehen ist. Ausgenommen von der betrieblichen Mitbestimmung sind die unternehmerischen Entscheidungen. Oder anders ausgedrückt, betriebliche Mitbestimmung bezieht sich nur auf das „Wie", nicht auf das „Ob" einer Maßnahme. Letztere wird aber dann zur „Unternehmensmitbestimmung", wenn der Arbeitnehmerseite ein Sitz im Aufsichtsrat einzuräumen ist. Auch hier gibt es wiederum zwei Unterfälle der Mitbestimmung, nämlich die „starke" Version in Aktiengesellschaften mit mindestens 2.000 Mitarbeitern und eine schwächere, nach dem „Drittelbeteiligungsgesetz", was auch schon ab 500 Mitarbeitern zu beachten ist.

NEWS DES MONATS

Rentner Die CDU möchte Rentnerbeschäftigungen für die Arbeitgeber kostengünstiger machen und fordert eine Abschaffung der pauschalierten Beiträge zur Arbeitslosen- und Rentenversicherung.

Künstler Eine Stabilisierung der Künstlersozialkasse (KSK) soll durch ein verschärftes Prüfungsprozedere erreicht werden. Die Bundesregierung kündigte einen entsprechenden Gesetzentwurf an.

Pfleger Die bestehenden Pflegezeitgesetze werden ab 2015 durch eine Lohnersatzleistung ergänzt. Analog dem Kinderkrankengeld soll es für eine pflegebedingte Auszeit von zehn Arbeitstagen ein Pflegekrankengeld geben.

Hunde Arbeitgeber können ein Hundeverbot erteilen. Das LAG Düsseldorf hat mit diesem Urteilsspruch einen mehrjährigen Rechtsstreit über die Frage, ob ein Mitarbeiter ein Recht auf Hundemitnahme hat, beendet.

+++ Aktuelle News +++ Hintergründe +++ täglich unter www.haufe.de/personal +++

BSG schockt die Firmenjuristen

Die Befreiung von der gesetzlichen Rentenversicherungspflicht für Arbeitnehmer, die Mitglied in einem berufsständischen Versorgungswerk sind, ist seit einer Entscheidung des BSG aus dem Jahr 2012 in zahlreichen Fällen infrage zu stellen (wir berichteten darüber in Ausgabe 3, Seite 72.)

© MICHAEL BAMBERGER

Nur Anwälte, die in einer Kanzlei beschäftigt sind, sind nicht von den BSG-Urteilen betroffen.

Jetzt hat die neue Rechtsauslegung auch die Firmenjuristen getroffen. Diese hatten sich bis zuletzt erbittert zur Wehr gesetzt. Mit gleich drei Urteilen kassierten sie jedoch am 3. April 2014 (B 5 RE 13/14 R; B 5 RE 9/14 R und B 5 RE 3/14 R) eine Niederlage auf breiter Front. Das BSG sah im Ergebnis kein Beschäftigungsverhältnis eines angestellten Rechtsanwalts mehr als befreiungsfähig an. Ausgenommen seien nur Anwälte, die in einem Arbeitsverhältnis in einer Anwaltskanzlei beschäftigt seien. Die Urteile haben aber nicht nur die betroffenen Juristen geschockt. Auch bei den Versorgungswerken der Rechtsanwaltskammern läuten die Alarmglocken. Diese müssen mit einem erheblichen Mitgliederschwund rechnen.

Stimmen die Steuerdaten?

Eigentlich sollte jede Steueridentifikationsnummer (ID) nur einmal vergeben sein. Jetzt musste die Bundesregierung kleinlaut ein Datenpanne einräumen, da offensichtlich eine große Anzahl von IDs doppelt vergeben wurden. Für den EDV-Interessierten hier die technische „Entschuldigung“. Zwar sei die „Zuordnung einer Steueridentifikationsnummer zu mehr als einer Person „softwareseitig“ ausgeschlossen. Es gebe jedoch den Sachverhalt der „Datenvermischung“. Für den Entgeltabrechner haben wir daher folgenden Tipp für den nächsten Engeltdurchlauf: Versehen Sie die Lohnabrechnung mit einem Hinweis mit folgendem Text: „Bitte überprüfen Sie, ob Ihre Steuerdaten stimmen. Falls diese nicht korrekt sind, wenden Sie sich bitte direkt an Ihr Finanzamt.“

Tanken, Einkaufen, Shoppen, Freizeitspaß:

Mitarbeitermotivation, die jeden glücklich macht!

- **Steuerfrei**: Bis zu 44 Euro monatlich als Sachbezug steuer- und sozialabgabenfrei.
- **Kaum Verwaltungsaufwand:** Das Sammeln von Belegen entfällt.
- **Wiederaufladbar:** Monatlich und bis zu 12-mal im Jahr.
- **Employer Branding:** Individuelle Gestaltung der Gutscheinkarte mit Ihrem Logo zur Stärkung Ihrer Arbeitgebermarke.

So erreichen Sie uns: Tel. 0800 11 44 332 (kostenlos)
Information-de@edenred.com • www.edenred.de/gutscheinkarte

Treffen Sie uns:
Auf der Personal Nord,
am **06.-07. Mai 2014.**
Congress Center Hamburg,
Stand D21, Halle H, Saal 3.

Auf der Personal Süd,
am **20.- 21. Mai 2014.**
Messe Stuttgart,
Stand N09, Halle 5.

Edenred

URTEIL DES MONATS

Abmahnung kann nach Jobende in der Akte bleiben

Ist ein Mitarbeiter der Ansicht, dass ihm zu Unrecht eine Abmahnung erteilt wurde, kann er dies mit einer speziellen arbeitsrechtlichen Klage prüfen lassen. Gewinnt er den Rechtsstreit, so ist der Arbeitgeber verpflichtet, dass strittige Schriftstück aus der Personalakte zu entfernen. Für eine solche Klage besteht nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses nur eine Berechtigung, wenn die Abmahnung dem Mitarbeiter auch später noch schaden kann. Aus dem Datenschutzgesetz ergibt sich dagegen keine eigenständige Grundlage für einen Entfernungsanspruch.

Grundsätzlich, so die Rechtsprechung des BAG, sind Klagen auf Entfernung einer Abmahnung nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses nur dann möglich, wenn der klagende Arbeitnehmer ausreichend darlegt, dass in seinem Fall ein Verbleib der Abmahnung in der Personalakte auch nach der Beendigung des Arbeitsverhältnisses zu einer Beeinträchtigung seines beruflichen Fortkommens führt. Im konkreten Fall hatte der Mitarbeiter eine solche Beeinträchtigung aber schon allein darin gesehen, als der Arbeitgeber in seiner Abmahnung Daten erhoben und gespeichert habe, die er nach der Vorschrift des § 35 Abs. 2 Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) nur insoweit benutzen dürfe, als diese für die Entscheidung über die Begründung eines Beschäftigungsverhältnisses oder oder nach Begründung des Beschäftigungsverhältnisses für dessen Durchführung oder Beendigung erforderlich sei. Da es in einer der streitbefangenen Abmahnungen auch um Angaben zu einer Nebentätigkeit ging, sei dies nach Auffassung des klagenden Arbeitnehmers eine solche Datenerhebung, die nach Ausscheiden aus dem Beschäftigungsverhältnis nicht mehr erforderlich und somit zu entfernen sei. Das Landesarbeitsgericht hat den Streitfall mit einer für die Praxis interessant peniblen Auslegung des BDSG gelöst, die nicht nur für Abmahnungsfälle, sondern insgesamt auf das gesamte „Recht der Personalakte“ bezogen werden kann. Die Richter fanden heraus: Das BDSG ist zwar auf papierene Aufzeichnungen aus einer Personalakte zunächst anwendbar, jedoch ist die vom Kläger verlangte Löschungspflicht nur auf elektronische Daten gemünzt und auf papierene Aufzeichnungen nicht übertragbar.

© MICHAEL BAMBERGER

Arbeitnehmer geht – Personalakte besteht.

Quelle Sächsisches LAG, Urteil vom 14.1.2014, Az. Sa 266/13

AGG IN DER BETRIEBSRENTE

ZUSAMMENFASSUNG Eine Bestimmung in einer Versorgungsordnung, nach der ein Anspruch auf eine betriebliche Altersrente nicht besteht, wenn der Arbeitnehmer bei Erfüllung der nach der Versorgungsordnung vorgesehenen zehnjährigen Wartezeit das 55. Lebensjahr vollendet hat, ist unwirksam. Sie verstößt gegen das Verbot der Diskriminierung wegen des Alters.

RELEVANZ Das Urteil ist ein weiterer Meilenstein in der Auslegung des § 10 AGG. Danach können zwar grundsätzlich Altersgrenzen in Systemen der betrieblichen Altersversorgung festgesetzt werden. Die konkrete Altersgrenze muss jedoch angemessen sein, was laut BAG bei einer Bestimmung nicht der Fall ist, die Arbeitnehmer, welche noch 20 Jahre betriebstreu sein können, ausschließt.

Quelle BAG, Urteil vom 18.3.2014, Az. 3 AZR 69/12

AGG BEI PERSONALVERMITTLUNG

ZUSAMMENFASSUNG Ansprüche auf Entschädigung bei Verstößen gegen das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) nach § 15 Abs. 2 müssen gegen den Arbeitgeber gerichtet werden. Wird bei der Ausschreibung von Stellen ein Personalvermittler eingeschaltet, haftet dieser für solche Ansprüche nicht.

RELEVANZ Das BAG klärt ein Problem, das seit Inkrafttreten des AGG umstritten war. Es geht um den Anspruch auf Entschädigung nach § 15 Abs. 2 AGG, der sich laut BAG nur gegen den Arbeitgeber richten kann. Ausdrücklich betonen die Bundesrichter jedoch, dass bei Fehlern von Personalvermittlern andere Ansprüche entstehen können und im vorliegenden Fall nur die Inanspruchnahme für immaterielle Schäden Klagegegenstand gewesen sei.

Quelle BAG, Urteil vom 23.1.2014, 8 AZR 118/13 -

AUSLANDSBESCHÄFTIGUNG

ZUSAMMENFASSUNG Es unterliegt nicht der arbeitgeberseitigen Fürsorgepflicht, für einem nach Rußland entsandten Mitarbeiter, dessen gegenüber dem russischen Staat anfallende Einkommensteuer für diesen auszugleichen.

RELEVANZ Das Urteil ist für alle Beschäftigungsverhältnisse von Relevanz, bei denen durch die Art und Dauer der Entsendung oder einem Doppelbesteuerungsabkommen keine inländische Lohnsteuer-Abführungspflicht für den Arbeitgeber besteht und der Mitarbeiter somit dem Steuerrecht des Entsendungsstaats unterliegt. Der Mitarbeiter kann in derartigen Fällen vom Arbeitgeber auch keinen Schadensersatz verlangen, wenn er seine Steuerpflicht im Ausland ignoriert hat und er nach seiner Rückkehr rückwirkend nach deutschem Lohnsteuerrecht nachveranlagt wird.

Quelle LAG Hamm, Urteil vom 18.2.2014, Az. 14 Sa 806/13

BONUSVEREINBARUNGEN

ZUSAMMENFASSUNG Die Anpassung einer vom Arbeitnehmer nicht erreichten Zielvereinbarung aufgrund einer Störung der Geschäftsgrundlage scheidet aus, wenn die Parteien übereinstimmend, aber fälschlich annehmen, die vereinbarten Ziele seien erreichbar.

RELEVANZ Das Urteil beschreibt ausführlich die Risikoverteilung bei verfehlten Zielvereinbarungen. Danach trägt der Arbeitgeber nur das unternehmerische Risiko, dass sich seine Umsatzerwartungen nicht erfüllen. Der Arbeitnehmer trägt dagegen das Risiko, dass er die für eine Bonuszahlung vereinbarten Ziele nicht erfüllt. Soweit der Arbeitnehmer behauptet, die Zielerreichung sei völlig unrealistisch gewesen, ist dies nur dann von Bedeutung, wenn der Arbeitnehmer eine solche Vereinbarung auch wegen arglistiger Täuschung gemäß § 123 BGB wirksam anfechten kann.

Quelle LAG Hamm, Urteil vom 18.2.2014, Az. 14 Sa 806/13

SOZIALPLAN

ZUSAMMENFASSUNG Hat ein Mitarbeiter, dessen Arbeitsverhältnis in zeitlicher Nähe zu einer Teilbetriebsstilllegung ohnehin aufgrund einer Befristung geendet hätte, das Arbeitsverhältnis durch Eigenkündigung beendet, so steht ihm keine Abfindung aufgrund eines Sozialplans zu.

RELEVANZ Das LAG musste sich mit dem Argument des Beschäftigten befassen, er sei mit seiner Eigenkündigung einer vom Arbeitgeber auszusprechenden betriebsbedingten Kündigung nur zuvorgekommen. Einer solchen Sichtweise wollten sich die LAG-Richter jedoch nicht anschließen. Aufgrund dem ohnehin abzusehenden Befristungsende und der Tatsache, dass der Arbeitgeber vor der Eigenkündigung bereits einen Aufhebungsvertrag abgelehnt hatte, sah das Landesarbeitsgericht die Eigenkündigung als Beendigung an, die offensichtlich allein im Interesse des Mitarbeiters lag.

Quelle LAG Baden-Württemberg, Urteil vom 19.2.2014, Az. 13 Sa 61/13

HAUFE. AKADEMIE
Alles wird leicht.

Rente mit 63: ein Kuckucksei?

AUSBLICK. Die neue Altersgrenze ist beschlossene Sache und könnte zumindest vorübergehend zu einer Ausweitung betrieblicher Vorruhestandsmodelle führen.

Von **Björn Gaul** und **Andreas Hofelich**

Im Koalitionsvertrag steht auf Drängen der SPD, dass die gesetzliche Altersrente für besonders langjährig Versicherte erweitert werden soll. Danach soll es Versicherten nach 45 Beitragsjahren möglich sein, mit dem 63. Lebensjahr abschlagsfrei Altersrente zu beziehen. Die Neuregelung soll zum 1. Juli 2014 in Kraft treten. Welche Konsequenzen sie hat, wird hier aufgezeigt.

Die Veränderungen der Altersrente sind im Gesetz über Leistungsverbesserungen in der gesetzlichen Rentenversicherung enthalten, das am 31. Januar 2014 (BR-Drucks. 25/14) in das Gesetzgebungsverfahren eingebracht wurde. Nachdem die zuständigen Ausschüsse des Bundesrats am 3. März 2014 abschließend zum Gesetzentwurf Stellung genommen haben (BR-Drucks. 25/1/14), dürfte der Bundesrat die Altersrente mit 63 in Kürze verabschieden. Wenn im Bundestag in ähnlicher Weise verfahren wird, steht einem Inkrafttreten der Änderungen mit Wirkung zum 1. Juli 2014 nichts mehr im Weg. Ein teurer Spaß: Allein bis 2030 entstehen Mehrkosten von 17,7 Milliarden Euro. Hinzu kommen Beitragsausfälle, die nach heutigem Stand im Jahr 2030 rund 0,6 Milliarden Euro betragen werden. Trotz Anhebung des Bundeszuschusses hat dies einen prognostizierten Anstieg des Beitrags zur Rentenversicherung von 18,9 (2014) auf 22 Prozent bis 2030 zur Folge. Ohne diese Maßnahmen war im Rentenversicherungsbericht 2013 noch mit einem Anstieg auf 21,6 Prozent bis 2030 gerechnet worden.

Voraussetzung für die ungekürzte Altersrente für besonders langjährig Versicherte sind – neben der Vollendung des 63. Lebensjahrs – insgesamt 45 Jahre mit Pflichtbeiträgen.

Ganz erhebliche Bedeutung hat der Umstand, dass bei der Berechnung der Pflichtversicherungsjahre Entgeltersatzleistungen der Arbeitsförderung, Leistungen bei Krankheit sowie Übergangsgeld berücksichtigt werden, sofern sie Pflichtbeitragszeiten oder Anrech-

Versicherte ab Jahrgang 1964 können erst mit 65 vorzeitig in Rente gehen. Dann dürfte auch die Erinnerung an Versprechungen im Wahlkampf verblasst sein.

Das Kuckucksei „Rente" entpuppt sich eher als teures Osterei, das die Wähler künftig abzahlen müssen.

nungszeiten sind (§ 51 Abs. 3 a Satz 1 Nr. 3 SGB VI). Zeiten, in denen Arbeitslosenhilfe oder Arbeitslosengeld II bezogen wurde und in denen deshalb auch keine Beiträge entrichtet wurden, finden dagegen keine Berücksichtigung.

Die Gnade der frühen Geburt

Begünstigt von der gesetzlichen Neuregelung in § 236 b SGB VI sind insbesondere Versicherte, die bis einschließlich 1952 geboren sind. Bei Arbeitnehmern, die später geboren sind, erfolgt eine schrittweise Anhebung der Altersgrenze um jeweils zwei Monate pro Jahr (siehe Tabelle auf der nächsten Seite). Insofern gibt es also nur eine zeitlich befristete Erweiterung der Altersrente für besonders langjährig Versicherte. Arbeitnehmer, die 1964 und später geboren sind, können – wie heute – erst mit 65 Altersrente für besonders langjährig Versicherte in Anspruch nehmen. Hier nimmt die Bundesregierung an, die fortschreitende Verbesserung der allgemeinen Arbeitsbedingungen rechtfertige die Beibehaltung des Eintrittsalters 65. Im Übrigen dürfte dann auch die Erinnerung an Versprechungen im Bundestagswahlkampf 2013 verblasst sein.

Bei arbeits- und tarifvertraglichen Beendigungsklauseln ändert sich nichts

Die Änderungen bei der gesetzlichen Altersrente für besonders langjährig Versicherte haben keinen Einfluss auf arbeits- oder tarifvertragliche Altersgrenzen. Das folgt bereits aus § 41 Satz 2 SGB VI, der unverändert bleiben soll. Danach sind generell nur Vereinbarungen zulässig, die eine Beendigung des Arbeitsverhältnisses mit Erreichen der gesetzlichen Regelaltersgrenze vorsehen.

Folgerichtig ist es auch ausgeschlossen, durch arbeitsvertragliche Klauseln eine automatische Beendigung des Arbeitsverhältnisses bei besonders langjährig Versicherten mit dem 63. Lebensjahr zu bewirken. Etwas anderes gilt ausnahmsweise nur dann, wenn die Altersgrenze als schriftliche Befristung des Arbeitsverhältnisses innerhalb der letzten drei Jahre vor Vollendung des 63. Lebensjahres abgeschlossen oder vom Arbeitnehmer innerhalb dieser Zeit bestätigt wurde. In allen übrigen Fällen setzt eine Beendigung vor Erreichen der Regelaltersgrenze eine einvernehmliche Beendigung oder eine wirksame Kündigung des Arbeitsverhältnisses voraus, wobei der Anspruch auf Rente eben kein Kündigungsgrund ist (§ 41 Satz 1 SGB VI).

Auswirkungen der vorgezogenen Altersrente auf Betriebsrenten

Die Möglichkeit einer vorgezogenen Altersrente lässt bestehende Versorgungwerke in der Regel unberührt. Es bleibt also insbesondere bei den dort vorgesehenen Altersgrenzen für den Bezug der Betriebsrente.

Eine gesetzliche Regelung, nach der auch die Betriebsrente abschlagsfrei ab Vollendung des 63. Lebensjahres bezogen werden kann, wird nicht geschaffen. Denkbar ist aber gleichwohl, dass wegen eines zunehmenden Ausscheidens von Arbeitnehmern mit Vollendung des 63. Lebensjahres auch die vorzeitige Inanspruchnahme der Betriebsrente zunehmen wird. Eine solche vorzeitige Inanspruchnahme führt allerdings wie bisher zu einer zeitratierlichen Kürzung der Betriebsrente, wenn die Versorgungszusage keine für den Arbeitnehmer günstigere Regelung trifft.

Ergänzend hierzu wird § 2 Abs. 1 Satz 1 BetrAVG abgeändert. Die Neuregelung hat zur Folge, dass die Höhe einer unverfallbaren Versorgungsanwartschaft bei unmittelbaren Versorgungszusagen grundsätzlich weiterhin auf der Grundlage des Lebensalters berechnet wird, in dem der Arbeitnehmer die gesetzliche Regelaltersgrenze erreicht. Endet das Arbeitsverhältnis vor diesem Zeitpunkt, erfolgt eine Kürzung der Versorgungs-

© ALEXEY CHERNITEVICH / SHUTTERSTOCK.COM

STUFENPLAN

Versicherte Geburtsjahr	Anhebung um ... Monate	auf Alter	
		Jahr	Monat
1953	2	63	2
1954	4	63	4
1955	6	63	6
1956	8	63	8
1957	10	63	10
1958	12	64	0
1959	14	64	2
1960	16	64	4
1961	18	64	6
1962	20	64	8
1963	22	64	10

Die vorgezogene Rente mit 63 wird ab dem Jahrgang 53 schon wieder angezogen. Ab dem Jahrgang 64 gibt es sie gar nicht mehr.

QUELLE: BLINDTEXT

anwartschaft nach dem sogenannten m/n-tel-Verfahren. Nimmt ein bereits mit unverfallbarer Anwartschaft ausgeschiedener Arbeitnehmer die Betriebsrente vorzeitig in Anspruch, kommt es – falls gegenteilige Regelungen fehlen – darüber hinaus zu einer Kürzung, die der Mehrbelastung durch die längere Inanspruchnahme Rechnung trägt. Entsprechendes gilt unter Berücksichtigung der in § 2 Abs. 2 bis 5 BetrAVG geregelten Besonderheiten für mittelbare Versorgungszusagen.

Soweit § 2 Abs. 1 BetrAVG bislang bestimmt hatte, dass die gesetzliche Regelaltersgrenze keine Rolle spielt, wenn der Arbeitnehmer ausscheidet und gleichzeitig eine gesetzliche Altersrente für besonders langjährig Versicherte in Anspruch nimmt, erfolgt allerdings ganz bewusst keine Absenkung auf das 63. Lebensjahr. Vielmehr wird – entsprechend der heutigen Rechtslage – bei der Berechnung einer etwaigen m/n-tel-Kürzung generell auf die Vollendung des 65. Lebensjahres abgestellt, selbst wenn das Arbeitsverhältnis bereits mit Vollendung des 63. Lebensjahres endet.

Frühverrentung ab 60 möglich

Schon im Rahmen der Ressortabstimmung war über die Gefahr diskutiert worden, dass Unternehmen die gesetzliche Neuregelung zum Anlass für neue Frühverrentungsprogramme nehmen. Diese Gefahr ist auch in der aktuellen Fassung des Gesetzentwurfs nicht von der Hand zu weisen. Denn es werden auch solche Zeiten der Inanspruchnahme staatlicher Leistungen berücksichtigt, die zwischen der Zeit einer Beendigung des Arbeitsverhältnisses und der Vollendung des 63. Lebensjahres liegen.

Hiervon ausgehend ist eine staatlich geförderte (abschlagsfreie) Rente mit Vollendung des 60. Lebensjahres möglich. Ausgangspunkt ist eine Beendigung des Arbeitsverhältnisses mit Vollendung des 60. Lebensjahres. Da auch ältere Arbeitnehmer von einer Entlassung bedroht sein können, erfolgt im Anschluss daran der Wechsel in eine Transfergesellschaft. Dort kann für die Dauer von bis zu 12 Monaten Transferkurzarbeitergeld in Anspruch genommen werden (§ 111 SGB III). Kann die Transfergesellschaft den Arbeitnehmer nicht in eine Anschlussbeschäftigung vermitteln, beginnt sodann eine Phase der Arbeitslosigkeit, während derer bis zu 24 Monate Arbeitslosengeld I bezogen werden kann. Ist es dann noch immer nicht gelungen, in eine Anschlussbeschäftigung zu treten, kann mit Vollendung des 63. Lebensjahres Altersrente in Anspruch genommen werden.

> Schon heute wird bei der Ausgestaltung von Altersteilzeit- oder Vorruhestandsregelungen in Sozialplänen die Möglichkeit einer Rente mit 63 berücksichtigt.

Dass diese Lücke besteht, wird die Bundesregierung hinnehmen müssen. Denn schon heute wird bei der Ausgestaltung von Altersteilzeit- oder Vorruhestandsregelungen ebenso wie bei den Ausgleichsregelungen für ältere Arbeitnehmer in Sozialplänen die Möglichkeit einer Altersrente mit Vollendung des 63. Lebensjahres berücksichtigt. Auch heute werden Maßnahmen der Arbeitsförderung auf entsprechende Leistungen des Arbeitgebers angerechnet, um eine Überversorgung der betroffenen Arbeitnehmer zu vermeiden. Heute sind solche Regelungen aber immer mit dem Nachteil einer Altersrente mit Abschlägen verknüpft. Denkbar ist, dass der Wegfall dieses Nachteils die Bereitschaft zur Inanspruchnahme erhöhen wird, zumal dann auch die Frage entfällt, ob solche Nachteile durch den Arbeitgeber ganz oder teilweise ausgeglichen werden sollen, um eine Altersdiskriminierung der rentennahen Jahrgänge zu vermeiden. Eine solche Verpflichtung hatte der EuGH in seiner Andersen-Entscheidung vom 12. Oktober 2010 (C-499/08) angedeutet. Denkbar ist aber, dass die Voraussetzungen für den Bezug von Kurzarbeitergeld nach § 111 SGB III durch die Agenturen für Arbeit strenger geprüft werden und ältere Arbeitnehmer in der Zukunft häufiger mit einer Verkürzung der Anspruchsdauer für den Bezug von Arbeitslosengeld rechnen müssen. Die Bundesregierung spricht diese denkbaren Rechtsfolgen einer „Frühverrentung“ in der Gesetzesbegründung ausdrücklich an.

Die Praxis wird darauf zugreifen

Die befristete Absenkung der Altersrente für langjährig Versicherte ist kein Kuckucksei, weil man schnell erkennt, was der Praxis ins Nest gelegt wird. Es ist ein Osterei für den Wähler, der dieses Geschenk mit erheblichem Aufwand in den nächsten Jahren finanzieren muss. Dies gilt insbesondere angesichts des Umstands, dass Frühverrentungen für die betroffenen Unternehmen jetzt günstiger werden, weil die Altersrente ungekürzt bereits mit Vollendung des 63. Lebensjahres bezogen werden kann. Zu erwarten ist, dass die Praxis hiervon entgegen der Erwartungen der Bundesregierung regen Gebrauch machen wird. ■

PROF. DR. BJÖRN GAUL ist Rechtsanwalt und Partner bei CMS Hasche Sigle sowie außerplanmäßiger Professor an der Universität zu Köln.

DR. ANDREAS HOFELICH ist Rechtsanwalt bei CMS Hasche Sigle. Er berät Unternehmen insbesondere in Fragen der betrieblichen Altersversorgung.

„Falsche Zeit, falsche Inhalte“

INTERVIEW. In der Metall- und Elektroindustrie könnten 200.000 Arbeitnehmer die Pläne zur vorzeitigen Rente nutzen. Oliver Zander befürchtet fatale Folgen.

personalmagazin: *Was kommt durch die Rentenpläne auf die Unternehmen zu?*
Oliver Zander: Die Rentenpläne sind noch nicht komplett abgestimmt. Im Kern, das muss man konstatieren, wird die Regierung von der Rente mit 63 nicht freiwillig ablassen. Streit herrscht nur noch um die Frage, wie die Frühverrentungsproblematik gelöst werden kann. Hier gibt es zum einen den Vorschlag eines Stichtags vonseiten der CDU: Arbeitslosenzeiten nach dem 1. Juli 2014 sollen nicht mehr auf die 45 Beitragsjahre angerechnet werden, die zum Bezug der Rente mit 63 berechtigen. Demgegenüber steht der Vorschlag der SPD, die die Erstattungspflicht für Arbeitgeber für Arbeitslosengeld an ältere Beschäftigte und Sperrzeiten beim Arbeitslosengeld wieder einführen möchte.

personalmagazin: *Mit welcher Zahl von Frühverrentungen rechnen Sie denn?*
Zander: Wir schätzen, dass in der Metall- und Elektroindustrie nach dem derzeitigen Modell circa 45.000 Mitarbeiter die Regelung sofort nutzen könnten. In den nächsten zehn Jahren könnten insgesamt 200.000 Mitarbeiter früher in Rente gehen. Bedenkt man, dass wir gleichzeitig aufgrund des demografischen Wandels genau zu diesem Zeitpunkt einen manifesten Rückgang im Erwerbspotenzial in Deutschland haben werden, wird sich hier eine enorme Lücke bei den Fachkräften weiter vergrößern.

personalmagazin: *Nun wird oft eingewandt, dass die Regelung nur befristet ist und nur bestimmte Jahrgänge betrifft …*

OLIVER ZANDER ist Hauptgeschäftsführer des Arbeitgeberverbands Gesamtmetall. Er befürchtet personalpolitische wie sozialpolitische Probleme durch die Rente mit 63.

Zander: Das macht die Sache ja nicht richtiger. Und das Prinzip „Rente abschlagsfrei mit 63“ werden Sie, wenn es erst einmal installiert ist, aus der politischen Debatte kaum mehr herausbekommen.

personalmagazin: *Ab 2020 werden wir also ein personalpolitisches Problem haben?*
Zander: Durch die Gesetzgebung ist mancher Plan, den Personalabteilungen zur Einstellung auf den demografischen Wandel schon hatten, zunichte gemacht. Es gab in den deutschen Unternehmen bereits sehr gute Entwicklungen im Hinblick auf einen Mentalitätswandel: Wir haben deutliche Zunahmen der über Sechzigjährigen in den Betrieben, alle wissen inzwischen, dass man länger arbeiten muss – doch genau diese Fortschritte werden jetzt wieder in die andere Richtung gedreht. Das ist ein Kardinalfehler in Zeiten des Fachkräftemangels.

personalmagazin: *Was kann HR noch tun?*
Zander: Individuelle Ratschläge sind schwierig. Das politische Handeln richtet sich völlig gegen das, was angesichts des demografischen Wandels eigentlich nötig wäre. Im Kern wird es heißen, sich jetzt schon auf die dramatische Entwicklung 2020 einzustellen und auch zu schauen, wie insbesondere Facharbeiter gewonnen werden können. Mein Tipp wäre, sehr intensiv über eine Ausweitung des Engagements in der dualen Ausbildung, aber auch in anderen Ausbildungsbereichen nachzudenken. Auch die mittlere Führungsebene, Techniker und Meister sollten nicht vergessen werden.

personalmagazin: *Das Gesetz soll im Juli verabschiedet sein – was wünschen Sie sich für die laufende Anhörung?*
Zander: Wir wünschen uns, dass die Pläne grundsätzlich überdacht werden, sie kommen zur falschen Zeit und haben die falschen Inhalte. Ihre Umsetzung birgt auch sozialpolitisch ein Riesenproblem. Mit den zu erwartenden Kosten von 230 Millionen Euro würde fast der gesamte finanzpolitische Spielraum der Legislatur aufgebraucht. Für wichtige andere Projekte, wie beispielsweise die Stärkung der bAV, wird dann kein Geld mehr da sein. ■

Das Interview führte **Katharina Schmitt.**

© AUREMAR / SHUTTERSTOCK

Willkommen am Arbeitsplatz: Eine Begrüßung, die auch nach einer Rückkehr aus dem Betriebsrat angesagt sein kann.

Rückkehrer aus dem Betriebsrat

ÜBERBLICK. Was Arbeitgeber beachten müssen, um Mitarbeitern, die aus dem Betriebsrat ausscheiden, eine Rückkehr an ihren „normalen“ Arbeitsplatz zu ermöglichen.

Von **Fabienne Grun** und **Bernd Weller**

Ob durch Abwahl oder Verzicht auf eine neue Kandidatur: Nach einer Betriebsratswahl sehen sich mitunter Betriebsräte nach zum Teil jahrzehntelanger Amtstätigkeit mit der Rückkehr in die Normalität konfrontiert. Dies ist eine große Herausforderung für die beteiligten Arbeitnehmer, aber auch die Personalabteilungen. Vor allem dann, wenn das ehemalige Betriebsratsmitglied bereits seit mehreren Amtszeiten freigestellt ist und daher den Anschluss an seine ursprüngliche berufliche Tätigkeit verloren hat.

Der allgemeine Tätigkeitsschutz

Die Übernahme des Betriebsratsamts führt dazu, dass sich der Amtsträger nicht mehr gleich intensiv seiner beruflichen Entwicklung und „eigentlichen” Karriere widmen kann. Dies gilt vor allem für Betriebsratsmitglieder, die nach § 38 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) vollständig freigestellt sind. Um eine Abkoppelung der Betriebsratsmitglieder von der Entwicklung ihrer Arbeitskollegen zu verhindern, hat der Gesetzgeber in § 37 Absatz 5 BetrVG mit dem „vergleichbaren Arbeitnehmer mit betriebsüblicher Entwicklung” eine Mindestsicherung eingebaut (siehe Gesetzestext auf Seite 82). Dies nennt man Tätigkeitsschutz. Vergleichbar mit

dem jeweiligen Betriebsratsmitglied sind solche Arbeitnehmer, die zum Zeitpunkt der Übernahme des Betriebsratsamts eine im Wesentlichen gleich qualifizierte Tätigkeit wie das Betriebsratsmitglied ausgeübt haben. Hierbei ist sowohl die persönliche Leistungsfähigkeit zu berücksichtigen als auch die betriebsübliche berufliche Entwicklung der vergleichbaren Arbeitnehmer. Eine betriebsübliche berufliche Entwicklung entsteht aus einem gleichförmigen Verhalten des Arbeitgebers und einer bestimmten Regel. Beförderungen müssen so typisch sein, dass aufgrund der betrieblichen Gegebenheiten und Gesetzmäßigkeiten grundsätzlich, das heißt wenigstens in der überwiegenden Mehrzahl der vergleichbaren Fälle, damit gerechnet werden kann (BAG, Urteil vom 15.1.1992, 7 AZR 194/91).

Um Benachteiligungen von Betriebsratsmitgliedern wegen ihrer Betriebsratsfunktion zu vermeiden, sollen diese also wenigstens so gestellt werden wie die Mehrzahl der vergleichbaren Arbeitnehmer. Folgerichtig muss der Arbeitgeber eine Stelle für das abgewählte Betriebsratsmitglied finden, die der Entwicklung seiner bei Amtsantritt gegebenen Vergleichsgruppe entspricht.

Die Tücke des Vergleichsmaßstabs

Die praktische Umsetzung ist naturgemäß tückisch. Bereits die Bestimmung der vergleichbaren Arbeitnehmer stellt den Unternehmer vor erhebliche Probleme. Wenn dies zum Zeitpunkt der erstmaligen Wahl in der Vergangenheit noch recht leicht war, erhöht sich die Komplexität über die Zeit. Die ursprünglich für vergleichbar erklärten Arbeitnehmer verlassen den Betrieb. Stellenprofile ändern sich maßgeblich über die Jahre. Das Betriebsratsmitglied tritt dem Management auf Augenhöhe entgegen und erwartet auch eine entsprechende Vergütung. Letzteres wäre aber eine klare – strafbare – Bevorzugung von Betriebsratsmitgliedern. Ihre Amtstätigkeit darf keinerlei Auswirkungen auf die Position (und Vergütung) des Betriebsratsmitglieds haben.

Selbstverständlich darf auch ein Betriebsratsmitglied sich fortlaufend auf Beförderungsstellen bewerben und dem internen Auswahlprozess stellen. Sein Amt und seine Freistellung, das heißt der Umstand, dass das Betriebsratsmitglied die Beförderungsstelle jedenfalls bis zur nächsten Wahl nicht antreten wird, darf nicht berücksichtigt werden – weder zugunsten noch zulasten des Bewerbers. Das ist wiederum eine kritische Situation für den Arbeitgeber. Er muss dokumentieren können, warum er eine Entscheidung zugunsten oder zulasten des Betriebsratsmitglieds getroffen hat, um behauptete Bevorzugungen oder Benachteiligungen widerlegen zu können. Im Beförderungsfall muss der Arbeitgeber unter Umständen eine neue Vergleichsgruppe definieren.

Es ist daher in der Praxis dringend anzuraten, mit dem Betriebsrat zu Beginn seiner Freistellungsphase eine Absprache zu treffen, wonach ein numerisch möglichst großer Kreis von Arbeitnehmern als Vergleichsmaßstab definiert wird. Während der Amtszeit sind dann Stärke und Rückgrat gefordert. Wenn das Betriebsratsmitglied eine Beförderung einklagen will, obliegt ihm die volle Darlegungs- und Beweislast dafür, dass die Beförderung „betriebsüblich" für mit ihm vergleichbare Arbeitnehmer ist – eine doppelte Hürde.

Der nachwirkende Entgeltschutz

Parallel erstreckt sich neben dem Tätigkeitschutz der Entgeltschutz nach § 37 Absatz 4 BetrVG ein Jahr über die Amtszeit hinaus, das heißt, das Arbeitsentgelt des Betriebsratsmitglieds darf nach Beendigung der Amtszeit nicht geringer bemessen werden als das Arbeitsentgelt vergleichbarer Arbeitnehmer mit betriebsüblicher beruflicher Entwicklung. Der Zeitraum für den Entgeltschutz verlängert sich nach § 38 Absatz 3 BetrVG auf zwei Jahre nach Ablauf der Amtszeit, wenn das Betriebsratsmitglied drei volle aufeinanderfolgende Amtszeiten freigestellt war. Auch hier stellen sich also die schon beim Tätigkeitsschutz gestellten Fragen. Die Vergleichbarkeit bestimmt sich nicht nur anhand eines Tätigkeitsvergleichs. Eine Rolle spielen auch persönliche Merkmale wie Bildungsstand, Fachkenntnisse, Entwicklungspotenzial und Arbeitserfolge (BAG, 21.4.1983, AP BetrVG 1972 § 37 Nr. 43), sodass auch hier die persönliche Leistungsfähigkeit zu berücksichtigen sein kann.

ARBEITSHILFE

Checkliste Beziehung zwischen Personalabteilung und Betriebsrat klären (HI2298408)

Die Arbeitshilfe finden Sie im Haufe Personal Office (HPO). Internetzugriff:
www.haufe.de/hi2298408

Der besondere Kündigungsschutz

Nach Beendigung der Amtszeit ist die ordentliche Kündigung eines Mitglieds des Betriebsrats innerhalb eines Jahres unzulässig. Dies gilt nur dann nicht, wenn die Beendigung der Mitgliedschaft auf einer gerichtlichen Entscheidung beruht (§ 15 Absatz 1 Satz 2 KSchG). Eine innerhalb des nachwirkenden Zeitraums ausgesprochene außerordentliche Kündigung unterliegt nur dem „normalen" Anhörungsverfahren des Betriebsrats nach § 102 BetrVG und nicht mehr dem Zustimmungsvorbehalt nach § 103 BetrVG.

Der nachwirkende Kündigungsschutz soll vorrangig eine „Abkühlungsphase" im Hinblick auf etwaige Differenzen zwischen ehemaligem Betriebsratsmitglied und Arbeitgeber aus der Betriebsratstätigkeit gewähren. Im Fall von Personalüberhängen – gegebenenfalls durch die Rückkehr des abgewählten Betriebsrats ins Berufsleben – zahlt sich dieser Schutz aus. Dann sind andere Arbeitnehmer vorrangig zu kündigen.

Die Nachholung der betriebsüblichen Entwicklung

Das Betriebsverfassungsgesetz baut abgewählten Betriebsratsmitgliedern eine weitere Brücke zurück in ein „norma-

les“ Arbeitsleben. Von der Arbeitspflicht freigestellte Betriebsratsmitglieder verfolgen ihre berufliche Fort- und Weiterbildung selten mit der notwendigen Konsequenz. Bei der Rückkehr in den Beruf ist das ein echtes Hindernis. Schließlich ändern sich Berufsbilder und die Umstände, unter denen die Arbeit zu erbringen ist, immer schneller. Noch vor 20 Jahren (fünf Amtszeiten) war die Fax-Kommunikation das schnellste verfügbare Medium; E-Mails verwendeten nur wenige Unternehmen.

Um den abgewählten Betriebsrat vor einem Realitätsschock zu bewahren und ihm eine berufliche Tätigkeit wieder zu ermöglichen, muss der Arbeitgeber nach § 38 Absatz 4 Satz 2, 3 BetrVG dem Betriebsratsmitglied innerhalb eines Jahres Gelegenheit geben, eine wegen der Freistellung unterbliebene betriebsübliche Entwicklung nachzuholen. Der Zeitraum erhöht sich auf zwei Jahre, wenn die Freistellung drei volle aufeinanderfolgende Amtszeiten umfasste. Voraussetzung ist jedoch, dass eine betriebsübliche berufliche Entwicklung wegen der Freistellung unterblieb, also nicht aus Gründen in der Person (Fitting, § 38 Rn. 99; GK-Weber, § 38 Rn. 98).

Die Maßnahmen müssen für den Betrieb vertretbar sein

Mit dem Nachholen einer unterbliebenen beruflichen Entwicklung soll ein beruflicher Entwicklungsstand erreicht werden, wie er ohne die Freistellung gegeben wäre. Der Anspruch erstreckt sich hierbei auf alle erforderlichen inner- und außerbetrieblichen Berufsbildungsmaßnahmen. Die hierdurch entstehenden Kosten – auch soweit es sich um notwendige überbetriebliche Berufsbildungsmaßnahmen handelt – hat stets der Arbeitgeber zu tragen (Fitting/Auffarth/Kaiser, § 38 Anm. 50).

Der Anschluss an die berufliche Entwicklung hat jedoch nur „im Rahmen der Möglichkeiten des Betriebs“ zu geschehen. Die entsprechenden Maßnahmen müssen somit für den Betrieb noch vertretbar sein. Hierbei ist zugunsten des Betriebsratsmitglieds zu bedenken, dass es wegen eines Ehrenamts auf seine berufliche Weiterentwicklung ganz oder teilweise verzichtet hat. Solche Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen hätte der Arbeitgeber über die Jahre ohnehin – wenn auch nicht in der Ballung – gefördert.

Sind notwendige Maßnahmen wegen der Dauer und des finanziellen Aufwands daher unzumutbar, haben jedenfalls alle noch vertretbaren Bildungsmaßnahmen zu erfolgen, die eine weitgehende Annäherung an die notwendige berufliche Qualifikation ermöglichen.

In der Praxis ist aber oft etwas anderes zu beobachten – die Furcht vor einer Rückkehr in den Beruf, dem man nicht mehr gewachsen ist. Nicht selten bitten abgewählte Betriebsratsmitglieder um einen Aufhebungsvertrag mit Abfindung. ■

RECHTSGRUNDLAGE

Nachwirkende Betriebsratsrechte

Im Betriebsverfassungs- und Kündigungsschutzgesetz finden sich folgende Regelungen, die für ausgeschiedene Betriebsratsmitglieder gelten.

Der nachwirkende Tätigkeitsschutz (Auszug aus § 37 BetrVG)
(4) Das Arbeitsentgelt von Mitgliedern des Betriebsrats darf einschließlich eines Zeitraums von einem Jahr nach Beendigung der Amtszeit nicht geringer bemessen werden als das Arbeitsentgelt vergleichbarer Arbeitnehmer mit betriebsüblicher beruflicher Entwicklung. Dies gilt auch für allgemeine Zuwendungen des Arbeitgebers.
(5) Soweit nicht zwingende betriebliche Notwendigkeiten entgegenstehen, dürfen Mitglieder des Betriebsrats einschließlich eines Zeitraums von einem Jahr nach Beendigung der Amtszeit nur mit Tätigkeiten beschäftigt werden, die den Tätigkeiten der in Absatz 4 genannten Arbeitnehmer gleichwertig sind.

Die Nachholungsmöglichkeit der beruflichen Entwicklung (Auszug aus § 38 BetrVG)
4) Freigestellte Betriebsratsmitglieder dürfen von inner- und außerbetrieblichen Maßnahmen der Berufsbildung nicht ausgeschlossen werden. Innerhalb eines Jahres nach Beendigung der Freistellung eines Betriebsratsmitglieds ist diesem im Rahmen der Möglichkeiten des Betriebs Gelegenheit zu geben, eine wegen der Freistellung unterbliebene betriebsübliche berufliche Entwicklung nachzuholen. Für Mitglieder des Betriebsrats, die drei volle aufeinanderfolgende Amtszeiten freigestellt waren, erhöht sich der Zeitraum nach Satz 2 auf zwei Jahre.

Der nachwirkende Kündigungsschutz (Auszug aus § 15 KschG)
Nach Beendigung der Amtszeit ist die Kündigung eines Mitglieds eines Betriebsrats, einer Jugend- und Auszubildendenvertretung oder eines Seebetriebsrats innerhalb eines Jahres, die Kündigung eines Mitglieds einer Bordvertretung innerhalb von sechs Monaten, jeweils vom Zeitpunkt der Beendigung der Amtszeit an gerechnet, unzulässig.

FABIENNE GRUN ist Rechtsanwältin in der Praxisgruppe Arbeitsrecht der Sozietät Heuking Kühn Lüer Wojtek in Frankfurt am Main.

BERND WELLER ist Partner der Sozietät Heuking Kühn Lüer Wojtek in Frankfurt am Main und leitet dort den arbeitsrechtlichen Bereich.

Radl auf der Lohnabrechnung

PRAXIS. Ein Dienstrad ist steuerlich ähnlich wie ein Dienstwagen abzurechnen. Doch viele Lohnabrechnungsprogramme bieten noch keine entsprechende Benutzerführung.

Von **Thomas Muschiol** (Red.)

Normales Fahrrad, E-Bike und „S-Pedelec“: Je nach Typ, wir anders abgerechnet.

Was wird mir denn so abgezogen, wenn ich meinen Dienstwagen privat nutze? Derartige Fragen sind für die meisten Entgeltabrechner Routine und mit einer Schattenabrechnung schnell zu beantworten. Dies einschließlich der Frage, wieviel es kostet, wenn der Dienstwagen auch für die Fahrt zwischen Wohnung und erster Tätigkeitsstätte benutzt wird – denn für diese Privatnutzungsvariante fällt bekanntlich ein zusätzlicher Steuerobulus an.

Was aber macht man, wenn der Mitarbeiter Auskunft darüber haben will, welche Abzüge ihm für die Privatnutzung eines dienstlich überlassenen Fahrrads erwarten? Anlass dazu besteht in immer mehr Unternehmen. Während sich die Hoffnung der Bundesregierung auf einen Boom bei Autos mit Elektroantrieb bisher nicht erfüllt hat, ist die gänzlich unsubventionierte Anschaffung von elektrounterstützten Fahrradvarianten geradezu zur Erfolgsgeschichte geworden. 2013 wurden nach Angaben des Zweirad-Industrie-Verbands 410.000 E-Bikes verkauft, Tendenz steigend. Immer weiter verbreiten sich auch Fahrräder, die mithilfe des Arbeitgebers im Wesentlichen vor dem Hintergrund angeschafft werden, damit die Fahrten zur Arbeitsstätte zu bestreiten. Die Gründe dieses Booms in den Betrieben führt Ulrich Prediger von der Firma Leaserad, einem Anbieter von Leasingmodellen (wir berichteten in Ausgabe 3/2014, Seite 7), auch auf einen offensichtlichen Imagewechsel bei den an Pedelecs interessierten Mitarbeitern zurück. Für die Generation Y, so Prediger, hat der Dienst-PKW als Prestigeobjekt ausgedient und wird mehr und mehr durch Smartphone und E-Bike ersetzt.

Wie soll ich das denn abrechnen?

Fahrradunternehmer Prediger weiß aber auch zu berichten: Wenn Unternehmen sich erstmalig dem noch exotischen Thema Dienstfahrrad nähern, so gibt es immer wieder den Vorbehalt, man müsse erst einmal prüfen, „ob und wie“ sich ein Dienstfahrrad auf die Entgeltabrechnung auswirken wird. Zunächst zum „Ob“: Wer das Lohnsteuerrecht kennt, der kennt die Antwort und da im Einkommensteuergesetz zum Dienstfahrrad (noch) kein Steuerbefreiungstatbestand zu finden ist, lautet diese folgerichtig: Wer sich auf einem Dienstfahrrad privat fortbewegen darf, der muss dies selbstverständlich auf seiner Entgeltabrechnung als geldwerten Vorteil wiederfinden.

Bleibt also die Frage nach dem „Wie“ der Besteuerung, über die sich die obersten Finanzbehörden in einem gleichlautenden Erlass Gedanken gemacht haben.

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an thomas.muschiol@personalmagazin.de

Dies zunächst mit dem Ergebnis, dass die Abrechnung wie beim Dienstwagen über die sogenannte „Ein-Prozent-Regelung“ zu erfolgen hat. Einerseits eine gute Nachricht, denn damit wird die umständliche Ermittlung der konkreten Sachbezugsabrechnung durch eine typisierende und massentaugliche Abrechnungsform ersetzt. Andererseits bedeutet dies aber auch: Der Arbeitgeber hat bei der Fahrradüberlassung nicht wie bei sonstigen Sachbezügen die Möglichkeit, die 44-Euro-Regelung auszunutzen und damit auf eine Besteuerung des Arbeitnehmers vollständig zu verzichten, wie es bei der Gewährung eines Jobtickets der Fall ist.

Wer schneller radelt, zahlt mehr

Die Analogie zur PKW-Besteuerung hält die Finanzverwaltung allerdings nicht für alle Fahrradtypen aufrecht. Die aus der Dienstwagenbesteuerung bekannte zusätzliche Berücksichtigung eines geldwerten Vorteils, der sich aus der Nutzung des Fahrzeugs für den Weg zwischen Wohnung und Arbeitsstätte ergibt, fällt nur dann an, wenn es sich um ein sogenanntes „S-Pedelec“ handelt. Das ist dann der Fall, wenn sich die Unterstützung durch den Elektromotor auch bei Geschwindigkeiten über 25 km/h auswirkt. Ausprobieren muss dies allerdings der Entgeltabrechner nicht, denn das S-Pedelec ist leicht von seinen steuergünstigeren Varianten zu unterscheiden. Es trägt ein kleines Kennzeichen und der Fahrer muss – nebenher bemerkt – mindestens auch den Mofa-Führerschein haben, wenn er nach dem 1. April 1963 geboren ist. Wer also ein normales Fahrrad oder Pedelec fährt, der spart am meisten.

Entgeltprogramme bilden die Fahrradwelt leider noch nicht ab

Obwohl das Dienstfahrrad in der Praxis längst angekommen ist, hat sich der damit zusammmenhängende Bedarf der Praktiker, selbiges schnell und bequem abzurechnen und vor allem im Vorfeld über Schattenabrechnungen Aussagen über die Steuerkosten treffen zu können, bei den Herstellern der Entgeltabrechnungsprogramme noch nicht herumgesprochen. Im Gegensatz zur klassischen Dienstwagenabrechnung, bei der über Eingabefelder und Hilfefunktionen vieles vorgedacht ist, sucht man vergeblich nach einer Fahrrad-Eingabemaske, geschweige denn nach einem Auswahlmenü für die steuerlich unterschiedlich zu behandelnden Elektrovarianten. Auch mit fahrradspezifischen Erläuterungen in den Hilfefunktionen halten sich die Programmanbieter eher vornehm zurück und beschränken sich im Wesentlichen auf die von der Finanzverwaltung veröffentlichte „Dienstwagenanalogie“.

Wie man diese in der Praxis umsetzt, erläutert Frank Müller, der als Dienstleister mit einem SAP-Programm Entgeltabrechnungen durchführt: „Man wähle den ‚Infotyp‘ betriebsinterne Daten (IT 0032) und gebe zuerst den Listenpreis in der Datengruppe Dienstwagen ein.“ An dieser Stelle wird der Fahrradneuling schon in Schwierig-

pm VERGLEICH

Dienstwagen und Geldbeutel schonen

Was Mitarbeiter einsparen können, die zusätzlich zum Dienstwagen ein Dienstfahrrad für die Fahrten zwischen Wohnung und Arbeitsstätte nutzen, zeigt die vergleichende Betrachtung zwischen drei Fahrzeugvarianten.

Im Beispiel wird davon ausgegangen, dass der Mitarbeiter sein Fahrzeug nur noch an 20 Prozent seiner Arbeitstage für den Weg zwischen Wohnung und Arbeitsstätte nutzt Was er bei einer solchen „gespaltenen“ Nutzung hinsichtlich seiner Nachweispflicht gegenüber dem Finanzamt beachten muss, ist dem Expertenrat auf der nächsten Seite zu entnehmen.

	Fahrrad	Pedelec	S-Pedelec	PKW
Anfahrtskilometer für Arbeitnehmer	10,0	10,0	10,0	10,0
Kaufpreis des Firmenfahrzeugs	999,00 €	2.199,00 €	2.990,00 €	46.000,00 €
Geldwerter Vorteil, ein Prozent monatlich zu versteuern	9,00 €	21,00 €	29,00 €	460,00 €
Geldwerter Vorteil, Anfahrtskilometer normal	entfällt	entfällt	8,70 €	138,00 €
Geldwerter Vorteil, Anfahrtskilometer in der Tagesbetrachtung bei einer PKW-Nutzung von zwei Tagen pro Monat				18,40 €
SUMME geldwerter Vorteil	**9,00 €**	**21,00 €**	**37,70 €**	**518,70 €**
Monatlicher Abzug Nettolohn bei zum Beispiel 30 Prozent Steuersatz	3,00 €	7,00 €	11,31 €	140,26 €
Jährlicher Abzug Nettolohn bei zum Beispiel 30 Prozent Steuersatz	**36,00 €**	**84,00**	**135,72 €**	**1.867,32 €**
Einsparungsmöglichkeit, wenn zum Firmen-PKW auch ein Job-Rad genutzt wird				463,68 €

EXPERTENRAT

Tagesbezogene Berechnung als Sparmodell

Das Dienstfahrrad als Ergänzung zum Dienstwagen – das ist für immer mehr Firmen ein Thema. Manch einer verzichtet dann auf die private PKW-Nutzung für den Weg zur Arbeit und legt diesen per Rad zurück. Wie wirkt sich dies auf die Besteuerung des Dienstwagens aus?

RAINER HARTMANN ist Oberamtsrat beim Finanzamt Freiburg und Autor zahlreicher Fachbücher zum Thema Lohnsteuer.

Wenn in der Dienstwagenabrechnung monatlich 0,03 Prozent für jeden Entfernungskilometer erscheinen, kommt es zunächst nicht darauf an, wie oft der Arbeitnehmer das Fahrzeug tatsächlich zu Fahrten zwischen Wohnung und Betrieb nutzt. So sind in dieser pauschalierten Betrachtung ja auch Tage enthalten, bei denen das Dienstfahrzeug wegen Krankheit oder Urlaub gar nicht für den Arbeitsweg in Anspruch genommen wird.

Abhilfe kann hier aber der Wechsel zur tagesbezogenen Berechnung schaffen. Die Finanzverwaltung gewährt bei der Ein-Prozent-Methode ein Wahlrecht zwischen der Monatspauschale und einer Tagespauschale, bei der die Firma nur den geldwerten Vorteil für die tatsächlich mit dem Dienstwagen durchgeführten Fahrten zwischen Wohnung und erster Tätigkeitsstätte versteuern muss. Für die Tagespauschale gilt im Prinzip dieselbe Berechnungsformel wie für die Monatspauschale, allerdings tritt an die Stelle der 0,03 Prozent ein Prozentsatz von 0,002 Prozent für jede tatsächliche Fahrt. Der Wechsel zur 0,002-Prozent-Tagespauschale ist allerdings daran geknüpft, dass der Arbeitnehmer Aufzeichnungen führt, aus denen sich unter Angabe des Kalenderdatums die Tage ergeben, an denen der Arbeitnehmer den Firmenwagen zu Arbeitgeberfahrten tatsächlich genutzt hat.

Nutzt der Arbeitnehmer beispielsweise im Frühjahrsmonat Mai für die tägliche Fahrt zur Firma (Entfernung zehn Kilometer) fast ausschließlich sein (Dienst-)Fahrrad und ergibt sich aus den Aufzeichnungen des Arbeitnehmers, dass er am 15. Mai (wegen eines Gewitterregens) und am 25. Mai (wegen eines Auswärtstermins) auf den Firmenwagen (Bruttolistenpreis 50.000 Euro) zurückgegriffen hat, sind bei der monatlichen Firmenwagenbesteuerung nur diese beiden Fahrten anzusetzen. Im Unterschied zur 0,03-Prozent-Monatspauschale von 150 Euro ist bei der tageweisen Berechnung nur ein Betrag von 20 Euro (= 0,002 Prozent x 50.000 Euro x 10 Kilometer x 2 Fahrten) als geldwerter Vorteil lohnsteuerpflichtig. Die schriftliche Erklärung des Arbeitnehmers ist aus Gründen der Nachweisführung als Beleg zum Lohnkonto zu nehmen. Außerdem ist zu beachten, dass ein monatlicher Wechsel zwischen den beiden Berechnungsmethoden nicht zulässig ist. Der Arbeitgeber muss bei ein und demselben Dienstwagen für das gesamte Jahr einheitlich verfahren.

keiten kommen, denn wo findet er den Listenpreis eines Fahrrads? Schön wäre hier eine Erklärung in der Hilfefunktion, die uns stattdessen Radprofi Prediger gibt. Er empfiehlt, den an einem Dienstrad interessierten Mitarbeitern ein Formular an die Hand zu geben, auf dem sie sich von einem Fachhändler den Verkaufspreis unter Berücksichtigung der vom Steuerrecht vorgeschriebenen „Unverbindlichen Preisempfehlung“ bescheinigen lassen.

Aber zurück zu unserem SAP-Beispiel: Dazu erläutert Müller: „Im nächsten Schritt übernimmt das Programm die Entfernungskilometer für den Arbeitsweg. Diese befinden sich in der Regel schon im System, da sie als Routineangabe bei den Stammdaten (Anschriften 0006) vorgesehen sind.“ Wer hier zu schnell klickt, so gibt Lohnabrechner Müller zu bedenken, dem wird für seine Fahrradabrechnung auch in den Fällen, bei denen die Entfernungskilometer keine Rolle spielen, unter Umständen unbemerkt zuviel Steuer ausgeworfen. Also immer erst, so mahnt Müller, in den Stammdaten die Entfernungskilometer auf „Null“ setzen. Nur beim echten S-Pedelec können bzw. müssen die Entfernungskilometer stehen bleiben.

Ausprobiert haben wir allerdings auch, was SAP so anstellt, wenn wir einen Mitarbeiter haben, der schon einen Dienstwagen hat und das Radl nur zur Ergänzung nutzen will. Hier muss Müller beziehungsweise sein SAP-System passen, denn die Entfernungskilometer auf „Null“ stellen geht nicht, da dann die Dienstwagenabrechnung falsch würde. Hier rät Müller: „Solange Abrechnungsprogramme kein spezielles Fahrradmodul anbieten, sollten Abrechnungsprofis ihre Fahrradfälle von vornherein als eigenständige neue Lohnart anlegen.

Es funktioniert, sollte aber komfortabler unterstützt sein

Für die Bewältigung des neuen Trends zur Fahrradnutzung hat die Steuerverwaltung mit der Dienstwagenanalogie überraschend schnell eine pragmatische Lösung gefunden, wenngleich die Einführung einer Steuerfreiheit oder eleganten Pauschalierungsmöglichkeit die wünschenswertere Variante wäre. Aber hier ist der Gesetzgeber gefragt und was nicht ist, kann ja noch werden.

Somit ist der Einwand von Fahrradneulingen „Wir kriegen das abrechnungstechnisch nicht hin“ in ein „Wir kriegen das nur auf Umwegen hin“ umzudeuten. Aber auch ein Umweg kann ein Abrechnungshindernis sein. Daher wäre es wünschenswert, wenn diejenigen, die den neuen Trend in der Fortbewegung ausbaden müssen – und das sind nun einmal die Entgeltabrechner – in ihren Abrechnungsumgebungen eine Benutzerführung an die Hand bekämen, die sowohl den Besonderheiten der unterschiedlichen Fahrradtypen als auch dem wachsenden Anteil der Doppelnutzer von Dienstwagen und Dienstfahrrad Rechnung trägt. Aber hier sind die Dienstleister gefragt und was noch nicht ist, kann ja noch werden. Warten wir mal das nächste Update ab. ■

Personaler wechseln häufiger als viele andere Professionals.

Alle vier Jahre ein neuer Job

Personalmanager wechseln durchschnittlich alle vier Jahre ihren Arbeitgeber. Laut einer Umfrage der Stellenbörse Stepstone ist die Wechselhäufigkeit im HR-Bereich wesentlich höher als im übergreifenden Bundesdurchschnitt: Laut statistischem Bundesamt wechselt jeder zweite Arbeitnehmer in Deutschland frühestens nach zehn Jahren den Arbeitgeber. Ähnlich häufig wie HR-Fach- und Führungsexperten wechseln Fach- und Führungskräfte aus der IT, dem Ingenieurwesen, Marketing, Finance und Controlling die Aufgabe. Noch wechselfreudiger sind die Berufsgruppen Vertrieb und Administration sowie Einkauf und Logistik. Deutlich länger verweilen Fachkräfte in der Naturwissenschaft und Forschung bei ihren Arbeitgebern. **www.stepstone.de**

Das verdient ein Personalsachbearbeiter

Im „Vergütungs-Check" stellt das Personalmagazin in Zusammenarbeit mit dem Gehaltsexperten Personalmarkt Services die Gehälter zentraler Tätigkeitsfelder im Personalwesen vor. Das Durchschnittsgehalt eines Personalsachbearbeiters reicht je nach Unternehmensgröße von 23.578 Euro (Q1) bis 47.117 Euro (Q3). Überstunden werden im Mittel mit 1.439 Euro vergütet. Rund 18 Prozent erhalten Prämien und 27 Prozent eine betriebliche Altersvorsorge. Einen Firmenwagen gibt es für knapp ein Prozent der Berufsgruppe.

VERGÜTUNGS-CHECK

Firmengröße (in Mitarbeitern)	**Q1**	**Median**	**Q3**
< 21	23.578 Euro	28.858 Euro	35.852 Euro
21–50	29.175 Euro	31.372 Euro	40.469 Euro
51–100	29.676 Euro	34.538 Euro	41.756 Euro
100–1.000	30.404 Euro	36.744 Euro	44.627 Euro
> 1.000	33.670 Euro	40.129 Euro	47.117 Euro

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 1,2 Prozent.

QUELLE: PERSONALMARKT, 2014

SEMINARE

2. bis 3. Juni, Bonn	**Aktuelles Arbeitsrecht für Führungskräfte** Tel. 0228 265004 www.zfm-bonn.de
2. bis 4. Juni, Schloss Gracht bei Köln	**Leistungsmanagement** Tel. 02235 406-207 www.esmt.org/usw-lm
23. bis 26. Juni, Köln	**Betriebliches Gesundheitsmanagement** Tel. 0211 9686-3171 www.euroforum.de/BGM-Akademie
25. und 26. Juni, München-Unterhaching	**HR-Strategien für den demografischen Wandel** Tel. 0761 898-4422 www.haufe-akademie.de/52.54

ONLINE-SEMINARE

8. Mai	**Studienergebnisse: Der Mitarbeiter als Wissensmanager**
13. Mai	**Moderne Stellenbewertung und erfolgreiches Vergütungsmanagement**
22. Mai	**Entgelt Spezial: Entgelt-Gestaltung**

Weitere Informationen zu den Online-Seminaren erhalten Sie unter **Tel. 0180 5050-440** und **www.haufe-online-training.de**

Für Abonnenten des Haufe Personal Office Premium sind diese Online-Seminare inklusive.

HR-NETZWERKE

HR-Netzwerk Osthessen

Ansprechpartner: Ulrich Severin
E-Mail: ulrich.severin@pms-fulda.de

Im Januar 2009 ging das HR-Netzwerk Osthessen an den Start, heute zählt es 50 Mitglieder aus der Region Fulda und Osthessen. Das Netzwerk ist offen für alle interessierten Personalleiter, -referenten und HR-Mitarbeiter und erhebt keine Teilnahmegebühren. Drei- bis viermal jährlich finden Treffen statt – jeweils auf Einladung von Mitgliedsfirmen. Vor Ort stellen die einladenden Unternehmen ihre Personalarbeit vor. Anschließend werden aktuelle Themen behandelt und es gibt die Möglichkeit zum Networking. Die Veranstaltungen beginnen jeweils ab 18 Uhr und dauern zwei bis drei Stunden. Der Leitgedanke des Netzwerks ist, eine regionale und neutrale Austausch- und Informationsplattform für Personal-/HR-Themen zu schaffen.

Unterhalten Sie einen nichtkommerziellen Personaler-Treff und sind offen für neue Mitglieder? Dann schreiben Sie unter dem Stichwort „HR-Netze" eine Nachricht an: **redaktion@personalmagazin.de**

Business Phrases: „writing a testimonial: reliability and work result"

Ein Arbeitszeugnis („testimonial") bewertet auch Zuverlässigkeit („reliability") und Arbeitsergebnis („work result"). Eine exzellente Zuverlässigkeit wird so bescheinigt: „He always stood out due to his extraordinary dependability" (Er stach stets durch seine außerordentliche Zuverlässigkeit hervor). Eine durchschnittliche Wertung ist: „He was always reliable" (Er war immer zuverlässig). Ein exzellentes Arbeitsergebnis wird beschrieben mit: „She achieved excellent results in all situations" (Sie brachte in allen Situationen exzellente Ergebnisse). Eine durchschnittliche Wertung: „She achived satisfactory results in all situations" (Sie brachte in allen Situationen zufriedenstellende Ergebnisse).

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**

Weiterbildung für Personalprofis

VERGÜTUNG. Mitarbeiter im HR-Bereich oder Führungskräfte aus anderen Funktionsbereichen können sich in einer neuen Seminarreihe zum Compensation & Benefits Manager (IHK) weiterbilden. Der Lehrgang läuft von Juni bis November und umfasst fünf Module: Schaffung von Funktionsstrukturen, Grundentgeltmanagement, Management variabler Vergütung, Leistungsmanagement und Long Term Incentives & Benefits. Die Teilnehmer lernen die gesamte Bandbreite der Vergütungsthemen kennen und erlangen Kenntnisse über die Strukturen, Wirkungsweise und Anwendung von Vergütungssystemen. Voraussetzung für den Erhalt des Lehrgangszertifikats ist die Teilnahme an mindestens vier der fünf ganztägigen Präsenztermine und das Bestehen eines Wissenstests.

www.liebich-partner.de/C&B_Management

PERSONALENTWICKLUNG. Der Master-Weiterbildungsstudiengang „Personalentwicklung" am Weiterbildungsinstitut der Universität der Bundeswehr München ist für all jene konzipiert, die beruflichen Anteil am Fortkommen und Verwirklichen von Mitarbeiterpersönlichkeiten haben wollen. In den ersten zwölf Monaten erarbeiten und diskutieren die Teilnehmer die psychologischen Grundlagen und angewandten Methoden der praktischen Personalentwicklung, ihre eigenen Erfahrungen mit Weiterbildung und -entwicklung sowie aktuelle und künftige Aufgaben von professioneller Personalentwicklung. Dies geschieht zu gleichen Teilen in Einzel- und virtueller Gruppenarbeit und während Wochenendpräsenzen. Im Anschluss an die Module wird innerhalb von sechs Monaten eine Masterarbeit erstellt.

www.casc.de/pe

ANZEIGE

online

In sechs Monaten zur IHK-Prüfung

Geprüfter Personalfachkaufmann

Geprüfte Personalfachkauffrau

In Zusammenarbeit mit

Wolters Kluwer Deutschland

IHK-Bildungszentrum Koblenz e.V.
Telefon 0261 30471-16
knopp@koblenz.ihk.de
www.personalfachkaufmann-online.de

IHK Koblenz
Starke Wirtschaft. Starke Region.

Vom Personaler zum Berater

PRAXIS. Nach langjähriger Tätigkeit im Unternehmen liebäugeln viele Personaler mit einem Wechsel in die Beratung. Doch hierfür sind spezielle Fähigkeiten nötig.

Von **Caterine Schwierz**

Personalverantwortliche sind Spezialisten darin, Kompetenzbedarfe zu erfassen, Fähigkeiten zu erkennen sowie Kompetenzen weiterzuentwickeln. Doch dabei wird der Blick auf die eigenen Talente, Kompetenzen und Entwicklungsmöglichkeiten oft vernachlässigt. Dabei ist das heute relevanter denn je: Gesellschaftliche Megatrends wie der demografische Wandel, eine steigende Werteorientierung sowie eine immer rasantere Veränderungsgeschwindigkeit wirken sich maßgeblich auf die Anforderungen an Personalmanager aus. Die richtigen Mitarbeiter auf der richtigen Position einzusetzen, zählt heute und in Zukunft zu den erfolgskritischen Voraussetzungen für den Unternehmenserfolg.

Vom HR-Profi zum Partner

Zur Bewältigung dieser Aufgabe benötigen Unternehmen HR-Manager und Personalreferenten, die über strategische Kompetenzen und eine unternehmerische Denkweise verfügen. Fachliche Kenntnisse gehören zwar je nach Position weiterhin zum Basiswissen, reichen allein aber nicht mehr aus, um sich im Unternehmen als Partner der Geschäftsleitung zu positionieren.

Ein Blick auf die Angebote auf dem HR-Stellenmarkt bestätigt diese Entwicklung. Unternehmen benötigen Personalprofis mit Weitblick, die in der Lage sind, aus der Unternehmensstrategie eine HR-Strategie abzuleiten, sowie die Strategie in konkrete und effektive Maßnahmen zu überführen. Dies gelingt nur, wenn die HR-Verantwortlichen den Bedarf des Unternehmens verstehen, das heißt, wenn sie das operative Geschäft kennen. Um hierfür ein tiefgreifendes Verständnis zu entwickeln, benötigen HR-Verantwortliche Sensibilität für die Unternehmenskultur sowie kommunikatives Geschick und ein Netzwerk in den Fachabteilungen.

Marktkenntnis ist entscheidend

Wie andere Abteilungen auch, müssen HR-Verantwortliche ihren Wertbeitrag für das Unternehmen messbar machen. Neben dem Wissen um geeignete Instrumente sowie deren Einsatz sind Überzeugungs- und Begeisterungsfähigkeit unerlässlich. So werden sowohl die Geschäftsleitung als auch die Mitarbeiter für Entwicklungsmaßnahmen gewonnen. Gesellschaftliche Trends und Veränderungen kommen in unterschiedlicher Intensität und Geschwindigkeit in den Unternehmen an. Auch wenn Sie aktuell in Ihrem Unternehmen noch keine oder nur geringe Veränderungen wahrnehmen, lohnt es sich, branchenübergreifende Entwicklungen zu verfolgen. Spätestens wenn Sie einen Arbeitgeberwechsel planen, werden diese geänderten Rahmenbedingungen relevant für Sie sein und darüber entscheiden, ob ein Einstieg beim Wunscharbeitgeber gelingt.

Wechsel in die Beratung

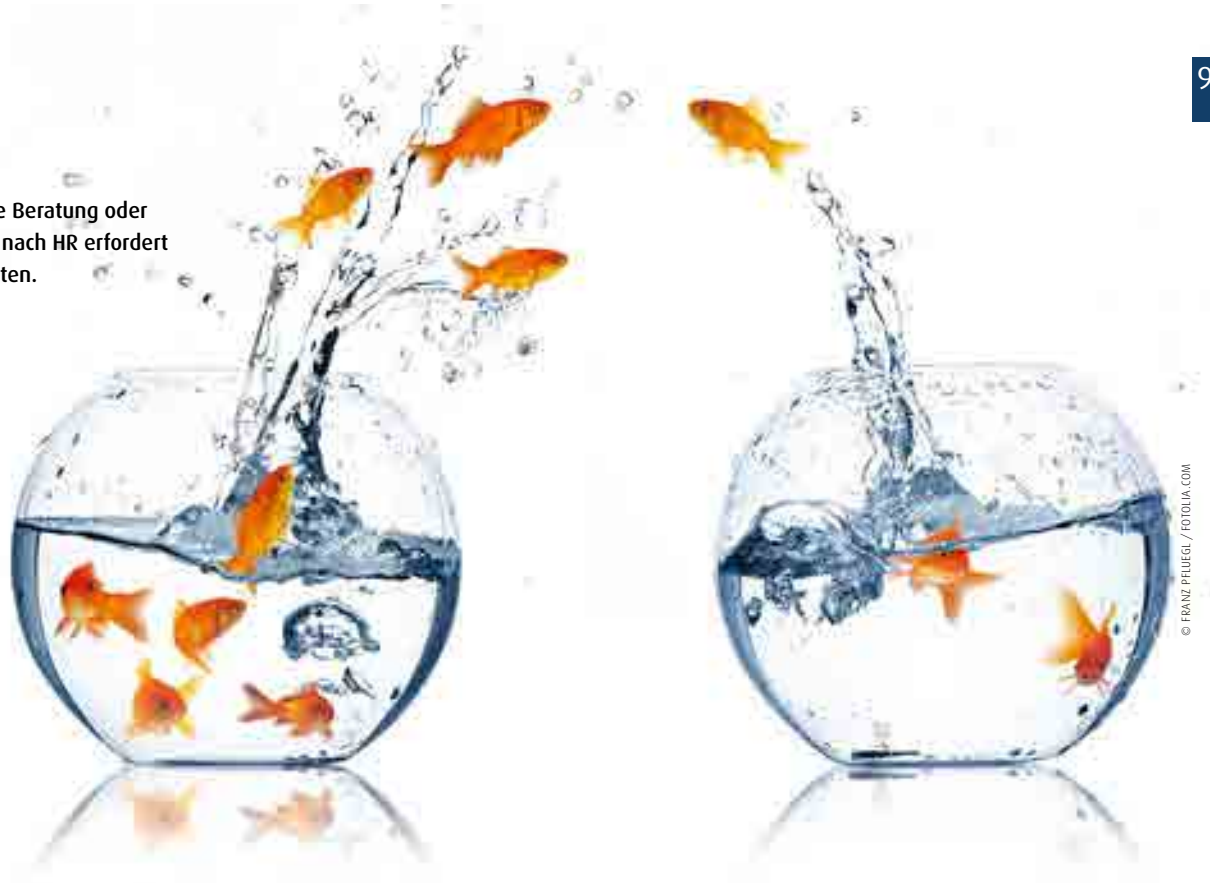
Aus unserer Karriereberatung wissen wir, dass viele Personalverantwortliche nach langjähriger Tätigkeit im Unternehmen mit dem Gedanken an einen Wechsel in die Personalberatung spielen. Ist dies grundsätzlich eine Option, lohnt es sich, diesen Schritt mittelfristig vorzubereiten. Unsere Empfehlung: Setzen Sie sich in einer regelmäßigen Selbstreflexion auch intensiv mit dem Wechsel auf die Beraterseite auseinander.

Um als Berater erfolgreich zu sein, benötigen Sie fundierte Kenntnisse über Eignungsdiagnostik sowie je nach Ausrichtung der Beratungstätigkeit auch Know-how in den Bereichen Training und Coaching. Darüber hinaus sind Kenntnisse von Personalentwicklungsinstrumenten sowie eine konzeptionelle Stärke gefragt, zum Beispiel im Design von Personalentwicklungs- und Talentmanagementprozessen.

Vielseitige Beratungskompetenz gefordert

Mit dem Schritt in die Beratung verändert sich auch Ihre Rolle vom internen zum externen Partner. Ein guter Berater zeichnet sich durch seinen übergreifenden Blick und sein Komplexitätsverständnis aus und konzentriert den Blick weniger auf Detailprobleme. Kundenorientierung, Diplomatie und eine hohe Flexibilität sind darüber hinaus für die Beratungstätigkeit unerlässlich.

Je nach Vorkenntnissen sind für Personalverantwortliche mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund psychologische Weiterbildungen ein Muss. Psychologen punkten, wenn sie ihre Expertise mit betriebswirtschaftlichen Kenntnissen verbreitern. Projektmanagementausbildungen, Trainings in Methoden- und Beratungskompetenz sowie Präsenta-



Der Wechsel in die Beratung oder von der Beratung nach HR erfordert spezielle Fähigkeiten.

© FRANZ PFLUEGL / FOTOLIA.COM

CHECKLISTE

Wo stehen Sie mit Ihrer Karriere heute?

Unabhängig davon, ob Sie mit Ihrer aktuellen Aufgabe zufrieden sind oder bereits nächste Schritte planen: Es ist wichtig, dass Sie Ihre Wünsche und Ziele regelmäßig überprüfen und sich Ihrer Erfolge und Kompetenzen bewusst sind.

Überprüfen Sie mit dieser Checkliste regelmäßig, wo Sie beruflich stehen und welche Richtung Sie als nächstes einschlagen möchten.

- Welchen Ihrer Stärken verdanken Sie Ihre bisherigen Erfolge? Was wollen Sie für sich persönlich und beruflich noch erreichen?
- Wie sollte Ihr Arbeitsumfeld aussehen, damit Sie optimale Ergebnisse erzielen?
- Wie gut kennen Sie die Strategie Ihres Unternehmens und Ihres Bereiches?
- Welche Qualifikationen und Kompetenzen werden in Ihrem Arbeitsfeld zukünftig gebraucht?
- Wie häufig tauschen Sie sich mit Fachleuten aus Ihrem Berufsbild aus?
- Wie halten Sie sich über Trends in Ihrem Arbeitsgebiet auf dem Laufenden?
- Wie pflegen Sie Ihre beruflichen Netzwerke?
- Wer kann Sie beim Erreichen Ihrer beruflichen Ziele unterstützen?

tions- und Moderationstechniken sind darüber hinaus wertvolles Rüstzeug.

Von der Beratung zurück ins Unternehmen

Der Berateralltag mit seinen hohen Anforderungen an Flexibilität, Reisebereitschaft, oftmals hohem Zeit- und Wettbewerbsdruck ist für viele HR-Experten jedoch nur ein zeitlich begrenzter Ausflug, nach dem sie gern wieder in ein festes Team in ein Unternehmen wechseln. Fachlich gibt es für diesen Wechsel wenige Hürden. Je nach Aufgaben und Vorkenntnissen gilt es, sich auf den aktuellen Stand im Arbeitsrecht sowie dem Betriebsverfassungsrecht zu bringen. Gegebenenfalls können auch Auffrischungen zu klassischen Themen wie Entgeltabrechnung oder operativen und administrativen HR-Prozessen hilfreich sein.

Viel schwieriger dagegen gestaltet sich für viele Rückkehrer die Veränderung der Denkweise: Im Unternehmen sind wieder Pragmatismus und schnelle Entscheidungen gefragt. Im Alltag zeigt sich beispielsweise oft, dass Konzepte aufgrund interner Widerstände nicht eins-zu-eins umsetzbar sind. Die Fähigkeit, Kompromisse herbeizuführen und der Mut zur Entscheidungsfindung sind entsprechend wichtige Kernkompetenzen für die Tätigkeit als HRler im Unternehmen. Diese Fähigkeiten müssen ehemalige Berater oftmals erst wieder entwickeln, da sie in ihrer Beraterrolle Empfehlungen geben, die Entscheidungen aber vom Unternehmen getroffen werden.

Hinzu kommt, dass sie als Berater ihre Konzepte und Empfehlungen nur der Geschäftsleitung oder der Personalleitung „verkaufen“ mussten, nicht aber den betroffenen Mitarbeitern. Für die neue Aufgabe ist kulturelle Sensibilität sowie ein zurückhaltendes Auftreten unerlässlich. Gelingt dieser Rollenwechsel nicht, besteht die Gefahr, dass ehemalige Berater von Kollegen und Mitarbeitern eher als arrogant und wenig lösungsorientiert wahrgenommen werden. ■

CATERINE SCHWIERZ ist Mitglied der Geschäftsleitung der Talent- und Karriereberatung von Rundstedt.

Mutig und frech zu neuem Personal

PERSONALMARKETING. Mit „Frechmut“ hat Jörg Buckmann, Leiter Personalmanagement bei den Verkehrsbetrieben Zürich, ein schönes und treffendes Wort geprägt. Geboren wurde der Begriff, der die zentralen Bestandteile für erfrischende Ideen im Arbeitgeberauftritt vereinigt, im Februar 2013 in Berlin. Doch laut Buckmann gehört außer den Wortbestandteilen Frechheit und Mut noch mehr zu Frechmut in der Personalgewinnung – nämlich Leidenschaft, Ego und Tun. Warum diese fünf Wesenszüge wichtig sind und wie sie in der Praxis gelebt werden können, erläutert Jörg Buckmann anhand zahlreicher Beispiele im ersten Buchteil. Der zweite, umfangreichere Teil beschäftigt sich mit dem Begriff Können. Hier stellen 13 Fachleute ihr Wissen zur Verfügung, beschreiben ihre Erfahrungen im Personalmarketing und Employer Branding und erläutern Vorgehensweisen, Instrumente und Konzepte. Die Themen reichen vom internen Employer Branding bis zum Mobile Recruiting, vom Blogging bis zum Recrutainment. Die Autoren sind bekannte HR-Manager und Berater.

BEWERTUNG: Jörg Buckmann kann die Personalgewinnung sicherlich nicht neu erfinden, aber er kann zeigen, wie Personaler mit neuen „frechmutigen“ Konzepten erfolgreich sind und auch noch Spaß an der Sache haben. Gleichzeitig gibt er mit seinem Buch einen aktuellen Überblick über die wichtigsten Elemente im modernen Personalmarketing und Employer Branding. Wenn der Personaler und eifrige Blogger sein „Frechmut“-Konzept weiter so rege verbreitet, findet das Wort womöglich noch Eingang in den Duden. *(dfu)*

Jörg Buckmann (Hrsg.): Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können. 271 Seiten, Springer-Fachmedien, Wiesbaden, 2013. 34,99 Euro.

Plädoyer für eine neue Arbeitskultur

MANAGEMENT. Das klassische Management stößt vielfach an die Grenzen der Optimierungsmöglichkeiten. So muss immer mehr Aufwand betrieben werden, um sich von anderen Firmen abzusetzen. Das liegt nicht zuletzt an der Tatsache, dass in vielen Fällen die gleichen Rahmenbedingungen vorherrschen. Die Halbwertszeit von Prozessinnovationen wird immer kürzer. Das Fazit der Autoren lautet: Wertschöpfung und Arbeit müssen neu organisiert werden. Hierbei können etablierte Unternehmen viel von Start-ups lernen, zum Beispiel dass das Management beginnt loszulassen. Wie das funktionieren kann, erläutern die Autoren anhand zahlreicher Beispiele – vornehmlich aus der Gründerszene.

BEWERTUNG: Das Buch ist dreigeteilt. Im ersten Teil beschreiben die Autoren verschwendete Potenziale. Im zweiten Teil schildern sie anhand von Beispielen, wie eine neue Arbeitskultur aussehen und funktionieren kann. Und im dritten Teil werfen sie einen Blick auf die Prinzipien erfolgreicher Beispiele. *(dfu)*

Christoph Giesa, Lena Schiller Clausen: New Business Order. 316 Seiten, Carl-Hanser-Verlag, München, 2014. 19,90 Euro.

Theorie und Praxis der Arbeitgebermarke

EMPLOYER BRANDING. Bereits im Jahr 2009 haben die Autoren Lösungsansätze für die Arbeitgebermarkenbildung beschrieben. In die Neuauflage integrieren sie aktuelle Aspekte, räumen dem Thema Human Capital Management mehr Bedeutung ein und erweitern die Praxisbeispiele. Nun werden neun Unternehmen mit vorbildlichem Employer Branding vorgestellt, darunter der Schindlerhof, die Lindner Hotels & Resorts und die Hugo Boss AG. Darüber hinaus gehen die Autoren auf die Grundlagen und empirische Basis des Employer Branding ein, beschreiben Funktionen und Wirkungsweise sowie die Rollen von Mitarbeitern, Mitarbeitervertretungen und Führungskräften. Zudem erläutern sie, wie eine Employer-Branding-Strategie umgesetzt und evaluiert werden sollte.

BEWERTUNG: Das Buch stellt eine gute Mischung aus theoretischem Hintergrundwissen und Beispielen aus der Praxis bereit und macht das Employer Branding somit insbesondere für Neueinsteiger transparent. *(dfu)*

Waldemar Stotz, Anne Wedel-Klein: Employer Branding. 211 Seiten, Oldenbourg-Wissenschaftsverlag, München, 2013. 39,80 Euro.

Die Schatten der Digitalisierung

GESELLSCHAFT. Durch das Vordringen des Internets in alle Lebensbereiche beginnt ein „Schattenzeitalter“, in dem die Schatten konventioneller Mächte zwar transparent werden, aber die Schatten künftiger Mächte die tatsächlichen Verhältnisse verdecken. Joël Luc Cachelin diagnostiziert die Auswirkungen der Digitalisierung, er schreibt über die zweite Dimension, die sich dadurch über unser Dasein legt und schildert die Konsequenzen. Mit seinem Buch will er die Gefahren aufzeigen und dazu aufrufen, die digitale Zukunft selbst mitzugestalten.
BEWERTUNG: Ein Aufruf zum reflektierten Umgang mit dem Thema. Das Fazit: „Ob das Schattenzeitalter in ein Zeitalter des Lichts oder in ein Zeitalter der Dunkelheit führt, liegt in unserer Hand.“ *(dfu)*
Joël Luc Cachelin: Schattenzeitalter. 133 Seiten, Stämpfli-Verlag, Bern, 2014. 34 Euro.

Komplexität für Unternehmen handhabbar machen

BERATUNG. Die Digitalisierung, die Rationalisierungen in Unternehmen und weitere Faktoren führen dazu, dass sich die Beratungsbranche in einem strukturellen Wandel befindet. Auch die bisherige Aufteilung in eine expertenorientierte Fachberatung und in eine auf gelingende Kommunikation spezialisierte Prozessberatung ist in Bewegung geraten. Unter „Beratung im Dritten Modus“ verstehen die Buchautoren daher die Beratung von Organisationen unter Bedingungen dramatisch gesteigerter Komplexität. Ihr Credo: Der Komplexitätsgrad ist heute so hoch, dass Organisationen Beschreibungshilfen benötigen, die es ihnen und ihren Beratern ermöglichen, die aktuellen Fragestellungen auf handhabbare Weise zu erfassen und zu adressieren.
BEWERTUNG: Das Buch stellt einen Beratungsansatz vor, der auf einer Neupositionierung der systemischen Beratung basiert und Organisationen als sinnverarbeitende Systeme ansieht. Dazu gibt es den theoretischen Hintergrund und etliche Praxisbeispiele. Dem HR-Management ist ein umfangreiches Kapitel gewidmet. *(dfu)*
Rudolf Wimmer, Katrin Glatzel, Tania Lieckweg (Hrsg.): Beratung im Dritten Modus. 436 Seiten, Carl-Auer-Verlag, Heidelberg, 2014. 39 Euro.

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, Markus Dränert, Jörg Frey, Birte Hackenjos, Randolf Jessl, Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Steuernummer: 06392/11008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

ABONNENTEN-SERVICE UND VERTRIEB
Tel.: 0800 / 7234 253 (kostenlos)
Fax: 0800 / 5050 446 (kostenlos)
E-Mail: Zeitschriften@haufe.de

VERLAGSLEITUNG / HERAUSGEBER Reiner Straub, Randolf Jessl

ERSCHEINUNGSWEISE
Monatlich, in der Regel am letzten Freitag eines Monats, 15. Jahrgang

REDAKTION
Reiner Straub (str) (v.i.S.d.P.)
E-Mail: reiner.straub@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 da Silva (end)
E-Mail: kristina.enderle@personalmagazin.de
Michael Miller (mim)
E-Mail: michael.miller@personalmagazin.de
Andrea Kraß (ak)
E-Mail: andrea.krass@personalmagazin.de

REDAKTIONSASSISTENZ
Sabine Schmieder, Tel.: 07 61/8 98-3032
Brigitte Pelka, Tel.: 07 61/8 98-3921,
Telefax 07 61/8 98-99-3921,
E-Mail: redaktion@personalmagazin.de

AUTOREN UND MITARBEITER DIESER AUSGABE
Dr. Sascha Armutat, Stefan Bleyhl, Susanne Bohn, Torsten Bittlingmaier, Prof. Dr. Kristin Butzer-Strothmann, Thomas Dorn, Brigitte Flubacher, Andreas Frintrup, Prof. Dr. Björn Gaul, Fabienne Grun, Dr. Andreas Hofelich, Elke Jäger, Heinz Kowalski, Anke Kuhn, Dr. Viktor Lau, Janine Reimers, Pivi Scamperle, Frank Schabel, Bernd Schelenz, Caterine Schwierz, Simon Seitz, Andrea Weber, Bernd Weller, Dr. Frauke Wildvang, Sandra Wöltje

GRAFIK / LAYOUT Ruth Großer, Hanjo Tews

ANZEIGEN Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2013
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales,
Im Kreuz 9, D-97076 Würzburg

ANZEIGENLEITUNG (verantwortlich für Anzeigen)
Bernd Junker, Tel. 09 31 / 27 91-556
E-Mail: bernd.junker@haufe-lexware.com

KEY ACCOUNT MANAGEMENT
Dominik Castillo, Tel.: 09 31/27 91-751, Fax -477
E-Mail: dominik.castillo@haufe.de
Annette Förster, Tel.: 09 31/27 91-544, Fax -477
E-Mail: annette.foerster@haufe.de
Michaela Freund (Stellenmarkt),
Tel.: 0931/27 91-777, Fax -477
E-Mail: stellenmarkt@haufe.de
Thomas Horejsi, Tel.: 09 31/27 91-451, Fax -477
E-Mail: thomas.horejsi@haufe.de
Michael Kretschmer, Tel.: 09 31/27 91-562, Fax -477
E-Mail: michael.kretschmer@haufe.de

ANZEIGENDISPOSITION
Christine Wolz, Tel.: 09 31/27 91-472, Fax -477
E-Mail: christine.wolz@haufe-lexware.com

ABONNEMENT-PREISE 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.

DRUCK Firmengruppe Appl, Echter Druck GmbH, Delpstraße 15, 97084 Würzburg

URHEBER- UND VERLAGSRECHTE 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 Verlags 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-Gruppe finden Sie unter: www.haufe.de/mediacenter.

Ganz persönlich

DOROTHEA SCHWALBACH ist Personalchefin und Mitglied der Geschäftsleitung bei SAS Deutschland. Die Betriebswirtin mit Schwerpunkt Arbeitsrecht ist seit 18 Jahren für SAS tätig und hatte in dieser Zeit verschiedene Führungspositionen inne. Sie verfügt über langjährige Erfahrung in den Bereichen Personalmanagement, Mitarbeiterentwicklung und Managementausbildung. Ihr Steckenpferd ist die Unternehmenskultur.

Was sind Ihre aktuellen Herausforderungen in HR?
Performance Management ist ein zentrales Thema. Es geht uns darum, Konzepte und Angebote nicht nur aufs Papier, sondern auf den Weg zu bringen und umzusetzen, weil Mitarbeiter erfolgreich sein wollen.

Welches Projekt würden Sie gern umsetzen, wenn Ihnen ein verdoppeltes HR-Budget zur Verfügung stünde?
Ich würde ein Schwimmbad für unsere Mitarbeiter bauen. Sport und Ausgleich haben einen wichtigen Stellenwert für SAS-Mitarbeiter. Den Triathleten fehlt noch das Becken. Im Neckar vor unserer Haustür will keiner so recht schwimmen.

Eine wichtige Tugend für einen Personalmanager ist ...?
Stets offen bleiben für den Wandel, ohne dabei die eigene Linie oder die Werte des Unternehmens ständig zu verändern.

Was war Ihr bislang schönstes Projekt?
Das kann ich mit exakt drei Buchstaben beantworten: SAS.

Welche berufliche Entscheidung war bisher die schwierigste?
Sicher alle Entscheidungen, die zu einer Trennung von Mitarbeitern geführt haben. Wer solche Situationen irgendwann nicht mehr schwierig findet, sollte sich die Frage stellen, ob er das „H“ vor dem „R“ noch ausreichend im Blick hat.

Weshalb entschieden Sie sich für eine HR-Laufbahn?
In der Vergangenheit wurden HR-Themen noch oft zu reaktiv in Unternehmen angegangen und hatten auf Vorstandsebene nicht die Bedeutung, die ihnen eigentlich zusteht. Das hat sich in den vergangenen Jahren jedoch zum Positiven verändert und genau dabei wollte ich mitgestalten.

Wie halten Sie es mit der Work-Life-Balance?
Dieses Wort gefällt mir nicht, da es suggeriert: Man muss ein Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben schaffen, weil diese getrennt voneinander betrachtet werden. Das passt nicht zu Menschen wie mir, die sich stark mit dem Job identifizieren und motiviert an die Arbeit gehen.

Wann haben Sie im Job zum letzten Mal geschwänzt?
Bei uns gibt es keine Zeiterfassung. Die besten Ideen kommen nämlich nicht auf Knopfdruck innerhalb vorgegebener Zeitfenster. Schwänzen im Sinne von ein Schwätzchen halten oder einen Kaffee trinken – warum nicht? Wenn es der Kreativität dient!

Wie haben Sie sich zuletzt weitergebildet?
In einer zweijährigen Weiterbildung zum systemischen Berater für Organisationsentwicklung und Change Management.

Wer inspiriert Sie?
Der Austausch mit jungen Menschen und solchen, die sich eine unverblümte Außensicht auf die Dinge bewahrt haben.

VORSCHAU AUSGABE 06/14

TITEL	Ständige Erreichbarkeit managen
MANAGEMENT	Fehler beim Sichten von Bewerbungsmappen
ORGANISATION	Mitarbeiterbefragungen bereichsübergreifend koordinieren
RECHT	Urlaub bei atypischer Arbeitszeitverteilung
PERSÖNLICH	Was der HR-Master für die Karriere bringt

Das nächste Personalmagazin erscheint am 22. Mai 2014.

HAUFE. AKADEMIE | Alles wird leicht.

Möchten Sie nicht auch Ihre Personalmanagement-Kompetenzen erweitern und Ihre Ziele leichter erreichen?

Kontinuierliche Qualifizierung und Weiterbildung helfen Ihnen, die Herausforderungen im **Personalmanagement** besser zu bewältigen.

Wir unterstützen Sie dabei mit

- aktuellen Seminaren, Trainings und Workshops,
- intensiven Qualifizierungsprogrammen und
- zertifizierten Lehrgangskonzepten.

Brandaktuell:
HR Future Circle: Recruiting – Ready for Take-off
www.haufe-akademie/4487

Profitieren Sie vom Praxis-Know-how renommierter Referenten!

Informieren Sie sich gleich ausführlich über unsere Veranstaltungen und finden Sie die für Sie passende Weiterbildungsmöglichkeit:
www.haufe-akademie.de/personalmanagement

Zukunftsgestaltung für Unternehmen
Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

Durch passgenaue Lösungen und einzigartige Services erleichtert die Haufe Akademie die Zukunftsgestaltung von Unternehmen und die kontinuierliche Kompetenzerweiterung von Fach- und Führungskräften. **www.haufe-akademie.de**

Für eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung wird die betriebliche Zukunftsvorsorge immer wichtiger. Denn Arbeitnehmer suchen zunehmend Stabilität und Verlässlichkeit. Von A wie Altersvorsorge bis Z wie Zeitwertkonto bietet Fidelity Ihnen maßgeschneiderte Vorsorgelösungen. Gleichermaßen unterstützen wir Sie bei der Umsetzung und Implementierung. Service – aus einer Hand – der sich bezahlt macht, auch für Ihre Mitarbeiter. Unser wichtigstes Erfolgsmerkmal: Als unabhängiger Vermögensverwalter sind wir ausschließlich unseren Kunden verpflichtet. Denn unser Maßstab sind Sie.

Zukunft braucht Verlässlichkeit.

bav@fil.com
www.fidelity.de/institutionelle

Fidelity™
WORLDWIDE INVESTMENT