

CHANGE MANAGEMENT
Die eigene Rolle in Change-
Prozessen definieren s. 33

BETRIEBSRAT
Ehemalige Mandatsträger
fachlich reintegrieren s. 62

WIDERRUFSKLAUSELN
Die Sonderzahlungen im
Vertrag flexibel regeln s. 81

10/2010 | 11,20 EUR

personalmagazin

MANAGEMENT, RECHT UND ORGANISATION

www.personalmagazin.de

Internationale Personalarbeit

Warum keiner mehr daran vorbeikommt s. 12

Messeguide
Zukunft Personal:
Trends, Programm
und Aussteller
s. 65



MATERIAL-NR. 04062-5120



TDS-PERSONALKONGRESS. ENTDECKEN SIE PERSONALARBEIT NEU.

Nutzen Sie
den Preisvorteil für
Haufe-Kunden!

TDS-Personalkongress
24. - 25. November 2010, Göttingen

Anmelden und Infos unter
tds-personalkongress.de

ENTDECKEN SIE DIE MÖGLICHKEITEN MODERNER PERSONALARBEIT – AUF DEM TDS-PERSONALKONGRESS.

Holen Sie sich neue Impulse für eine erfolgreiche Personalarbeit: Bei DEM Branchentreff des Jahres, veranstaltet vom Marktführer in HR Outsourcing und -software mit plattformübergreifendem HR-Software Know-how und mehr als 30 Jahren Erfahrung am Markt – der TDS.

Der TDS-Personalkongress 2010 ist die ideale Verbindung aus Theorie und Praxis für Personalprofis und Führungskräfte: Hier erfahren Sie aus erster Hand, welche Themen die Personalbranche bewegen und wie die zukünftigen Trends aussehen. Gleichzeitig haben Sie die Gelegenheit zum Austausch mit anderen Kompetenzträgern – die perfekte Plattform für Ihr Networking.

Wir haben auch für Ihr Unternehmen das passende Erfolgsrezept. Kommen auch Sie zum TDS-Personalkongress 2010. Anmelden und Infos online unter tds-personalkongress.de oder über die kostenlose Rufnummer 00800 2377777.

ERFOLGSREZEPTE FÜR PERSONALER



TDS
PERSONAL
KONGRESS

24. - 25. November 2010, Göttingen



„Bei der gegenwärtigen Integrationsdebatte wird der Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften ignoriert.“

Einwanderung nach Qualifikation

Bei der Internationalisierung ist die deutsche Wirtschaft gut vorangekommen, wie die eindrucksvolle Exportbilanz Jahr für Jahr zeigt. Einen wichtigen Beitrag dazu leistet das „internationale Personalmanagement“, das sich weltweit sehen lassen kann: In Deutschland ist eine schlagkräftige Dienstleisterindustrie mit interkulturellen Trainingsanbietern, Relocation-Agenturen und Beratern entstanden, die häufig international vernetzt sind. Die Hochschulen haben Lehrstühle zum Thema aufgebaut, sodass jedes Jahr auch zahlreiche Spezialisten auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Nicht zuletzt haben die Unternehmen die Personalrekrutierung und ihre Führungsetagen internationalisiert: Der Ausländeranteil unter den DAX-Vorständen liegt inzwischen bei 28 Prozent, in der Bevölkerung bei unter neun Prozent.

Soll Deutschland eine wirtschaftliche Macht bleiben, gibt es zu diesem Kurs keine Alternative. Nach einer Studie der Boston Consulting Group, die wir in dieser Ausgabe vorstellen, brauchen Unternehmen künftig in erheblichem Umfang Talente aus dem Ausland. „Eine flexible, integrationsfreundliche und praxisnahe Einwanderungspolitik ist der Schlüssel, um gut ausgebildete Arbeitskräfte aus dem Ausland zu gewinnen“, stellen die Autoren nüchtern fest. Davon sind wir aber weit entfernt. Bei der gegenwärtigen Integrationsdebatte, die Sarrazin ausgelöst hat, wird der Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften ignoriert. Wenn jetzt Arbeitslose gegen Einwanderer ausgespielt werden, ist das wenig zukunftsweisend. Vielmehr brauchen wir eine Einwanderungspolitik, die sich an den Bedürfnissen des Arbeitsmarkts orientiert, ohne ihre humanitäre Verantwortung auszublenden.

Reiner Straub, Herausgeber



Bei uns
ändert
sich was!



HAUFE Personal

» Wissen

» News

» Top-Themen

» Online-Seminare

» Marktübersichten

» Newsletter

» Personalmagazin

» Aktuelle Ausgabe

» Heftarchiv

» Abonnement

» Redaktion

» Wirtschaft und Weiterbildung

» Haufe Akademie

» eCampus

» Haufe Community

Top-Thema: Arbeitnehmerdatenschutz

Die Bundesregierung will den Datenschutz von Arbeitnehmern stärken und hat dafür einen entsprechenden Gesetzesentwurf beschlossen. Nach einer Rei-

he von Skandalen in Unternehmen sollen Beschäftigte künftig besser gegen Überwachung am Arbeitsplatz geschützt sein. Heimliche Überwachungen mit Kameras sollen komplett untersagt sein. Zudem sollen sich Arbeitgeber nicht mehr mithilfe sozialer Online-Netzwerke über Bewerber informieren dürfen. Gesundheitsprüfungen vor der Einstellung sollen unter bestimmten Voraussetzungen möglich sein. Alle wichtigen Punkte lesen Sie im aktuellen Top-Thema.



Die Kontrolle per Kamera wird neu geregelt.

www.haufe.de/personal

Gratis Eintrittskarten für die Fachmesse

Vom 12. bis 14. Oktober findet die „Zukunft Personal“ in Köln statt. Die wichtigsten Fakten rund um die Messe haben wir für Sie in einem Top-Thema zusammengefasst. Als Leser des Personalmagazins erhalten Sie kostenlos bis zu zwei Eintrittskarten für die Messe. Senden Sie dazu bis zum 8. Oktober eine E-Mail an personal-service@haufe.de und geben Sie Ihre vollständige Postanschrift an. Schnell sein lohnt sich – das Kartenkontingent ist begrenzt. Weitere Informationen unter www.personalmagazin.de

personalmagazin

Ergänzende Downloads

Download-Ergänzungen zum aktuellen Heft finden Sie auf unserem Zeitschriftenportal unter www.personalmagazin.de. Dort können Sie sich alle Checklisten, Marktübersichten und Arbeitshilfen, die wir im Heft zu den einzelnen Artikeln ankündigen, im PDF-Format herunterladen. Von dort können Sie auch über den Link „Zum Downloadarchiv“ zu den Downloads vergangener Ausgaben gelangen. Im Oktober bieten wir Ihnen eine Übersicht mit Reflexionsinstrumenten für Veränderungsprozesse, sowie weiterführende Texte, die Sie bitte dem nebenstehenden Kasten entnehmen.

www.personalmagazin.de

Neue Downloads im Oktober



- Übersicht: Neues zu „Elena“
- Erfahrungsberichte: Reintegration nach dem Betriebsratsmandat
- Marktübersicht: Employer Branding
- HR-Stellenmarkt-Index
- Personalplanung: Prozessablauf und vermeidbare Fehler bei der Einführung
- **Alle Downloads**

Besuchen Sie
uns auf der
Zukunft Personal
in Köln.
12.-14.10.2010,
Halle 3.2,
Stand E.33

aus  wird 

alles bleibt besser.

Wer erfolgreich sein will, muss seine Chancen nutzen. Deshalb wird s+p zu Sage. Wachstum, größere Marktpräsenz für unsere personalwirtschaftliche Software und mehr Sicherheit für alle s+p Kunden sind gute Gründe dafür.

Auch für Sie bleibt alles besser: Denn auf die bewährte s+p Kompetenz für moderne branchenunabhängige HR Lösungen können Sie sich auch weiterhin verlassen.



Jetzt mehr über Sage HR Solutions erfahren und das Komplettpaket für Ihr Personalbüro, bestehend aus einem exklusiven Kaffeeautomaten mit 6 personalisierten Tassen und 500 Pads, gewinnen!

Weitere Informationen und Anmeldung zum Gewinnspiel unter www.alles-bleibt-besser.com/PM

SZENE

08 News und Events

- 10 Herr Liu und seine 14.400 Mitarbeiter**
Zhenrong Liu stammt aus Shanghai. Er managt das Personal bei Lanxess

TITELTHEMA

- 12 Auch Sie sind ein „Global Player“**
Warum um internationale Personalarbeit niemand mehr umhin kommt
- 14 Global denken und handeln**
Politik und Wirtschaft brauchen eine internationale Talentstrategie
- 18 Arbeiterurlaubnis und Visapflichten**
Was bei der Beschäftigung ausländischer Fachkräfte zu beachten ist
- 20 Welche Probleme das Begrüßungsgeld für Abrechner schaffen würde**
- 22 Standardisieren ohne zu frustrieren**
Beispiele zeigen, wie internationale Personalstandards möglich werden
- 26 Kulturpsychologe Geert Hofstede zeigt Grenzen der Standards auf**

MANAGEMENT

- 28 News**
- 29 Dienstleistungsmarkt**
- 30 Motivieren oder nicht demotivieren**
Welche psychologischen Theorien in der Personalerpraxis weiterhelfen
- 33 Nichts bleibt, wie es ist**
Wie Personaler als Gestalter in Change-Prozessen überzeugen
- 36 Die ING-Diba stellt die Mitarbeiter auf stetigen Wandel ein**
- 38 Warum Reflexionsarbeit ein Erfolgsfaktor in Veränderungsprozessen ist**

SPEZIAL

39 Die Arbeitgebermarke

- 40 Die Grundzutaten einer Strategie**
Ein Rezept für Employer Branding, das sich von anderen absetzt

- 42 Kaum Gezwitscher um Talente**
Noch ist Employer Branding über soziale Medien selten ausgereift

- 43 „Passiv Suchende ansprechen“**
LinkedIn-Manager Kevin Eyres zeigt, wie Personaler soziale Netzwerke im Recruiting nutzen können

- 44 Was High-Performer besser machen**
Die Cranet-Studie zeigt, was eine Arbeitgebermarke erfolgreich macht

- 46 Eine Strategie für bessere Bewerber**
Wie die Firma Kübler eine spezielle Bewerberansprache entwickelt hat

48 Marktübersicht Employer Branding

ORGANISATION

50 News

52 Softwaremarkt

- 54 Ran ans strategische Management**
Wie die KSB AG die strategische Personalplanung implementiert hat

- 58 Transparenz erhöht Wertschätzung**
Eine Studie zeigt Wert und Wahrnehmung der Personalarbeit

- 60 Eine einheitliche Lösung**
An 14 Standorten kombiniert Barth Zeiterfassung und Zutrittskontrolle

- 62 Das Leben nach dem Mandat**
Wie lange Zeit freigestellte Betriebsräte reintegriert werden

Internationale Personalarbeit

Länderübergreifend haben Unternehmen zunehmend Schwierigkeiten, geeignete Fachkräfte anzuwerben. Ein globales Problem, wie eine Studie der Boston Consulting Group zeigt. Eine Lösung, auch und gerade für mittelständische Betriebe, heißt Zuwanderung. Dabei gilt es länderspezifische Eigenheiten zu beachten, in kultureller wie in arbeitsrechtlicher Hinsicht. Warum und wie Sie sich mit dem Thema beschäftigen sollten, lesen Sie in unserem Titelthema ab S. 12



„Passiv Suchende erreichen“

Kevin Eyres, Managing Director von LinkedIn Europe, erklärt, wer soziale Netzwerke für Rekrutierung und Employer Branding nutzt. S. 43



Motivieren oder nicht demotivieren?

Eckpfeiler für ein erfolgreiches Unternehmen sind motivierte Mitarbeiter. Die Psychologie hat viele Theorien zum Thema Motivation entwickelt. Wir verschaffen Ihnen einen Überblick – auch zu den typischen Problemen, die beim Praxistransfer entstehen. S.30

MESSEGUIDE

65 Messe Zukunft Personal

66 Hallenpläne

68 Aussteller im Kurzprofil

70 Ausstellerporträts

RECHT

72 News

74 Aktuelles aus der Rechtsprechung

76 Elena – noch in der Maske

Die kontroverse Debatte um Elena war Thema des Entgeltforums 2010

78 Risiko richtig abschätzen

Entleiher sollten typische Gefahren der Leiharbeit kennen und meiden

81 Zahlungen ohne Ewigkeitsgarantie

Rechtssichere Widerrufsklauseln helfen, Sonderleistungen im Arbeitsvertrag flexibel zu gestalten

PERSÖNLICH

84 Self Service

86 Jobfitness

Weiterbildungstipps; HR-Netzwerke

88 Buchtipps

90 Kollegentipp

RUBRIKEN

03 Editorial

04 Online

87 Termine

89 Impressum

89 Vorschau

89 Rückblick

PERSONALMANAGEMENT

Drei Fragen an ...



Alexander Eichborn

ist Personalreferent bei Budenheim. Das Chemieunternehmen mit rund 1.000 Mitarbeitern setzt sich im Employer Branding bewusst von den Großkonzernen ab.

Frage eins: Wie entstand die Employer-Branding-Kampagne?

Antwort: Zunächst beschäftigten wir uns intensiv mit unserer Identität und führten Gespräche mit Mitarbeitern. Dabei hörten wir immer wieder heraus, dass sich die Mitarbeiter mit dem Arbeitgeber Budenheim sehr verbunden fühlen und dass sie hier ein Umfeld finden, in dem sie sehr gut und vor allem eigenverantwortlich arbeiten können. Das unterscheidet uns von großen Konzernen, in denen es sehr viele Hierarchieebenen gibt und Entscheidungen sehr langsam getroffen werden. Die Schlussfolgerung für uns: Diese Zufriedenheit sollten wir auch in eine solche Kampagne integrieren. Das Ziel unserer Kampagne ist, nicht nur die Besten, sondern die „Richtigen“ zu finden und einzustellen.

Frage zwei: Für welche Umsetzung entschieden Sie sich?

Antwort: Wir wollten in der doch teilweise unpersönlichen digitalen Welt etwas Persönliches, Greifbares haben. Etwas, das wir auf Messen präsentieren und den Interessenten mitgeben können. Die Agentur Kaiser+More entwickelte zusammen mit uns ein „Periodensystem der Zukunft“, das den Bezug zur Chemie herstellt und durch seine Gestaltung besondere Werte Budenheims transportiert. Wir haben fünf Kernwerte beschrieben und auf jeweils einem eigenen Kartensatz dargestellt. So haben die Interessenten die Möglichkeit, sich mit den einzelnen Kernwerten auseinanderzusetzen. Das scheint uns wesentlich wirkungsvoller als eine Broschüre. Daneben war das Finden des Slogans ein wichtiger Meilenstein: Dieser spiegelt unser Verständnis der Gemeinsamkeit aller Mitarbeiter wider „Meine Zukunft – Budenheim“.

Frage drei: Gab es schon konkrete Erfolge?

Antwort: Die Kampagne ist noch zu frisch. Aus dem Stand haben wir jedoch für unsere moderne Kommunikation die Auszeichnung des begehrten IF-Communication Design Awards gewonnen.

Schwimmweltmeister verleiht den HR Next Generation Award

Schwimmweltmeister Thomas Lurz ist selbst ein hervorragendes Beispiel für Höchstleistung. So gewann er dieses Jahr die Weltmeisterschaft über fünf Kilometer Freiwasser und die Europameisterschaft über zehn Kilometer. Gleichzeitig arbeitet der Diplom-Sozialpädagoge weiter an seiner dualen Karriere. An seinen Erfahrungen aus über zehn Jahren Hochleistungssport lässt der Langstreckenschwimmer die Besucher der Fachmesse Zukunft Personal anlässlich der Verleihung des HR Next Generation Awards teilhaben. Der Preis, der Young Professionals für innovative Akzente im HR-Umfeld auszeichnet, wird am dritten Messtags verliehen. Am Donnerstag, 14.



© ARENA

Oktober, um 13 Uhr, im Forum 7 (Halle 2.2) werden die fünf besten HR-Nachwuchskräfte aus 23 Bewerbungen ausgezeichnet. Alle fünf haben ein Audit durchlaufen, in dem die Fachjury den diesjährigen Gewinner des HR Next Generation Awards bestimmte. www.haufe.de/personal

Spitzensportler Thomas Lurz verrät bei der Preisverleihung seine Motivationsstrategien.

Zeitarbeit im Blickpunkt

Vom 22. bis 24. November findet der Zeitarbeitskongress in Köln statt. In diesem Jahr legt der Veranstalter Deutsche Kongress einen Schwerpunkt auf die europäische Öffnung für die grenzüberschreitende Zeitarbeit. Chancen und Risiken bei der Freizügigkeit der Arbeitnehmerüberlassung aus Osteuropa sollen diskutiert und die Frage „Wie werden im In- und Ausland Mitarbeiter auf die grenzüberschreitende Zeitarbeit vorbereitet?“ beantwortet werden. Die Eröffnungsrede hält Dr. Wilhelm Schäffer, Staatssekretär im Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen. www.zeitarbeitskongress.de

Namen und Nachrichten

Rolf Friedhofen

Zum 1. August hat die BHF-Bank Rolf Friedhofen in den Vorstand berufen. Der Diplom-Kaufmann leitet künftig das Personalressort. Zuletzt war er Finanzvorstand bei der Hypo Vereinsbank, davor Partner bei PWC Deutsche Revision.

Christian Friese

Ende Juli ist Dr. Christian Friese zu seinem früheren Arbeitgeber Vivantes zurückgekehrt. Dort verantwortet er nun den Compliance-Bereich. Zuvor war der Rechtsanwalt Personalleiter und Chefjustitiar bei der Wall AG.

Christian von Hohnhorst

Nach dem Verkauf der Software-Sparte hat Stepstone seine Spitze neu geformt: Christian von Hohnhorst verantwortet als Chief Operation Officer nun auch die Ressorts Personal und IT. Er ist seit 2000 im Unternehmen.

Margit Huber

Das Marktforschungsunternehmen TNS hat Dr. Margit Huber zum Global HR, Talent-Management- & Culture Director ernannt. Sie ist seit 2000 im Unternehmen und war zuletzt vorrangig für Mitarbeiterbefragung und den Aufbau eines globalen Expertennetzwerks zuständig.

Thomas König

Seit 1. Juli ist Dr. Thomas König Personalvorstand und Arbeitsdirektor der Eon Ruhrgas AG. Er ist seit 1995 im Eon-Konzern und war unter anderem Vorstandsvorsitzender von Eon Avacon. König folgt auf Armin Geiß, der in den Ruhestand ging.

Sandra Kuisl

Die Diplom-Kauffrau ist seit 1. Juli Personalleiterin bei Performance Fibers. Zuvor war sie in verschiedenen Personal- und Beraterfunktionen bei der Telekom, bei Accenture und bei Nordzucker tätig.

Ingo Plesterninks

Der promovierte Jurist und LL.M. ist neuer Personalleiter der Mauser Gruppe. Er trägt nun die personelle Gesamtverantwortung weltweit. Er begann seine Laufbahn als Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht und war ab 2004 als Human Resources Director für TMD Friction tätig.

Walburga Prantl

Die Diplom-Kauffrau ist bei Ebay Senior Manager Recruitment Germany und trägt in dieser Position die Verantwortung für alle Recruitmentsthemen des Internetunternehmens in Deutschland. Zuvor war sie als Personalberaterin tätig.

Yusuf Yoldas

Der Diplom-Kaufmann ist neuer Personalleiter bei Voerde Aluminium. Er war zuvor als Leiter Personalbetreuung und -entwicklung tätig. In der neuen Position folgt er auf Karlheinz Scherer, der altersbedingt aus dem Unternehmen ausscheidet.

Demografie in der Arbeitswelt

D E N
W A N D E L
A K T I V
G E S T A L T E N

FACHKONGRESS AM 07. DEZEMBER 2010 IN BERLIN

Rückläufige Bewerberzahlen, ein Mangel an Fachkräften und unbesetzte Ausbildungsplätze zeigen: Der demografische Wandel hat die deutschen Unternehmen erreicht.

Besonders in kleinen und mittelständischen Unternehmen stellt sich jetzt die Frage: Wie können Innovationskraft und Produktivität in der Zukunft mit einer älter werdenden Belegschaft gesichert werden? Welche erprobten Instrumente gibt es schon, um diese Herausforderungen zu meistern?

In Podiumsgesprächen und Foren erhalten Sie bei dem Kongress Gelegenheit, gemeinsam mit Demografie-Expertinnen und Experten, Unternehmen, Gewerkschaften und Sozialversicherungen Wege zur aktiven Gestaltung des demografischen Wandels kennen zu lernen und zu diskutieren. Nutzen Sie die Gelegenheit, um in Ihrem Unternehmen jetzt die richtigen Weichen für die Zukunft zu stellen.

Information und Anmeldung:
Weitere Informationen zum Kongress und die Möglichkeit zur Onlineanmeldung finden Sie unter:

www.bmas.de/demografie



© LANXESS

Zhengrong Liu leitet seit den ersten Tagen das Personalwesen bei Lanxess. Das Unternehmen wurde gegründet, um die „Ladenhüter“ von Bayer aufzufangen.

Herr Liu und seine 14.400 Mitarbeiter

PORTRÄT. Er begann als Sprachlehrer für Bayer-Manager und erwies sich als erfolgreicher Lotse, der die Mitarbeiter von Lanxess durch zwei Krisen steuerte.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Sein Exotenstatus als einziger chinesisch-stämmiger Personalchef eines M-Dax-Unternehmens ist ihm eher unangenehm. Seine Karriere vom studentischen Sprachlehrer für Bayer-Manager zum Leiter Human Resources der Lanxess AG mit derzeit 14.400 Mitarbeitern sieht er als wenig außergewöhnlich an. Und seine Erfolge beim Aufbau einer Personalorganisation unter schwierigen Startbedingungen bezeichnet er als gemeinsame Leistung eines guten Teams. Dabei ist jeder dieser drei Aspekte aus dem Berufsleben von

Zhengrong Liu durchaus berichtenswert. Nach 14 Jahren Studium und HR-Arbeit in Deutschland verbindet der gebürtige Shanghaier die Tugenden aus zwei Welten: Strukturiertes Arbeiten, zuverlässiges Verhandeln, mutiges Vorgehen und unermüdliches Engagement.

14 Stunden Arbeit pro Tag sind auch heute für ihn normal. „Ich bin das nicht anders gewöhnt“, sagt Liu, der sich seine Studienzeit mit allerhand Nebenjobs finanzierte. Einer davon, die bereits erwähnten Sprachkurse für Bayer-Manager, bereitete seinen Einstieg in das Personalwesen vor. Nach dem Studium erhielt er die Gelegenheit, im Wachstumsmarkt

China, in dem Bayer mehrere Produktionsstätten aufbaute, im Personalwesen zu arbeiten und kurz darauf Leitungsfunktionen zu übernehmen. Der nächste Schritt: Lanxess-Chef Axel Heitmann fragte ihn, ob er mit nach Deutschland komme, um den Personalbereich in der neu gegründeten Lanxess AG aufzubauen. „So eine Gelegenheit erhalten nicht viele Menschen“, begründet Zhengrong Liu, warum er das Wagnis einging und in ein Unternehmen wechselte, das die „Ladenhüter“ der Unternehmensbereiche des Bayer-Konzerns vereinigte. „Natürlich hatte ich großen Respekt vor dieser Aufgabe. Aber die Freiheit, eine

komplett neue Organisation frei von bestehenden Strukturen aufzubauen und inhaltlich zu prägen, hat den Ausschlag gegeben“, sagt er.

„Geburtskrise“ zum Firmenstart

Was aber sind die Themen, die Herrn Liu wichtig sind? Das ist nicht seine außergewöhnliche Karriere als einziger aus China stammender Personalleiter eines deutschen Großunternehmens oder sein Arbeitspensum. Es ist vielmehr das Führen einer globalen Personalorganisation, das Verstehen der Konzernabläufe und in der Folge das Treffen der richtigen Entscheidungen. Und das sind die Herausforderungen, die es zu bewältigen galt, als das noch junge Unternehmen gleich zwei Krisen durchlief.

Die erste, die Liu als „Geburtskrise“ bezeichnet, stellte die schwierigere von beiden dar. Nur 13 Monate standen zur Verfügung, um die Personalorganisation des neu gegründeten Unternehmens aufzubauen. Dazu gehörten ganz bodenständige Themen, etwa das pünktliche Versenden einer Gehaltsabrechnung auf Briefpapier mit Lanxess-Logo. Dazu gehörte ein Abbau der Hierarchieebenen von neun auf vier, damit das Unternehmen schneller agieren kann. Und dazu gehörten strategische Entscheidungen wie die Frage, auf welche Weise die Mitarbeiter über die Zukunft von Lanxess informiert werden. Zhengrong Liu entschied sich für eine möglichst offene Kommunikation und beschloss gemein-

sam mit seinem Chef Axel Heitmann, gleich in die Verhandlungen mit den Arbeitnehmervertretern einzusteigen. Obwohl es ungewöhnlich ist, mit einem Arbeitnehmervertreter zu verhandeln, der in sechs Monaten nicht mehr im Amt sein wird – so damals die Situation mit dem Bayer-Betriebsrat, der ein Übergangsmandat hatte. „Doch im Nachhinein hat es sich als der richtige Weg erwie-

Heute ist Lanxess ein florierendes Unternehmen. Das bestätigen die Unternehmenszahlen und auch externe Analysten. „Das erfüllt uns alle, die dazu beigetragen haben, mit einer großen Portion Genugtuung“, so Liu. Doch bis er dies im Sommer 2010 sagen durfte, waren weitere Krisenmonate zu bewältigen, hervorgerufen durch die globale Finanz- und Wirtschaftskrise, die dem

Nur 13 Monate standen zur Verfügung, um die Personalorganisation aufzubauen – von der Gehaltsabrechnung bis zum Vergütungssystem.

sen. Denn die schnelle Einigung hat das Unternehmen stabilisiert“, erklärt der Personalchef. Das war zugleich die dritte Herausforderung in den Geburtsmonaten von Lanxess: Die Neustrukturierung des Vergütungssystems, das heute eine ertragsabhängige Gewinnbeteiligung vorsieht, die bewusst auf mathematische Leistungsbeurteilungen verzichtet. Dieser Vertrauensvorschuss sollte und soll noch immer motivierend wirken. „Erst diese Vertrauenskultur macht es möglich, dass Leistungsdifferenzierungen und konstruktive Kritik von Mitarbeitern positiv aufgenommen werden“, so Liu.

Wirtschaftskrise als Bewährungsprobe

Die fachliche Seite sei bei all diesen Punkten gar nicht das Problem gewesen – auch nicht Arbeitsrecht oder Mitbestimmung. „Hierfür steht mir ein hervorragendes Team zur Seite“, sagt Liu. Die eigentliche Schwierigkeit sei vielmehr darin gelegen, Vertrauen bei seinen Verhandlungspartnern und Mitarbeitern aufzubauen und sie davon zu überzeugen, dass sie mit jemandem zu tun haben, der sein Wort hält. Das sei gerade beim Thema Personalkosteneinsparungen wichtig, denn ohne Zuversicht, dass in guten Zeiten das Einkommen auch wieder steigt, hätten die Arbeitnehmervertreter in der Startphase den Einschnitten nicht zugestimmt.

Konzern 2009 einen Umsatzeinbruch von 23 Prozent bescherte. Schon während der Startphase des Unternehmens war von den Mitarbeitern viel abverlangt worden, nun mussten sie schon wieder finanziell zurückstecken. Aber die Widerstände waren deutlich geringer als bei der „Geburtskrise“.

Zu Lius Aufgabenfeld gehört aber nicht nur die Beschäftigung mit deutschen Arbeitnehmervertretern, knapp die Hälfte seiner Arbeitszeit verteilt sich auf internationale Themen. Lanxess ist an 42 Standorten in 23 Ländern aktiv. Zhengrong Lius großes Plus: Aus seiner Zeit in China kann er die Sorgen und Nöte der Personaler und Führungskräfte in Wachstumsmärkten gut nachvollziehen. Dieses Wissen wiederum trägt zum guten Funktionieren der gesamten Personalorganisation bei: „Ich habe darauf geachtet, dass die lokalen Kollegen möglichst eigenverantwortlich arbeiten können“, erklärt er. Die nötige Transparenz schaffen einheitliche Kennzahlen und eine global eingesetzte IT-Lösung, die dezentral gepflegt wird. Ansonsten verzichtet der Personalchef darauf, den örtlichen Personalern laufend neue Instrumente und Kennzahlen vorzugeben – damit würde seiner Erfahrung nach nur die Effektivität der Organisation behindert werden. ■

Zhengrong Liu

studierte zunächst in Shanghai und dann Pädagogik, Politik und Anglistik in Köln, bevor er 1998 bei Bayer China Ltd. einstieg. 2002 wechselte er von Peking nach Shanghai und übernahm danach die Personalleitung für Bayer Polymers in der Region Asien-Pazifik. Seit Juli 2004 ist er Leiter Human Resources für den Lanxess-Konzern. Zhengrong Liu ist verheiratet und Vater von vier Kindern.

Auch Sie sind ein „Global Player“

TREND. Der Fachkräftemangel und die zunehmend globalen Unternehmensstrukturen stellen den Personaler vor neue Herausforderungen. Und zwar jeden.

Von **Kristina Enderle** (Red.)

Biertester, Haizähler und Koalafänger gesucht: Mit diesen Jobangeboten hoffen die australischen Behörden, den Arbeitskräftemangel im Land zu bekämpfen. Ein britischer Vermittler soll die Interessierten nach Australien locken. Die chinesische Regierung wiederum hat vor Kurzem das „Nationale Programm für die mittel- und langfristige Personalentwicklung“ beschlossen. Rund 2.000 im Ausland lebende Chinesen und westliche Fachkräfte sollen damit nach China (zurück-)geholt werden.

Der Fachkräftemangel ist ein globales Problem, wie eine Studie der Boston Consulting Group belegt (siehe Seite

„Die Familienunternehmen“ und „Die jungen Unternehmer“ freie Stellen nicht besetzen.

Politiker fordern nun, die Zuwanderung ausländischer Fachkräfte zu erleichtern. Bundeswirtschaftsminister Rainer Brüderle schlägt eine Anwerbeprämie vor. FDP-Generalsekretär Christian Lindner fordert eine Novelle des Zuwanderungsrechts mit einem Punktesystem nach kanadischem Vorbild. Die Europäische Union hat bereits eine neue Richtlinie beschlossen. Bis 2011 muss Deutschland die „Bluecard“ umsetzen, mit der ausländische Experten unkompliziert mehrere Jahre in Europa arbeiten können.

Bundeskanzlerin Angela Merkel sieht keinen Grund, das Zuwanderungsrecht zu verbessern. Lediglich bestehende

von Bundesfamilienministerin Kristina Schröder, die auf verstärkte Erwerbstätigkeit von Frauen, Migranten sowie älteren Arbeitnehmern setzt.

Die Lösung liegt wohl in der Mitte, wie Marie-Christine Ostermann, Bundesvorsitzende des Verbands „Die Jungen Unternehmer“, bestätigt: „Es ist ein großer Fehler, inländische und ausländische Fachkräfte gegeneinander auszuspielen. Um den zunehmenden Fachkräftemangel wirksam zu bekämpfen, brauchen wir beide Gruppen.“ Die Maßnahmen können sich nicht nur auf die Zuwanderung konzentrieren. Aber darauf verzichten kann Deutschland auch nicht.

Internationale Personalaufgaben

Die internationale Rekrutierung ist aber nur eine Aufgabe der Personaler. Eine andere, die sie zunehmend vor Herausforderungen stellt, ist die, ihre Personalarbeit auf internationalem Feld auszurollen. Sie müssen Standards schaffen, die sie auf ihre Töchter übertragen können. In einer Hewitt-Studie geben 49 Prozent der großen Unternehmen aus Europa, Nordamerika, Asien-Pazifik und Lateinamerika an, dass ihre Personalstrategie den Bedürfnissen aller geschäftsrelevanten Regionen Rechnung trägt und nicht nur auf die Anforderungen der Unternehmenszentrale zugeschnitten ist. Wie einige Beispiele aus den Erfahrungen des Netzwerks Itap zeigen (ab Seite 22), ist dies nicht immer leicht und erfordert kulturelles Feingefühl – aber es ist machbar. Wo die Grenzen liegen, zeigt Professor Geert Hofstede (siehe Seite 26). ■

Die Debatte um eine erleichterte Zuwanderung in Deutschland zeigt vor allem eines: Künftig wird kein Unternehmen nur national denken können.

14). Auch Deutschland ist betroffen. Der Bedarf an Fachkräften ist mit dem Wirtschaftsaufschwung wieder gestiegen. Jedes fünfte Unternehmen in Deutschland hat nun laut Unternehmensbarometer des Deutschen Industrie- und Handelskammertags generell Probleme, offene Stellen zu besetzen. Weitere 20 Prozent der 1.600 befragten Unternehmen haben teilweise Probleme. Vor allem der Mittelstand klagt über Personalmangel. Jeder dritte Mittelständler kann laut einer Umfrage der Wirtschaftsverbände

Initiativen müssten ausgebaut werden. Aus arbeitsrechtlicher Sicht sind der Beschäftigung ausländischer Mitarbeiter in Deutschland tatsächlich auch heute schon keine allzu hohen Hürden gesetzt, wie unser Fachartikel ab Seite 18 aufzeigt.

Die Forderung nach mehr Zuwanderung hat aber auch viele Kritiker auf den Plan gerufen. Die Gewerkschaften wollen mehr Bildung und Weiterbildung statt mehr Zuwanderung. „Das Demographie Netzwerk“ unterstützt die Vorschläge



© MIKE FLUPPO; ALEKSANDR BRYLUIEV; JACEK CHABRASZEWSKI

Die Welt im Personalbüro: Fachkräftemangel und zunehmend globale Organisationen fordern von allen Unternehmen internationale Kompetenzen.

Global denken und handeln

STUDIE. Der Arbeitskräfterrückgang ist ein weltweites Problem. Unternehmen und Politiker müssen gemeinsam eine internationale Talentstrategie entwickeln.

Von **Rainer Strack, Jens Baier, Philipp Zimmermann** und **Susanne Dyrchs**

Der Weltwirtschaft droht ein demografischer Schock: Schon in wenigen Jahren wird die Zahl der potenziellen Arbeitskräfte in vielen Ländern sinken. Erstmals in der Geschichte der Industrialisierung wird in Westeuropa die Zahl der Arbeitsfähigen bis 2030 zurückgehen und 46 Millionen Arbeitskräfte werden fehlen. Gleichzeitig schießen große Volkswirtschaften wie Indien, China oder Brasilien industriell empor mit einem signifikanten Mehrbedarf an Arbeitskräften, davon zunehmend Talente.

In den nächsten zehn bis 20 Jahren besteht das Risiko, dass auch Deutschland den Bedarf an Fachkräften in einigen Sektoren nicht mehr decken kann. Das kann zum Wachstumshemmnis für die deutsche Volkswirtschaft werden. Und so könnte Humankapital in vielen Unternehmen schon bald das finanzielle Kapital als limitierenden Faktor verdrängen.

In der Studie „Stimulating Economies through Fostering Talent Mobility“ des World Economic Forums (WEF) in Zusammenarbeit mit der Boston Consulting Group (BCG) wurden sowohl Arbeitskräfteentwicklungen und -bedarfe

in den Arbeitsmärkten in 22 Ländern und zwölf Branchen untersucht als auch die „Employability“ und das Migrationsumfeld der jeweiligen Staaten qualitativ bewertet. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass der Arbeitskräftebestand

in den Entwicklungsländern mit Ausnahme Chinas weiterhin an.

Während der Bestand an Arbeitskräften vor allem durch die demografische Entwicklung beeinflusst wird, orientiert sich der Bedarf an möglichem Wirtschaftswachstum und Produktivität. Setzt man die durchschnittlichen Wachstumsraten des Bestands ins Verhältnis mit denen des Bedarfs, erhält man ein alarmierendes Ergebnis: Von 22 untersuchten Fokusstaaten werden im Jahr 2020 lediglich Brasilien, Südafrika, Indonesien und Indien rein zahlenmäßig zu einer Überdeckung an Arbeitskräften tendieren; die Mehrheit der Länder – insbesondere in der westlichen Hemisphäre – neigt zu einer signifikanten Unterdeckung.

Basierend auf der Länderanalyse, wurde die Angebots- und Nachfragesituation von Fachkräften und Experten auf Industrieebene untersucht. Kapazitätsrisiken

entstehen insbesondere in den Bereichen Gesundheit/Pharma, Ausbildung, Immobilien und IT. In Entwicklungsländern ist durch die Umstellung von einer Agrar- auf eine Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft ein steigender Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften zu erwarten. Die Untersuchung offenbart die erwarteten Arbeitsmarktdynamiken und die künftige Entwicklung des Bedarfs an Talenten



Der Fachkräftemangel ist ein weltumspannendes Problem.

in den meisten Industrieländern nur sehr schwach wächst oder sogar sinkt, selbst wenn diese ihr gesamtes Potenzial ausschöpfen. Deutschland ist dabei das am stärksten betroffene Land mit einer jährlichen negativen Wachstumsrate zwischen 2020 und 2030 von -1,3 Prozent, gefolgt von Italien und Japan mit -0,9 Prozent und -0,7 Prozent. Demgegenüber wächst die erwerbsfähige Bevöl-

2020 und 2030 (siehe Grafik auf Seite 16). Während die Industriestaaten in den kommenden Jahren einen großen Mangel an gut ausgebildeten Arbeitskräften aufweisen werden, stellt zum Beispiel in China und Indien eher die „Employability“ ein Problem dar. Folglich ist das Thema Ta-

Humankapital könnte bald finanzielles Kapital als limitierenden Faktor verdrängen.

lentmangel ein globales, aber heterogenes Problem – während die Industriestaaten ein quantitatives Problem haben, leiden die Entwicklungs- und Schwellenländer erheblich an qualitativen Engpässen.

Gemeinsame Strategie nötig

Die demografische Herausforderung sowie die Diskrepanz zwischen am Markt verfügbaren und von Unternehmen nachgefragten Qualifikationen erfordern einen zeitnahen gemeinsamen Kraftakt von Regierungen, Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen. Aufgabe der Regierungen ist es, durch eine geeignete Bildungspolitik auf die drohende Expertenlücke flexibel zu reagieren. Ein wichtiger Schritt hierfür ist die Bewertung der Bestandsentwicklung und des künftig zu erwartenden Bedarfs an Fachkräften und Experten durch eine strategische Personalplanung, um daraus entsprechende Maßnahmen abzuleiten und Mechanismen zur Identifikation von kritischen Fähigkeiten zu etablieren. Die Volksrepublik China beispielsweise hat einen „Talent Development Plan 2010-2020“ entwickelt und bereits mit der Umsetzung begonnen, um die Mobilität von Fachkräften in Richtung China anzuregen.

Darüber hinaus stellen Steuerincentivierungen zum Beispiel für die Weiterbildung von Angestellten sowie der Aufbau öffentlich-privater Partnerschaften gangbare Lösungen dar. Zudem gilt es zusätzlich qualifizierte Arbeitskräfte aus dem

Zukunft
Personal
11. Fachforum für Personalisten
118. Jahrestagung der
Human Resources Management
Köln, 12.-14. Oktober 2010
Besuchen Sie uns! Halle 2.1, Stand H.09

Der macht das

Finden Sie die echten Profis!

meinstadt.de

da ist ganz Deutschland drin

In jeder Stadt zur Stelle.

- ✓ Jobbörse & Stadtportal in einem!
- ✓ Mit Premium-Lehrstellenmarkt.
- ✓ Lokale und regionale Suche!

Der Stellenmarkt von **meinstadt.de**:

02241 92 53 - 940 | jobs@meinstadt.de | www.jobs.meinstadt.de

Ausland anzuwerben. Es bedarf also einer holistischen Talentstrategie, welche die Triade aus Arbeits-, Migrations- und Wirtschaftspolitik in Einklang bringt.

Die Mobilität von Talenten kann zudem nicht nur für das aufnehmende, sondern auch für das entsendende Land nützlich sein. Zwar verlieren Entwicklungsländer dabei oft zunächst Talente, häufig aber kehrt das so verlorene „Kapital“ später wieder zurück ins Heimatland und bringt eine gute Ausbildung sowie Ressourcen und ein hervorragendes Netzwerk mit. Kurzzeitiger Wissensabfluss kann somit in eine Wissenszirkulation münden.

Bereits heute leisten zahlreiche Migranten in vielen Ländern immense

Beiträge zum Bruttoinlandsprodukt. In Australien kommen 26 Prozent der Fachexperten aus dem Ausland, in Luxemburg 39 Prozent – in den Vereinigten Arabischen Emiraten sind es sogar 87 Prozent. Eine flexible, integrationsfreundliche und praxisnahe Einwanderungspolitik ist der Schlüssel, um gut ausgebildete Arbeitskräfte aus dem Ausland zu gewinnen.

Ebenso sollten spezielle Visa-Programme ins Leben gerufen werden, die flexibel auf gefragte Fachkräfte zugeschnitten sind. Weitere Maßnahmen umfassen die Förderung eines angemessenen Anteils von ausländischen Stellvertretern in Entscheidungsgremien der

Politik und der Unternehmen.

Ein weiterer Türöffner zu Talenten ist die Anwerbung internationaler Studenten. Nur bis zu einem Drittel der ausländischen Universitätsabsolventen bleiben nach Abschluss des Studiums im Gastland. Hier sollten Wege gefunden werden, diese Hochqualifizierten langfristig zu binden. Beispielsweise garantiert Singapur den Migranten, eine Phase der Arbeitslosigkeit unmittelbar nach dem Studium zu überbrücken, ohne ihre Aufenthaltserlaubnis zu verlieren.

Globale Talentstrategie entwickeln

Doch nicht nur die Politik, auch die Unternehmen müssen aktiv werden und den

Auszug aus der Prognose unter 22 Ländern

	Produktion	Utilities	Transport/Kommunikation	Handel	Finanz-Services	IT/Business-Services	Gesundheitswesen
Kanada	● → ●	● → ●	● → ●	● → ●	● → ●	● → ●	● → ●
USA	● → ●	● → ●	● → ●	● → ●	● → ●	● → ●	● → ●
Deutschland	● → ●	● → ●	● → ●	● → ●	● → ●	● → ●	● → ●
UK	● → ●	○ → ●	● → ●	● → ●	● → ●	● → ●	● → ●
Frankreich	○ → ○	○ → ○	○ → ●	● → ●	○ → ●	○ → ○	○ → ●
Australien	○ → ●	○ → ○	○ → ●	○ → ●	○ → ●	● → ●	○ → ●
Schweden	○ → ○	○ → ○	○ → ●	○ → ●	○ → ○	○ → ○	○ → ○
Italien	○ → ●	○ → ○	○ → ●	○ → ●	○ → ●	● → ●	● → ●
Russland	● → ●	● → ●	● → ●	● → ●	● → ●	● → ●	● → ●
Japan	● → ●	● → ●	● → ●	● → ●	● → ●	● → ●	● → ●
Brasilien	○ → ○	○ → ○	○ → ○	○ → ○	○ → ○	○ → ○	○ → ○
Indien	● → ●	○ → ○	● → ●	● → ●	○ → ○	○ → ●	○ → ○
China	● → ●	○ → ○	● → ●	● → ●	○ → ○	○ → ●	○ → ○

Entwicklungstrend Land/Industrie 2020 → 2030

○ Keine / geringe Fachkräftelücke
 ● Große Fachkräftelücke
 ● Fachkräftelücke
 ● Sehr große Fachkräftelücke

Land: ■ Hohe „Employability“ / Attraktivität für Immigranten
 ■ Mittlere „Employability“ / Attraktivität für Immigranten
 ■ Niedrige „Employability“ / Attraktivität für Immigranten

Das Schaubild zeigt eine Länder-Industrie-Talent-Matrix mit einer Bewertung der Entwicklungstrends der Talentlücke je Industrie im jeweiligen Länderkontext. Die komplette Übersicht mit den 22 in der

Studie untersuchten Ländern und zwölf Branchen können Sie unter www.personalmagazin.de herunterladen, Stichwort: Talentstudie.

Quelle: The Boston Consulting Group

Herausforderungen insbesondere mit internationalem Mitarbeitermanagement, strategischer Personalplanung, interner Mobilität und Förderung sowie der Erweiterung des Rekrutierungspools begegnen: Unternehmen sollten heute damit beginnen, ein grenzüberschreitendes Talentmanagement zu entwickeln, um damit den globalen Zugang von potenziellen Arbeitskräften zum Unternehmen zu erleichtern. Das Talentmanagement muss untrennbar mit der strategischen Unternehmensplanung verwoben sein – nur dann ist es Erfolg versprechend.

Heute ist es außerdem für Unternehmen unerlässlich, derzeitigen und künftigen Fachkräftemangel qualifikationsscharf zu antizipieren. Mithilfe einer globalen, strategischen Personalplanung können Unternehmen auf der Grundlage ihrer Unternehmensstrategie und ihrer Produktivität ihren künftigen Bedarf in den einzelnen Jobkategorien feststellen und gegen ihren Personalbestand spiegeln. So werden frühzeitig neben Ausbildungs- und Einstellungsbedarf auch Qualifikations- und Transfermöglichkeiten identifiziert. Nur wenige Unternehmen nutzen bereits diese Form des strategischen Risikomanagements, um künftige Arbeitskräfteverschiebungen innerhalb der Belegschaft rechtzeitig zu managen.

Unternehmen sollten zudem die internationale Mobilität ihrer Mitarbeiter nachhaltig fördern, zum Beispiel durch Rotationsprogramme.

Um den künftigen Mitarbeiterbedarf decken zu können, müssen manche Unternehmen ihren Recruiting-Pool erweitern und beispielsweise auch Absolventen von weniger renommierten Hochschulen einstellen. In der Praxis finden sich Beispiele, wie Unternehmen kontinuierlich in die interne Weiterbildung investieren und auf diese Weise da-

für sorgen, dass sich die weniger gut ausgebildeten Mitarbeiter zu Fachexperten entwickeln.

Mittelständler genauso gefordert

Auch der Mittelstand kann sich nicht erlauben, sowohl das regionale als auch das internationale Talentmanagement zu vernachlässigen. Gerade mittelständische Unternehmen können im Wettbewerb um Talente damit punkten, dass gut ausgebildete Fachkräfte bereits in jungen Jahren Verantwortung übernehmen und Einfluss auf die Entscheidungsfindung üben können. Diese Pluspunkte gilt es aktiv nach außen zu tragen, zum Beispiel durch eine ansprechende, mehrsprachige Internet-Präsenz.

Zudem wird es gerade für mittelständische Unternehmen zunehmend wichtiger, Maßnahmen einzuleiten, die die Arbeitgebermarke stärken, um Talente für sich zu gewinnen und sich von anderen – oft größeren – Wettbewerbern im Arbeitsmarkt positiv abzuheben. Letztlich sind Partnerschaften mit lokalen Ausbildungszentren oder Universitäten aufzubauen, um das Unternehmen frühzeitig als attraktiven Arbeitgeber zu platzieren. ■

Prof. Dr. Rainer Strack

Senior-Partner & Managing Director,
The Boston Consulting Group

Jens Baier

Partner & Managing Director,
The Boston Consulting Group

Dr. Philipp Zimmermann

Principal & Recruiting Director,
The Boston Consulting Group

Dr. Susanne Dyrchs

Consultant, The Boston Consulting
Group

persolog®

Organisationen durch
Menschen entwickeln!



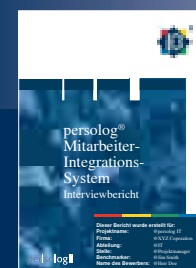
Besuchen
Sie uns auf der Messe
ZUKUNFT PERSONAL,
Köln 12.-14.10.2010

Mitarbeiter. Passgenau. Integrieren.

Das persolog® Mitarbeiter-Integrations-System

Die effektive Personalauswahl

- Entscheiden Sie sich für die Person, die zu ihnen passt.
- Das zentrale Auswahlkriterium: Integrationsfähigkeit.



Das persolog®
Mitarbeiter-
Integrations-
System

www.persolog.de



Arbeitserlaubnis und Visapflichten

ÜBERBLICK. Sie haben Interesse an einem ausländischen Bewerber? Achten Sie auf die länderspezifischen Einreiseregeln, so ist eine große Hürde geschafft.

Von **Lara Link**

Unionsbürger und Staatsangehörige der vier weiteren Länder der Europäischen Freihandelsassoziation (EFTA), Island, Liechtenstein, Norwegen und Schweiz, sind von dem Erfordernis einer Arbeitserlaubnis grundsätzlich befreit.

Beschränkungen gelten jedoch derzeit noch für die Staatsangehörigen der Beitrittsländer der EU-Osterweiterung (mit Ausnahme von Malta und Zypern). Staatsangehörigen der Staaten Bulga-

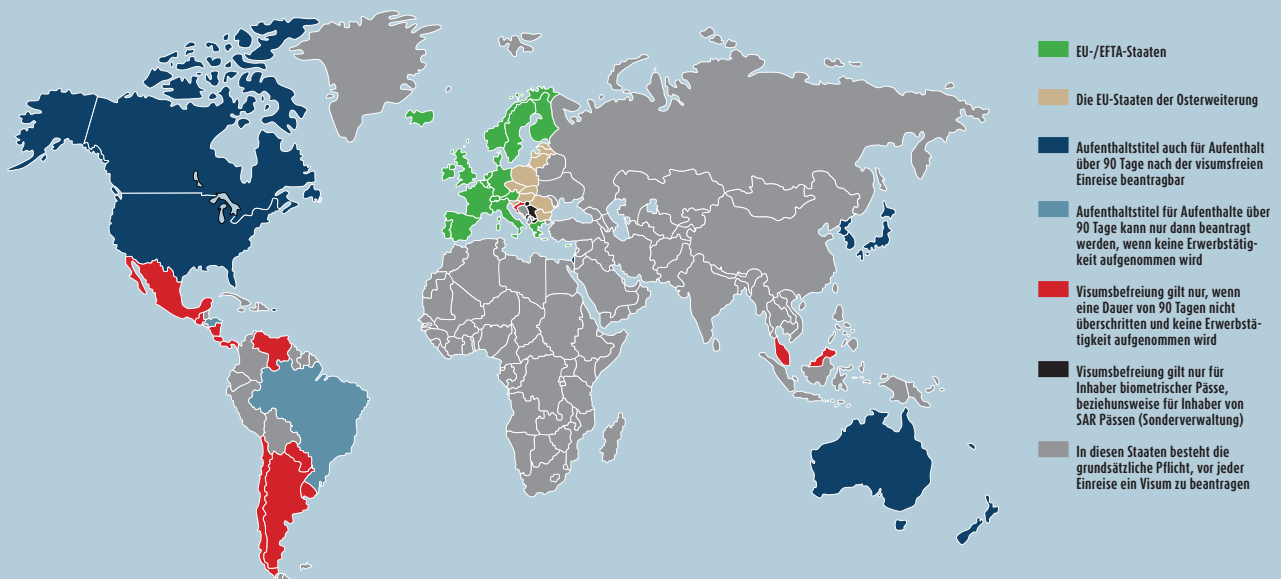
rien, Estland, Lettland, Litauen, Polen, Rumänien, Slowakei, Slowenien, Tschechien und Ungarn wird daher derzeit noch kein voller Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt gewährt. Mit Ausnahme von Bulgarien und Rumänien, wird ab dem 1. Mai 2011 die volle Arbeitnehmerfreizügigkeit eingeführt.

Bei Drittstaaten ist zu differenzieren

Bei allen anderen Staaten muss zwischen privilegierten, teilweise privilegierten und sonstigen Staaten unterschieden werden. So ist es bei einigen Staaten

erlaubt, zunächst ohne Visum nach Deutschland einzureisen und vom Inland aus direkt den für eine Erwerbstätigkeit notwendigen Aufenthaltstitel bei der lokalen Ausländerbehörde vor Ort zu beantragen. Bei anderen Staaten muss ein von der deutschen Botschaft oder dem Generalkonsulat ausgestelltes Visum vor Einreise in das Bundesgebiet eingeholt werden, wenn sie hier eine Erwerbstätigkeit ausüben möchten oder ihr Aufenthalt länger als drei Monate dauern soll. Wichtig ist zu wissen, bei welchen Ausländern ein Visum nicht

Einreisevorschriften



Wenn es um Bewerber aus den „grünen Bereichen“ geht, gilt der Grundsatz der Freizügigkeit. Bei den anderen Staaten müssen Sie diffe-

renzieren. Einzelheiten können Sie den Erläuterungen auf der nächsten Seite entnehmen. Details erfahren Sie unter www.auswaertiges-amt.de.

erforderlich ist, wenn die Einreise nur zu Besuchszwecken, insbesondere Bewerbungsgesprächen, durchgeführt werden soll. Einen Überblick über die unterschiedlichen Voraussetzungen für Einreise und Arbeitserlaubnis geben die nachfolgenden Erläuterungen.

Die unbeschränkte Freizügigkeit nutzen

Weltkarte Grün: Keinerlei Beschränkungen. EU-/EFTA-Staaten: Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich (einschließlich Französisch-Guayana, Französisch-Polynesien, Guadeloupe, Martinique, Neukaledonien, Réunion, St. Pierre und Miquelon), Griechenland, Irland, Island, Italien, Liechtenstein, Luxemburg, Malta, Niederlande, Norwegen, Österreich, Portugal, Schweden, Schweiz, Spanien (einschließlich der spanischen Hoheitsgebiete in Nordafrika mit Ceuta und Melilla), Vereinigtes Königreich Großbritannien und Nordirland, Zypern.

Ost-EU: Beschränkte Freizügigkeit

Weltkarte Beige: Arbeitserlaubnispflicht besteht derzeit noch für: Bulgarien, Est-

land, Lettland, Litauen, Polen, Rumänien, Slowakische Republik, Slowenien, Tschechische Republik, Ungarn.

Drittstaaten ohne Visumpflicht

Weltkarte Dunkelblau: Aufenthaltstitel auch über 90 Tage nach der visumfreien Einreise beantragbar: Australien (sowie Kokosinseln, Norfolkinsel, Weihnachtsinsel), Israel, Japan, Kanada, Korea (Republik Korea, Südkorea), Neuseeland (einschließlich Cookinseln, Niue, Tokelau), Vereinigte Staaten von Amerika (einschließlich Amerikanische Jungferninseln, Amerikanisch-Samoa, Guam, Puerto Rico).

Ohne Visumpflicht mit Einschränkung

Weltkarte Hellblau: Aufenthaltstitel für Aufenthalte über 90 Tage können in Deutschland beantragt werden, wenn keine Erwerbstätigkeit aufgenommen wird: Andorra, Brasilien, El Salvador, Honduras, Monaco, San Marino.

Achtung, 90-Tage-Grenze

Weltkarte Rot: Visumbefreiung gilt nur, wenn eine Dauer von 90 Tagen nicht

überschritten und keine Erwerbstätigkeit aufgenommen wird: Antigua und Barbuda, Argentinien, Bahamas, Barbados, Brunei Darussalam, Chile, Costa Rica, Guatemala, Kroatien, Malaysia, Mauritius, Mexiko, Nicaragua, Panama, Paraguay, Seychellen, Singapur, St. Kitts und Nevis, Uruguay, Vatikan Stadt, Venezuela.

Hier geht es nur mit Sonderpass

Weltkarte Schwarz: Visumbefreiung gilt nur für Inhaber biometrischer Pässe beziehungsweise für Inhaber von SAR-Pässen (Sonderverwaltung): Hongkong, Macau, Mazedonien, Montenegro, Serbien.

Ohne Visum geht hier nichts

Weltkarte Grau: Sonstige Drittstaaten, die der Visumpflicht unterliegen. ■



Lara Link

Rechtsanwältin, Kanzlei
Baker & McKenzie
Frankfurt am Main

Perfekt angepasst.

Menschen und Unternehmen sind höchst individuell und agieren in immer dynamischeren Märkten. perbit erfüllt Ihre Anforderungen mit passgenauen HR-Lösungen, die Sie nachhaltig erfolgreich machen.

perbit®

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

Individualität mit System

perbit Software GmbH | Siemensstr. 31 | 48341 Altenberge
Tel. +49 (0) 18 03-73 72 48 | www.perbit.de

Ein Zuckerle als Anreiz

AUSBLICK. Ein Begrüßungsgeld kann helfen, sagt Wirtschaftsminister Rainer Brüderle. Damit macht er ein Fass ohne Hinweis auf die Bürokratie auf.

Von **Andreas Sprenger**

Brüderle regt Begrüßungsgeld für Gastarbeiter an – so betitelte der Focus den jüngsten Vorschlag unseres Wirtschaftsministers, um den drohenden Fachkräftemangel abzuwenden. Ein auf den ersten Blick einleuchtender Vorschlag, der bei vielen zustimmendes Nicken ausgelöst haben mag.

Lockprämie ist steuerlich Arbeitsentgelt

Gehört man aber als Zuhörer zu der Berufsgruppe, die sich tagtäglich mit der steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Klassifizierung von Zahlungen beschäftigen muss, so überlegt man blitzschnell, was denn Rainer Brüderle mit diesem Begrüßungsgeld gemeint haben könnte und wie dieses dann im Rahmen der Entgeltabrechnung einzuordnen ist. Zuerst einmal: Wird vielleicht der Staat das Begrüßungsgeld als staatliche Konjunkturförderung zahlen, denn dann wäre es ja kein Arbeitslohn und könnte dem Be-

werber werbewirksam im Umschlag zur Begrüßung überreicht werden? Da aber Brüderle seinen Vorschlag mit den Worten „Unternehmen, die es sich leisten können und dringenden Bedarf haben“ garniert hat, wissen wir: Es soll also keine staatliche „Lockprämie“ werden, sondern der Arbeitgeber soll zahlen. Das stellt die Sache lohnabrechnungstechnisch klar und bedeutet: Es handelt sich steuertechnisch um Arbeitslohn in der Form eines sonstigen Bezugs.

Bewerbern das Bruttosystem erklären

Mit dieser Vorgabe versehen, kann man sich plastisch ein Gespräch mit einem ausländischen Bewerber vorstellen. „Wenn Sie zusagen, so bekommen Sie gleich am ersten Tag ein Begrüßungsgeld von 1.800 Euro, damit Sie sich vom ersten Tag an etwas leisten können.“

Natürlich folgt im Anschluss Ihre Erklärung, dass wenn es in Deutschland um Geld geht, damit immer „Brutto“ gemeint ist. Die Gegenfrage nach der Höhe des Abzugs können Sie dann dazu nutzen, dem Bewerber eine Antwort zu geben, die er, wenn er sich immer noch für den Standort Deutschland entscheiden sollte, öfter zu hören bekommen wird. Sie heißt: Es kommt darauf an. Und dann müssen Sie nur noch klären, welche Steuerklasse der Bewerber haben wird, welchen Familienstand er hat, ob er seinen Wohnsitz sofort nach Deutschland verlegt und ob seine Familie mitkommt. Alle Entgeltabrechner, die umfangreiche Fremdsprachenkenntnisse haben, sind im Vorteil. Dann kann man auch gleich



Begrüßungsgeld als Startkapital: Steuerrechtlich ist es Arbeitslohn mit einigen Abzügen.

gut erklären, welche Nachweise das deutsche Finanzamt bezüglich Ehepartner und Kinder und deren Einkünfte benötigt, wenn diese zunächst im Heimatland verbleiben.

Einfacher ist dies, wenn der Bewerber aus einem Staat außerhalb der EU kommt, denn dann rechnen Sie die Steuerabzüge nach Steuerklasse I aus. Sie müssen dann allerdings in Kauf nehmen, dass der Bewerber sich angesichts dieser Abzüge daran erinnert, dass er noch Angebote aus anderen Staaten prüfen wollte. Sofern ihn der Steuerabschlag auf das Begrüßungsgeld nicht abschreckt, sollten Sie allerdings mit der Information, dass Begrüßungsgeld möglicherweise auch noch Sozialversicherungsbeiträge auslöst, behutsam vorgehen und dem Bewerber die Hoffnung nicht nehmen, dass er von seinem Begrüßungsgeld zumindest die Hälfte tatsächlich am ersten Tag in den Händen halten kann. ■

INFO

Um international sicher aufzutreten, können Kunden von Haufe Personal Office Premium exklusiv auf die Inhalte von „Business English für Personaler“ zugreifen – alle Informationen dazu finden Sie auf der Startseite Ihres Produkts.



Andreas Sprenger

ist Steuerberater und Spezialist für Entgeltabrechnung, Freiburg.



Sie suchen Entscheider mit Biss?

**Buchen Sie Ihre Anzeigen in der STUTTGARTER ZEITUNG Anzeigengemeinschaft.
Dem führenden Stellenmarkt in Baden-Württemberg.**

Wenn es um Ihr Stellenangebot geht, beauftragen Sie am besten den erfolgreichsten Headhunter des Südwestens: die STUTTGARTER ZEITUNG Anzeigengemeinschaft. Mit insgesamt 27 Titeln erreichen Sie in Baden-Württemberg rund 1,2 Millionen Leser. Darunter besonders viele hochqualifizierte und gut ausgebildete Arbeitnehmer. Auch

in puncto Führungskräfte werden Sie hier fündig, denn nirgendwo im Südwesten erreichen Sie mehr Entscheider als mit uns: um genau zu sein 134.000.

**Urban Roth berät Sie gerne: Fon 0711 7205-1617, Fax 0711 7205-1666
oder [www.stuttgarter-zeitung.de/
anzeigenbuchen](http://www.stuttgarter-zeitung.de/anzeigenbuchen)**

Sagen Sie's dem Südwesten.

**STUTTGARTER
ZEITUNG**

ANZEIGENGEMEINSCHAFT

Standardisieren ohne zu frustrieren

PRAXIS. Viele Personalprozesse werden heute international ausgerollt. Einige Beispiele zeigen, welche globalen Standards auch lokal Akzeptanz finden.

Von **Sonja Nitsch** und **Juliette Maggu**

Viele Organisations- und Personalentwicklungsbeauftragte in deutschen Unternehmen stehen derzeit vor der gleichen Herausforderung: Sie müssen neue Standards in der internationalen Personalarbeit erarbeiten. Nach einer ersten ethnozentrischen Phase, in der den Auslandstöchtern kein großes Mitspracherecht eingeräumt wurde, ist nun ein neues Stadium der Internationalisierung erreicht. Selbstbewusste Auslandstöchter reden mit. Entscheidungsfunktionen werden aus der Firmenzentrale ausgelagert an Orte, wo es juristisch und wirtschaftlich am meisten Sinn macht.

Drei wichtige Fragestellungen

Im Juni 2010 hat die Twist Consulting Group als deutsche Vertretung des Netzwerks Itap (siehe Kasten) in Kooperation mit Vertretern der Münchner Ludwig-Maximilians-Universität eine Art „Boxenstopp“ für Personalexperten aus den Bereichen der internationalen Personalentwicklung (PE) und Organisationsentwicklung (OE) veranstaltet. Vor der Veranstaltung haben wir die wichtigsten Themen über eine Vorbefragung zusammengetragen. Die Ergebnisse zeigen, dass drei Themenkomplexe derzeit besonders den Personaleraltag bestimmen.

Organisationsentwicklung: Wie lassen sich eine einheitliche Unternehmenskultur sowie die Umsetzung strategischer Ziele weltweit etablieren, wenn zugleich auf regionale Bedürfnisse eingegangen werden soll?

Diagnostik und Talentmanagement: Welche diagnostischen Verfahren kann man länderübergreifend einsetzen, um den Ist-Zustand in der gesamten Organisation zu erhalten oder Potenzialträger weltweit frühzeitig zu identifizieren?

Führungskräftequalifizierung: Wie führt man relevante Schulungsthemen in allen Niederlassungen ein, ohne den Unmut der lokalen PE-Kollegen auf sich zu ziehen oder an interkulturellen Barrieren zu scheitern?

Itap hat in jedem dieser Themenbereiche bereits einige Projekte durchgeführt. Zwar sind diese Praxiserfahrungen immer sehr vom jeweiligen Land abhängig, dennoch lassen sich einige allgemeine Standards ableiten, die Personaler auf ihre Arbeit übertragen können. Wir

werden einige Beispiele darstellen und allgemeine Dos und Don'ts ableiten.

OE-Projekt: Kulturanalyse als Basis

Die neu formierte KB Financial Group stand vor Kurzem vor der Aufgabe, nach dem landesweiten Zusammenschluss verschiedener Unternehmen in Koreas Finanzsektor eine gemeinsame Unternehmenskultur zu etablieren. Als Erstes galt es, den bestehenden Status quo innerhalb der sehr heterogenen Organisationskultur zu messen. Dafür hat der südkoreanische Itap-Partner Saehi Han eine einfache und doch höchstinformative Methode für das Unternehmen entwickelt. Grundlage der Soll-Ist-Analyse war der wissenschaftlich fundierte, auf den fünf Kulturdimensionen Gert Hofstede basierende Fragebogen „Culture in the Workplace Questionnaire“, der kulturelle Präferenzen am Arbeitsplatz misst und sowohl individuelle als auch Gruppenergebnisse liefert. So war es möglich, Unterschiede zwischen den verschiedenen Gruppen innerhalb der Organisation zu visualisieren.

Darauf aufbauend, konnten die Veränderungsrichtung sowie die nächsten einzuleitenden Schritte identifiziert werden. Die gewünschte Kultur wurde dann mit der jeweils vorhandenen Kultur in den Unternehmen abgeglichen. So konnten die Trainer zum Beispiel die teilweise sehr autoritäre Auffassung von Führung, bei der Mitarbeiter, gemessen an der gewünschten Kultur, selbst zu wenig Verantwortung übernahmen, gezielt thematisieren und beseitigen. Das neue Tool war zudem schneller und kosten-

INFO

Das Netzwerk Itap

Itap (International Training Associates of Princeton) ist ein global agierendes Trainings- und Beratungsnetzwerk mit etwa 150 Beratern. Itap geht es darum, sicherzustellen, dass ein jeweils von der Firmenzentrale vorgegebenes Organisationsentwicklungsziel oder Personalentwicklungs-Tool auch fern der Zentrale umgesetzt wird. Der deutsche Itap-Vertreter und Ansprechpartner für das Netzwerk ist die Münchner Twist Consulting Group.

günstiger als eine umfangreiche Mitarbeiterbefragung, da es sich speziell auf die kulturelle Passung bezieht.

Dos und Don'ts in der OE

Diese Erfahrungen lassen auf allgemeine Regeln schließen, die Unternehmen beachten sollten, wenn sie eine internationale OE anstreben. „Nach einem Merger sollte man auf jeden Fall eine

lysefähigkeit erwartet, da deren frühere Routinetätigkeiten in Tochterunternehmen ins Ausland verlagert wurden.

Zugleich wurden sie auf ein „Self-Learning“-Programm im Intranet des Unternehmens aufmerksam gemacht, das es jedem Einzelnen überließ, sich selbst darum zu kümmern, eigene Schwachstellen zu identifizieren und mit einer Liste von Tipps, Literaturhinweisen und Lernas-

Zusätzlich haben lokale Itap-Berater in allen Ländern kulturelle Checks durchgeführt, ob sich die Tipps in den „Self-Learning-Manuals“ wirklich für (zum Beispiel deutsche) Manager eigneten. So ist Deutschland laut Studien eines der risikovermeidensten Länder der Welt und braucht daher den Coaching-Hinweis zur Risikovermeidung „Think twice!“ nicht wirklich, sondern eher das Gegenteil.



„Man darf nicht einfach eigene Werte auf andere Unternehmen übertragen.“

Saehi Han, Itap-Vertreter in Südkorea

Situationsanalyse durchführen, um zu wissen, wo das gekaufte Unternehmen und seine Mitarbeiter stehen“, erklärt Saehi Han. „Man darf nicht so tun, als seien die eigenen Werte und Praktiken automatisch auch dort gültig.“ Die Maßnahmen müssen dann unbedingt immer aus der Gesamtstrategie des Unternehmens abgeleitet und diese wiederum aktiv von der Unternehmensleitung eingefordert werden, statt das angebliche Ziel selbst zu definieren und daraus scheinbar sinnvolle Maßnahmen abzuleiten. Bei der Formulierung weltweiter Managementkriterien sollten Personaler internationale Partner zurate ziehen, damit der Kriteriensatz nicht nur aus deutscher Perspektive gestaltet wird.

PE-Projekt: Self-Learning-Programm

Stephen Martin, der englische Itap-Vertreter, hat für die Deutsche Bank ein Trainingsprojekt von Großbritannien aus weltweit ausgerollt. Dabei setzte er einen anderen Schwerpunkt, als dies sonst bei Trainings der Fall ist. Statt der Tools und Theorien, die zum Beispiel in einem Toolkit weltweit verbreitet werden, ging es darum, den Teilnehmern zu verdeutlichen, was genau sich an ihrem Anforderungsprofil durch Umstrukturierungen verändert hat. So wurde beispielsweise von den Teilnehmern in ihrer neuen Führungsrolle verstärkt strategisches Denken und Ana-

geboten die eigene Entwicklung voranzutreiben. Der Vorgesetzte sollte dabei regelmäßig aktiv um Hilfe und Feedback gebeten werden. Wie und was genau zu lernen war, konnte so jeder (unabhängig vom Standort) selbst entscheiden. Das Ziel war dagegen als konkrete Verhaltensänderung in den Managementkriterien definiert.

Warum das Lernprogramm weltweit reüssierte, hatte aber noch andere Gründe: Die Managementkriterien wurden direkt aus der Unternehmensstrategie abgeleitet und konkret für bestimmte Jobfamilien und Hierarchiestufen umgesetzt. Dies geschah bewusst nicht in

Dos und Don'ts zu weltweiten Trainings

Auch hier lassen sich allgemeine Regeln ableiten: Toolkits können nicht einfach übersetzt und dann international ausgerollt werden. In jedem Fall sollte das Training in jeder Region von Personalexperten gesichtet und hinsichtlich Formulierungen, Übungen und Tools der jeweiligen Landeskultur angepasst werden. Wer zum Beispiel meint, die deutsche Form von Konfliktmanagement (Konfrontation, Feedback geben und einholen) würde chinesischen Nachwuchsführungskräften im Alltag uneingeschränkt helfen, täuscht sich.

Des Weiteren sollten Personaler hier die virtuelle Welt mit ihren immer raffinierteren Möglichkeiten mittelfristig als die Lernplattform der Zukunft im Unternehmen einführen. Doch daneben dürfen Personaler nicht vergessen, dass bei einigen Schlüsselereignissen nicht an

„Jedes Seminar muss auf einer gründlichen Situationsanalyse basieren.“

Dr. Rüdiger Hoppe, Senior Vice President der Allianz SE



Deutschland, sondern in Großbritannien, also dem Land, das laut Studien (zum Beispiel der Globe-Studie von 2004) die größte kulturelle Nähe zu allen anderen Kulturen dieser Welt aufweist und daher gegen allzu ethnozentrische Züge bei der Formulierung globaler Managementkriterien recht gut gefeit ist. Außerdem wurden bei der Entwicklung der Kriterien Unternehmensvertreter aus aller Welt einbezogen.

Reisekosten gespart werden sollte. So ist die „Face-to-Face-Begegnung“ Bestandteil eines seit geraumer Zeit erfolgreich in Ostafrika stattfindenden Projekts, in dem europäische und afrikanische Manager gleicher Führungsebene sich in Kenia treffen und während des Programms von Beratern aus beiden Ländern begleitet werden.

Außerdem sollten Personalentwickler international weniger mit einer festen

Agenda und Tools, sondern verstärkt mit den mitgebrachten Erfahrungen und Praxisfällen der Teilnehmer arbeiten – ob dies nun unter „Action Learning“ oder unter „Kollegialer Praxisberatung“ firmiert. Dies belegt auch die Neurodidaktik.

Dass nur dies zu wirklicher Nachhaltigkeit führt, bekräftigt auch ein Experte auf diesem Gebiet, Dr. Rüdiger Hoppe, Senior Vice President der Allianz SE: „Pro-

Beispiel Konfliktmanagement nicht nur auf der Verhaltensebene zu operationalisieren und somit konkret zu beschreiben, welches Verhalten von dem Teilnehmer in welcher Übung konkret erwünscht ist und das dann in die jeweilige Sprache zu übersetzen. Es ging vielmehr darum, genau zu überlegen, worin sich zum Beispiel „gutes Konfliktmanagement“ für deutsche Manager (Konflikt direkt thematisieren, über

Identifikation und Entwicklung globaler Manager ist kulturelle Rücksichtnahme nur insofern notwendig, als die Kriterien für die künftige Position möglichst von einem internationalen kultursensiblen Team entwickelt sein sollten, das „allzu deutsch Gedachtes“ aus dem Anforderungsprofil abbildert oder aussortiert.

Prinzipiell gilt für die internationale Diagnostik, dass ein einfaches Übersetzen, Durchführen und Interpretieren nicht möglich ist. Bevor ein in Deutschland entwickeltes Testverfahren zum Beispiel als Development-Center für russische Führungskräfte angewendet wird, muss es an einer hinreichend großen Stichprobe im Land erprobt und standardisiert werden. Ohne diese Pilotveranstaltungen und kulturspezifischen Ableitungen können keine Schlussfolgerungen auf die Leistungsfähigkeit, Motivation oder Persönlichkeit eines Russen zugelassen werden. All das lässt sich nur in enger Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen der Personalentwicklung vor Ort verwirklichen.

Letzteres kann Dr. Sonja Conrads, die als Head of Global Leadership Development bei der Giesecke & Devrient GmbH bereits viele Projekte weltweit ausgerollt hat, nur bestätigen: „Ein wichtiger Erfolgsfaktor beim Rollout internationaler Projekte ist es, die lokalen Verantwortlichen in den Töchtern aktiv einzubinden.“



„Lokale Verantwortliche in den Töchtern müssen aktiv eingebunden werden.“

Dr. Sonja Conrads, Giesecke & Devrient GmbH

blemlösungsstrategien sind nicht einfach generalisierbar, sondern müssen auf den kulturellen Kontext zugeschnitten werden. Nachhaltige Verhaltensänderungen bei Seminarteilnehmern oder eine praxistaugliche Lösung von Problemen erhalten Sie nur dann, wenn jedes Seminar auf einer gründlichen Situationsanalyse des Unternehmens und der jeweiligen Zielgruppe basiert und dann kulturspezifisch und flexibel konzipiert und durchgeführt wird.“

Diagnostikprojekt: Talent-Pool

In der internationalen Personal diagnostik haben wir selbst ein weltweites Projekt durchgeführt. Bei einem Hightech-Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland haben wir im Rahmen seines globalen Talentmanagements die Methode des Assessment-Centers erstmals in der chinesischen Tochtergesellschaft erprobt.

Zuvor hatten wir gemeinsam mit unseren Itap-Kollegen das Instrument bereits an anderen Unternehmensstandorten eingesetzt und so Erfahrungen gesammelt. Entsprechend den „Regeln der Kunst“, haben wir dabei die konkreten Beschreibungen der Managementkriterien, die im Verfahren als Beobachtungsgrundlage dienen, jedes Mal im Vorfeld an die vor Ort bestehenden Anforderungen und Erwartungen an Nachwuchskräfte angepasst. Es galt also, ein Kriterium wie zum

Ursachen sprechen, Feedback geben, Gefühle konstruktiv ansprechen et cetera) von dem Erwarten an chinesische Manager unterscheidet und diese Anpassungen dann als konkrete Verhaltensvorgabe festzuhalten.

Wie ungewohnt diese Art der Diagnostikmethodik für die chinesischen Führungskräfte war, wurde bereits in der gemeinsamen Beobachterschulung vor der Analyse deutlich: Während europäische Führungskräfte (seit Jahren gewohnt an Assessments) ohne Mühe ihre Beobachtungskommentare abgaben, war es anfangs nicht so leicht, den chinesischen Beobachtern ihre Rückmeldungen hinsichtlich der Kriterien zu entlocken.

„Auch lokal gebräuchliche Diagnostikverfahren sollten einbezogen werden.“

Lynn Hunt, Itap-Vertreterin in Südafrika



Dos und Don'ts in der Diagnostik

Für Assessment-Verfahren gelten besonders zwei allgemeine Regeln: Werden Führungskräfte für den lokalen Einsatz gesucht, müssen die Kriterien und Übungen aus dem Mutterhaus kulturspezifisch angepasst werden. Das Beobachtertraining muss in der Regel sorgfältiger vorbereitet werden und länger dauern. Bei Assessments zur

Zum Beispiel bieten wir den Personalmanagern unserer Töchter ein erprobtes Paket an Werkzeugen an, passen es auf die lokalen Bedürfnisse an und unterstützen die lokalen Personalverantwortlichen bei der konkreten Umsetzung. So können wir eine erfolgreiche Umsetzung sicherstellen und die lokalen Personalverantwortlichen gleichzeitig ihren Einfluss vor Ort vergrößern.“

Weiterhin sollten Personaler beachten, dass es gerade beim Thema Diagnostik sehr unterschiedliche Vorlieben weltweit gibt: Während sich in Deutschland Assessment-Center seit Langem als eines der Standardverfahren zur Identifikation von Führungsnachwuchs durchgesetzt haben, setzt man in anderen Kulturen mehr auf das Urteil des Vorgesetzten (Asien, Russland) oder auf Testbatterien (USA). Hier sollte man gezielt nach Kompromissen suchen.

Zudem kann man durchaus auch einmal auf Testverfahren zurückgreifen, die im eigenen Land noch nicht so stark vertreten sind: So sind zum Beispiel die südafrikanischen Kollegen innerhalb des Itap-Netzwerks ungeschlagene Vorreiter auf dem Gebiet der diagnostischen Testverfahren. Die verschiedenen Diskriminierungsformen während der Apartheid haben lange Zeit besonders Afrikanern den Zugang zu Bildung und dadurch zu höheren beruflichen Positionen verwehrt. Diese Erfahrungen haben dort zu einem hochsensiblen Umgang mit diagnostischen Verfahren geführt. So gibt es zum Beispiel Verfahren zum Messen von Denkvermögen und Lernpotenzial anstelle der in Deutschland üblichen Intelligenztests. „Personaler sollten auch Verfahren nutzen, die sie vielleicht noch nicht in Deutschland einsetzen, aber lokal schon lange gebräuchlich sind“, empfiehlt Lynn Hunt, eine ITAP-Vertreterin aus Südafrika. ■

Sonja Nitsch

ist Geschäftsführerin der Twist Consulting Group.

Juliette Maggu


ist Projektleiterin für internationale Diagnostik bei Twist. Sie koordiniert die Zusammenarbeit mit Itap.



www.hdi-gerling.de

Im komplexen Umfeld der betrieblichen Altersversorgung sind Produkte gefragt, die sich Ihrer Unternehmensstrategie anpassen. Mit zukunftsweisenden Ideen bieten Mitarbeiter wie Siegfried Hischke unseren Kunden bAV-Konzepte, die nachhaltigen Mehrwert schaffen. Setzen Sie auch in Ihrem Unternehmen auf unsere Erfahrung und Kompetenz, um die Weichen für die Zukunft zu stellen.

Wir denken weiter.



Siegfried Hischke,
Leiter Produktmanagement
Firmen bei HDI-Gerling Leben.

„Der Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter wird immer intensiver. Ich trage mit intelligenten bAV-Strategien zur Attraktivität Ihres Unternehmens bei.“

„Werte gleichen sich kaum an“

INTERVIEW. Geert Hofstede, Pionier der vergleichenden Kulturpsychologie, erklärt, warum länderübergreifende Standards eine heikle Sache sind.

personalmagazin: Welchen Stellenwert hat Kultur für den Erfolg im internationalen Business?

Geert Hofstede: Da muss man Unternehmenskultur und nationale Kultur unterscheiden. Nationale Kulturen sind vorgegeben, damit muss man zurecht kommen. Unternehmenskultur dagegen können Sie einigermaßen beeinflussen. Das ist nicht leicht, aber es geht. In einem internationalen Unternehmen haben Sie daher mit vielen nationalen Kulturen zu tun – und die Unternehmenskultur muss die Klammer um diese bilden.

personalmagazin: Sind nationale Kulturen nicht auf dem Rückzug?

Hofstede: Diese Auffassung ist falsch. Nationale Kulturen prägen Sie schon als Kind – in der Phase, wo Sie alles Neue in der Welt lernen und begreifen. Unternehmenskultur eignen Sie sich als Erwachsener an – quasi auf dem Fundament Ihrer nationalen Kultur. Und Änderungen in der nationalen Kultur brauchen eine Generation, um – wenn überhaupt – wirksam zu werden.

personalmagazin: Sind nicht unsere international ausgebildeten Managementeliten immer weniger von nationalen Kulturen geprägt?

Hofstede: Zugegeben, viele behaupten das. Aber ich kenne keine Studie, die das belegen würde.

personalmagazin: Sie unterscheiden Werte und Praktiken bei der Analyse von Kultur. Warum?



Prof. Dr. em. Geert Hofstede

ist emeritierter Professor für Organisationsanthropologie und Internationales Management an der Universität Maastricht.

Hofstede: Die Werte sind die Essenz der nationalen Kulturen. Praktiken, unter denen ich Rituale, Symbole und Helden zusammenfasse, existieren eher an der Oberfläche einer Kultur – und an der setzt Unternehmenskultur an. Praktiken lassen sich verändern, da mag es auch gewisse Annäherungen zwischen den Ländern geben. Werte aber verändern sich nur schwer und gleichen sich kaum an. Nationale Kulturen haben ja mit so fundamentalen Dingen zu tun wie dem Respekt vor Macht.

personalmagazin: Das heißt, Kultur ist immer stabil?

Hofstede: Natürlich sind alle Kulturen in Bewegung, auch nationale. Aber die

Unterschiede im Verhältnis der Kulturen zueinander verändern sich nicht. Die einzige Ausnahme ist vielleicht der Individualismus. Da lässt sich zeigen, dass der Individualismus überall dort zunimmt, wo der Wohlstand zunimmt.

personalmagazin: Dennoch wollen Unternehmen weltweit eine einheitliche Kultur und einheitliche Leitlinien etablieren. Kann das gelingen?

Hofstede: Da müssen Sie eine Balance finden. Und Sie müssen sich vom Wunsch nach einer symmetrischen Struktur verabschieden. Das lässt die Wirklichkeit nicht zu. Dafür sorgen ja nicht allein Unterschiede zwischen nationalen Kulturen, sondern auch zwischen Märkten, Branchen und so weiter. Diese Diversität des Geschäfts erfordert auch Unterschiede in der Unternehmenskultur und den Praktiken.

personalmagazin: Wie nähert man sich dann der Frage, was standardisiert wird und wie?

Hofstede: Sinnvoll ist es, anhand meiner Kulturdimensionen Unterschiede zu identifizieren und darüber mit den Mitarbeitern ins Gespräch zu kommen, bevor man Strategien und Policies entwirft. Das hilft, sich klar zu werden, dass die jeweils eigene Sicht auf die Welt nicht überall geteilt wird.

personalmagazin: In welchem Bereich ist Standardisierung besonders heikel?

Hofstede: Besonders heikel ist sicher der Bereich der Mitarbeiterbeurteilung. Da müssen Sie sensible Anpassungen an

die nationalen Besonderheiten vornehmen, sonst klappt das nicht. Hierfür gibt es kein Patentrezept. Wer aber für diese Unterschiede sensibilisiert ist, bekommt das hin.

personalmagazin: Welche Chancen haben kleinere Unternehmen in Fragen der Internationalisierung? Die, so vermute ich, sind viel stärker von nationalen Kulturen geprägt als Großunternehmen. Ist das für die ein Hemmschuh?

Hofstede: Nein, im Gegenteil. Wenn Sie da Personen – gerade an der Unternehmensspitze – haben, die diese Sensibilität mitbringen und mit den Unterschieden auf pragmatische Art umgehen, dann haben Mittelständler beste Voraussetzungen. Denn die Vielfalt, von der wir vorhin sprachen, wird bei Mittelständlern nie so umfangreich sein wie bei einem „global player“. Da können gerade die engen menschlichen Bindungen zwischen den Topkräften für die Zusammenarbeit über Ländergrenzen hinweg viel mehr Wirkung entfalten. Da können Sie auch viel ohne Policies und Standards erreichen.

personalmagazin: Sie haben erst vier, dann fünf Dimensionen zur Beschreibung von nationalen Kulturen angesetzt. Wie sind Sie zu diesen gekommen?

Hofstede: Ich hatte zuerst das umfangreiche Datenmaterial aus Mitarbeiterbefragungen aus meiner Zeit bei IBM. Die habe ich mir in einem Sabbatical, das ich an einer Schweizer Business School verbrachte, genauer angeschaut. Dabei habe ich Unterschiede entdeckt, die mir im interkulturellen Alltag bei IBM wie in der Arbeit mit internationalen Studenten an der Business School aufgefallen waren. Das würde man heute sicher anders machen, aber damals war das der richtige Weg. Und meine Erhebungen unter den Business-Studenten, die ja im Gegenzug zu den IBM-Daten nicht einfache Mitarbeiter waren, sondern Manager, haben dieselben Unterschiede gezeigt.

personalmagazin: Gerade sind Sie dabei, eine sechste Dimension zu bestimmen. Ist Ihr Modell damit komplett oder werden weitere folgen?

Hofstede: Nun, solche Dimensionen

bestehen ja nicht per se und müssen quasi nur entdeckt werden. Da müssen Sie auf zweierlei achten. Erstens: Wie viele Konzepte kann der Geist verarbeiten? Da geht man von fünf bis sieben aus. Außerdem dürfen neue Dimensionen mit den vorhandenen nicht korrelieren, sonst wäre die neue Dimension nur die zusätzliche Interpretation einer vorhandenen. Das aber ist bei der sechsten Dimension, die ich mit meinem bulgarischen Kollegen Minkow gerade bestimme, nicht der Fall.

personalmagazin: Was leistet diese sechste Dimension?

Hofstede: Dank der Unterscheidung von „Indulgence vs. Restraint“ (*in etwa* „Freizügigkeit vs. Reglementierung“; *Anm.d.Red.*) haben wir Antworten auf Fragen bekommen, die wir bisher nie so richtig in den Griff bekommen haben. Zum Beispiel die Frage nach dem Glücksempfinden. Das hat mehr mit Gefühlen als mit faktischen Gegebenheiten in den Ländern zu tun. Aber beides korreliert.

personalmagazin: Ihre Kritiker sagen, dass Ihre Länderprofile nationalen Stereotypen Vorschub leisten.

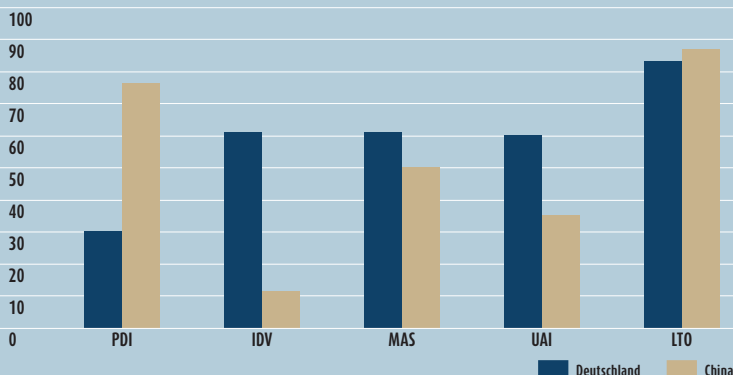
Hofstede: Das sagen die, die meine Veröffentlichungen nicht gelesen haben. Denn ich vergleiche keine Personen, sondern Gesellschaften. Vor Stereotypen ist unbedingt zu warnen.

personalmagazin: Dennoch basieren Ihre Profile ja auf einem statistischen Mittel.

Hofstede: Ja, denn bestimmte Persönlichkeitstypen finden sich – trotz aller Streuung – häufiger in einem Land. Das zeigen auch die Studien des großen Persönlichkeitsforschers McCrae, mit dem ich zusammengearbeitet habe. Er hat in 30 Ländern den Persönlichkeitstest „Big Five“ eingesetzt. Seine Werte streuen breit, aber die Mittelwerte unterstützen meine Kulturdimensionen. ■

KULTURVERGLEICH

Prozent



Deutschland und China unterscheiden sich stark in den Kulturdimensionen. Diese sind: PDI („Power-Distance-Index“; Akzeptanz ungleicher Macht), IDV (Individualismus), MAS (Maskuline Wertedominanz), UAI („Uncertainty Avoidance Index“; Unsicherheitsvermeidung), LTO („Long Term Orientation“; Langfristorientierung).

Quelle: www.geerthofstede.nl

Das Interview führte **Randolf Jessl**.

Erfolg in Veränderungsprozessen hängt von persönlichen Informationen ab

Die Mitarbeiterbeteiligung sichert den Erfolg von Veränderungsprojekten. Zu diesem Ergebnis kommt das Institut für angewandtes Wissen in Köln (IAW) in einer Studie unter rund 400 Führungskräften. Es wurde auch untersucht, welche Maßnahmen der Mitarbeiterpartizipation sich wie in welcher Phase eines Veränderungsprojekts auswirken. Dafür wurde der Prozess der Veränderung in drei Phasen untersucht: Zielfindung, Planung, Umsetzung. Gefragt wurde jeweils, wie ausgeprägt in den einzelnen Phasen die Beteiligung der Mitarbeiter war. Für die Partizipation wurden drei

Kategorien gebildet: Gute Information, aktive Einbindung, Berücksichtigung von Ideen der Mitarbeiter. Zudem wurden Informations- und Interaktionsinstrumente untersucht.

Die Ergebnisse: Bei der Zielfindung ist gute Information wichtig für den Erfolg, in der Umsetzung die intensive Beteiligung der Mitarbeiter. Werden die Ideen dabei berücksichtigt, ist das



Das persönliche Gespräch ist bei Veränderungen wichtig.

Projekt erfolgreicher, als bei einer bloßen Einbindung der Mitarbeiter. Werden zudem persönliche Kommunikationsinstrumente wie zum Beispiel Abteilungsmeetings gewählt, wirkt sich dies deutlich positiv aus. Je unpersönlicher die Instrumente wie zum Beispiel Intranet oder Newsletter waren, desto erfolgloser wurden die Projekte bewertet. www.iaw-koeln.de

Nachwuchs will nachhaltiger führen

Der Führungsnachwuchs hat eine andere Sichtweise als die jetzigen Topmanager. Er definiert neue Werte, die wirtschaftliche Effizienz mit sozialer und ökologischer Leistung verbinden. Gleichzeitig zeichnet sich ein neuer Managementstil ab: Studenten setzen auf einen faktenbasierten Entscheidungsansatz. Dies sind Ergebnisse einer IBM-Studie, für die in Anlehnung an die CEO-Studie von IBM weltweit mehr als 3.600 Studenten nach ihren Einschätzungen zu den Herausforderungen in der Wirtschaftswelt befragt wurden. Die Studenten erhielten dabei fast identische Fragen wie die CEO. www.ibm.com

NACHRICHTEN

Personaler-Image schwächelt

Nur fünf Prozent der Personaler halten das Ansehen des HR-Bereichs für attraktiv genug, um von dort aus eine unternehmensweite Karriere zu starten. So das Ergebnis des HR-Benchmarking-Reports 2010/11, der durch die Befragung von 1.500 Personalmanagern und Personalvorständen der größten deutschen Unternehmen Optimierungsmöglichkeiten deutscher Personalabteilungen zeigt. www.oh-c.com.de

Frauen haben andere Ansprüche an den Arbeitgeber als Männer

Topstudentinnen wollen sich weitaus mehr mit ihren künftigen Kollegen identifizieren, als dies bei männlichen High Potentials der Fall ist, ergab eine Studie unter mehr als 4.300 Stipendiaten von e-Fellows.net. Zudem achten Frauen mehr darauf, dass ihr künftiger Arbeitgeber aktiv seine Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt wahrnimmt. Männliche Studenten legen mehr Wert auf ihre Chancen am Arbeitsmarkt, die Höhe des Einstiegsgehalts, die Attraktivität des Firmenstandorts und den internationalen Charakter des Arbeitgebers. www.mykinsey.de

Kritik an Uni-Rankings

Im Zuge der Bachelor-Reform sind Uni-Rankings für Personaler noch wichtiger geworden, um die Qualität der Studienabschlüsse von Bewerbern beurteilen zu können. Denn die Zahl der Bachelor-Studiengänge ist groß und die Inhalte sehr unterschiedlich. Allerdings herrscht durchaus Kritik an solchen Rankings. Aktuell bestätigte einer der Mitarbeiter des „Times“-Rankings gegenüber der Zeitung „Die Zeit“, dass diese Rangliste wertlos sei. Zu wenige Hochschulmitarbeiter seien befragt worden.

www.haufe.de/personal

Neues von den Stellenmärkten

AUFSCHWUNG Es geht wieder aufwärts: Im Juli verzeichnete der Online-Stellenmarkt in Deutschland zum sechsten Mal in Folge ein Plus. Mit einem Zuwachs von sechs Punkten erreichte der Monster-Employment-Index den bislang höchsten Stand des Jahres von 122 Punkten. Im Jahresvergleich stieg die Zahl der Online-Stellenangebote um 17 Prozent. www.monster.de

SOCIAL MEDIA Das Städteportal Meine-stadt.de ermöglicht die Ausbildungsplatzsuche im Netzwerk SchülerVZ. Unter dem Titel „Dein Ausbildungsplatz-Finder“ stehen verschiedene Suchoptionen für Ausbildungsplatzangebote bereit. www.meinestadt.de

SOFTWARE Stellenanzeigen.de hat die E-Recruiting-Software HR-Office optimiert. Die neue Version bietet zusätzliche Funktionen wie eine Visitenkarte mit Bild, die Recruitern im Kontakt mit Kandidaten ein Gesicht gibt. Außerdem ist die neue Version mandantenfähig, Benutzer können zum Beispiel Niederlassungen zugeordnet werden. www.stellenanzeigen.de

KOOPERATION Monster kooperiert seit Kurzem mit dem Portal T-Online.de, das 27 Millionen Nutzer pro Monat zählt. Diese können nun direkt über www.stellenangebote.t-online.de auf das Stellenangebot der Online-Job-börse zugreifen. www.monster.de

Herausforderung Führungsqualität

Die größte Herausforderung für die Personalarbeit ist die Schaffung, Sicherung und Optimierung von Führungsqualität: 86 Prozent aller Personalleiter sehen dieses Thema als mittel bis stark herausfordernd an. Das ist ein Ergebnis der Kienbaum HR-Trendstudie 2010, für die 194 Personalverantwortliche aus Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt wurden. An zweiter Stelle der kniffligen Aufgaben folgt das Gewinnen der besten Köpfe für Schlüsselpositionen. 77 Prozent aller Personalleiter denken, dies sei diffizil oder sogar besonders diffizil. Weiterhin sehen die Personalleiter Talentmanagement (67 Prozent), Motivation und Engagement (66 Prozent) sowie die Arbeitgeberattraktivität und Change Management (jeweils 65 Prozent) als herausfordernde Themen an. Auf den hinteren Rängen der Herausforderungen liegen das Outsourcing von HR-Prozessen, die Einrichtung von HR-Service-Centern und das Management globaler Unternehmensstrukturen.

www.kienbaum.de

Knifflige Aufgaben

Führungsqualität	86 %
Schlüsselpositionen besetzen	77 %
Talentmanagement	67 %
Motivation und Engagement	66 %
Arbeitgeberattraktivität	65 %
Change Management	65 %

Die Gewinnung und Sicherung von Personal sowie Führungsthemen werden als besonders dringlich angesehen.

Quelle: Kienbaum, 2010

Tipps für Führungskräfte

Je Band
€ (D) 16,-



Führen auf Augenhöhe

Von Jörg Brandt und Kirsten Oehmke
176 Seiten, kartoniert
ISBN 978-3-589-23764-7

Wie kann man gezielt Einfluss nehmen auf Arbeitsprozesse auch ohne formale Weisungsbefugnis? Alles über Techniken, Methoden und Instrumente beim „lateralen Führen“.



Führen auf Distanz

– virtuelle Organisationen managen
Von Detlev und Andrea Stabenow
184 Seiten, kartoniert
ISBN 978-3-589-23767-8

Wenn Chef und Mitarbeiter an verschiedenen Standorten agieren: Dieses Buch liefert Anregungen zur Führungspraxis unter Einsatz der neuen Medien.

Infos im Buchhandel oder unter www.cornelsen.de/berufskompetenz

Cornelsen

Motivieren oder nicht demotivieren

SERIE. Die Psychologie hat viele Theorien zur Motivation hervorgebracht, die Personalern helfen könnten. Doch häufig scheitert der Transfer in die Praxis.

Von **Thomas Augspurger**

Immer häufiger wird man als Trainer und Berater mit der Frage konfrontiert, wie man Mitarbeiter am besten motiviert. Das Verständnis von und der Umgang mit zielgerichteter Motivation wird im Arbeitsalltag immer bedeutender. Die Psychologie bietet eine große Fülle an Theorien zum Thema Motivation, aus denen sich wesentliche Erkenntnisse zusammenfassen lassen. Allerdings ziehen Praktiker daraus immer wieder Fehlschlüsse. Deswegen werde ich im Folgenden die relevanten Fragen für einen erfolgreichen Praxistransfer filtern und an relevanten Studienergebnissen widerspiegeln.

Die Motivationspsychologie

Nach Douglas Mook (1987) beinhaltet das Studium der Motivation die Suche nach (generellen) Prinzipien, die uns verstehen helfen, warum Menschen Handlungen in jeweils spezifischen Situationen wählen, beginnen und aufrechterhalten. Diese Suche ging in viele Richtungen: Nachdem die Wissenschaft sich zu Beginn mit (An-)Trieben und unterschiedlichen Motivarten beschäftigte, widmeten sich die Forscher nach und nach auch individuellen Unterschieden bis hin zu der Frage, warum und ob einmal getroffene Entscheidungen aufrechterhalten werden und eine motivierte Handlung auch



Eine Belohnung vor die Nase halten: So leicht motiviert man leider nicht.

tatsächlich in ein bestimmtes Verhaltensergebnis mündet.

Der Reiz-Reaktion-Ansatz

Als prominentester Vertreter des sogenannten „Behaviourismus“, der Wissenschaft des Verhaltens, wurde Burrhus Frederick Skinner gleichermaßen populärisiert wie auch kritisiert. Seine objektive Methode der Verhaltensforschung lag darin, alles Verhalten in Reiz und Reaktion zu untergliedern. Skinners Ansatz war (und ist) sowohl einfach als auch nachvollziehbar: Wenn nach einem Reiz eine Reaktion erfolgt und daraufhin die

Auftretenswahrscheinlichkeit der Reaktion steigt, dann ist der Reiz ein sogenannter Verstärker. Ein Beispiel aus dem Organisationsalltag: Wenn ein Chef seinen Mitarbeiter lautstark kritisiert (= Reiz) und der Mitarbeiter daraufhin bessere Leistungen bringt (= Reaktion), dann steigt die Wahrscheinlichkeit, dass der Chef auch künftig häufiger zum „Motivationsmittel“ der lautstarken Kritik greift. Umgekehrt gilt auch die Löschung: Wenn keine Verstärkung erfolgt, sinkt die Auftretenswahrscheinlichkeit des Verhaltens.

So kann jede Verhaltensweise ein potenzieller Verstärker sein, egal, ob dies dem Verursacher der Handlung bewusst ist oder nicht. Skinner nennt die Koppelung von Reiz zu gewünschter Reaktion „operantes Konditionieren“. Gefühle und Gedanken des Motivierten werden jedoch konsequent aus der Betrachtung ausgespart. Das Gehirn bezeichnet Skinner als „Black Box“. Er bestreitet zwar nicht, dass emotionale und kognitive Prozesse stattfinden, aber er schließt sie aus seiner wissenschaftlichen Betrachtung aus.

Skinner's Befunde – wenn auch aufgrund der konsequenten Aussparung der kognitiven Komponente stark kritisiert – hatten und haben enormen Einfluss auf heutige Motivationskonzepte in der Wirtschaft. Zum Beispiel gelten Boni in den Unternehmen als Universal-

verstärker, wenn die vereinbarten Ziele erreicht wurden.

Einbezug von Gefühlen

Das konsequente Aussparen der Erforschung von Gefühlen und Gedanken im Hinblick auf Motivation fand wissenschaftlich sein Ende in der sogenannten kognitiven Wende ab den 1960er- und 1970er-Jahren. Die Forschung beschäftigte sich nun vor allem mit den Prozessen, die Skinner noch als „Black Box“ bezeichnete, und fragte beispielsweise, welche Erwartungen für ein motiviertes Verhalten vorliegen müssten und wie Probanden denn bestimmte Handlungsergebnisse bewerten würden. Dieser Fokus ermöglichte nun eine Forschung, die

dem heutigen Verständnis von Motivation im Arbeitsleben sehr nahekommt.

Eine zielgerichtete Analyse lieferte Frederick Herzberg Ende der 1960er-Jahre mit der sogenannten Zwei-Faktoren-Theorie. Er unterschied „Hygienefaktoren“ von „Motivatoren“. Während Erstere keine Motivation bewirken können, ist ihr Fehlen als demotivierend anzusehen. Zum Beispiel kann das Gehalt einen Mitarbeiter nicht per se motivieren, wenn er jedoch feststellt, dass eine ungerechte Bezahlung vorliegt, folgt Demotivation. Neben dem Gehalt zählt Herzberg zum Beispiel auch Arbeitsbedingungen, Sicherheit der Arbeitsstelle und Einfluss auf das Privatleben zu den Hygienefaktoren. Motivatoren sind nach Herzberg

HINWEIS

Im Seminar „Psychologie für Personal“ der Haufe Akademie können Sie sich über typgerechte Motivationsstrategien informieren.

www.haufe-akademie.de/92.38

Erfolgsereignisse, Anerkennung, die Arbeit selbst, Verantwortungsgefühl, Fortschritt und Wachstum.

Das Modell der Selbstregulation

Neuere Ansätze in der Motivationsforschung versuchen entweder, die bis-



TOP-THEMA: DGE-QUALITÄTSSTANDARDS



Sie möchten das Image Ihres Betriebsrestaurants steigern?

Das Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz hat zur Förderung und Integration von gesunder Ernährung und mehr Bewegung in die Lebenswelten von Erwachsenen wie Familie, Beruf und Freizeit die DGE (Deutsche Gesellschaft für Ernährung e.V.) beauftragt, Qualitätsstandards zu entwickeln. Ziel ist es, ein vollwertiges Verpflegungsangebot mit einer hohen Qualität zu realisieren. Lassen Sie sich nach den DGE-Standards zertifizieren, damit Sie das JOB&FIT-Logo führen können.

Ideale Rahmenbedingungen bietet apetito:

- mit DGE-zertifizierten, nährstoff-optimierten Speiseplänen
- mit Hilfsmitteln sowie Service- und Beratungsleistungen

Hier gibt's mehr Infos:

www.apetito.de/qualitaetsstandards

Oder rufen Sie uns an: 0 59 71/7 99-98 78



herigen Befunde zu integrieren (zum Beispiel Heinz Schuler, 1991) oder beschäftigen sich mit Willensaspekten, wobei der Fokus auf dem Realisieren einmal getroffener Entscheidungen liegt. Besonders einflussreich in der Praxis ist die Theorie der Selbstregulation von Albert Bandura (1990). Diese beschreibt den Prozess der Handlungssteuerung, den Individuen selbst vornehmen. Wichtige Phasen sind nach Bandura Selbstbeobachtung, Selbstbewertung und Selbstregulation. Gerade aufgrund der Tatsache, dass betriebliche Hierarchien immer flacher werden und auch Mitarbeiter auf mittleren und niedrigen Ebenen immer mehr Verantwortung übernehmen müssen, erscheint der Fokus dieser Theorie notwendig und zeitgemäß. Die Motivationsforschung beschäftigt sich nun also auch mit den Grenzen von externer Motivation und den Möglichkeiten und Voraussetzungen von Eigensteuerung.

Probleme beim Praxistransfer

Die genannten Forschungsergebnisse regen auch den Praxistransfer an, der aber nicht immer gelingt. Meines Erachtens liegt das größte Problem darin, dass vernachlässigt wird, was eigentlich untersucht wurde und man nicht hinterfragt, inwiefern die für einen Kontext gewonnenen Erkenntnisse auf andere Situationen übertragbar sind. Wie bereits erläutert, definiert Douglas Mook das Studium der Motivation mit der Suche nach Prinzipien, die uns verstehen helfen, warum Menschen Handlungen in jeweils spezifischen Situationen wählen, beginnen und aufrechterhalten. Es geht eben nicht darum, Hilfen zu finden, um Menschen zu veranlassen, Handlungen (auch gegen ihren Willen) durchzuführen.

Wertesysteme abgleichen

Hinzu kommt, dass man die theoretische Forschung auch auf verschiedene Menschen übertragen muss. Ob ein Verstärker funktioniert, hängt von dem individuellen Wertesystem des zu motivierenden Mitarbeiters ab. Und dieses individuelle

SERIE

- **Ausgabe 8/2010:**
Psychologe statt Menschenkenner
- **Ausgabe 9/2010:**
Personenbeurteilung
- **Ausgabe 10/2010: Motivation**
- **Ausgabe 11/2010:** Führung
- **Ausgabe 12/2010:** Gruppenarbeit

Wertesystem muss im Einklang mit dem Unternehmenswertesystem stehen. Mitarbeiter, die eine Diskrepanz des „Firmen-Verstärkungssystems“ zu ihrem eigenen Wertesystem entdecken, agieren dann nicht etwa motiviert, sondern sie verlassen vielleicht das Unternehmen.

Eine Diskrepanz zwischen eigenem und unternehmensweitem Wertesystem kann sich ergeben, wenn die genutzten Verstärker im Unternehmen das falsche Verhalten fördern. Wird man für lange Arbeitszeiten belohnt – unabhängig davon, ob diese mit Internet-Studium verbracht werden? Wird der effiziente Mitarbeiter, der regelmäßig um 18 Uhr nach Hause geht, bestraft (keine Belobigung oder Beförderung)? Bereits Burrhus Frederic Skinner hat in diesem Zusammenhang ethische Fragen aufgeworfen und davor gewarnt, das Falsche zu verstärken. Dafür hat er das Konzept der Gegenkontrolle vorgeschlagen.

Das Unternehmenswertesystem muss aber erst einmal zweifelsfrei feststehen, und alle Führungskräfte müssen an einem Strang ziehen. Daneben sollten nur diejenigen Bewerber ausgewählt werden, die dieses System akzeptieren.

Intrinsische Motivation

Doch selbst wenn Mitarbeiter- und Firmenwertesystem zueinander passen und diese sich nicht über die Zeit verändern würden (was aber bei vielen Mitarbeitern der Fall ist, wenn sie Lebenspartner fin-

den oder verlieren, Kinder bekommen et cetera), gibt es ein weiteres Problem mit dem zielgerichteten Motivieren. Wie beispielsweise Edward L. Deci gezeigt hat, darf der zu Motivierende sein Handeln nicht bewusst auf einen belohnenden Stimulus zurückführen, weil der ursprünglich vorhandene Spaß an der Aufgabe selbst (die intrinsische Motivation) dann verloren geht. Viele Experimente zeigen, dass eine angekündigte externe Belohnung dazu führt, dass eine ursprünglich häufig gewählte Verhaltenstendenz in der Folge abnimmt. Man spricht in derartigen Fällen von der korrumpierenden Wirkung extrinsischer Motivation.

Demotivation verhindern

Noch ein weiterer Punkt erschwert den Praxistransfer: Während man feststellen kann, dass Individuen unterschiedlich motiviert sind, ist es kaum möglich bis unmöglich, sie überdauernd zu etwas zu motivieren, das ihnen nicht entspricht. Kurz: Man kann nicht beziehungsweise nur bedingt motivieren.

Was können Führungskräfte also zur Motivation ihrer Mitarbeiter beitragen? Man kann Menschen nicht dazu bewegen, etwas gerne zu tun, das ihnen nicht liegt. Das belegt die Motivationsforschung in Richtung Selbstregulation. Aber Führungskräfte können dazu beitragen, nicht zu demotivieren. Es gilt zum Beispiel, Erwartungen klar zu kommunizieren, Feedback zu geben und zur Weiterentwicklung beizutragen – im Extremfall auch zur Entwicklung aus dem Unternehmen heraus, wenn der Mitarbeiter Tätigkeiten ausübt, die ihm nicht (mehr) entsprechen. Mit dem psychologischen Wissen zur Motivation können Personaler Führungskräfte dahingehend anleiten. ■



Thomas Augspurger

Bankkaufmann, Diplompsychologe und systemischer Prozessberater sowie Referent der Haufe Akademie

Nichts bleibt, wie es ist

MEMORANDUM. Permanente Veränderung wird zum Alltag. HR muss sich selbst wandeln, um künftig als Gestalter von Change-Prozessen zu überzeugen.

Von **Martin Spilker**

Mit diesem Beitrag wird die Themenreihe zu HR 2020 fortgeführt, mit denen sich das Netzwerk „Agenda Moderne Personalpolitik“ auseinandersetzt. Das Netzwerk wurde vor zwei Jahren von der Bertelsmann-Stiftung gegründet und bietet Praktikern den Rahmen für Diskussionen und Gespräche über Herausforderungen der Personalpolitik in der Zukunft. Schwerpunkt diesmal: Die künftige Rolle der Personalabteilung in Veränderungsprozessen.

Die Messlatte für HR wird höher

„Die Charts bloß nicht löschen ... vielleicht brauchen wir sie beim nächsten Change-Projekt wieder!“ Was wie Sarkasmus anmutet, scheint mittlerweile in vielen Unternehmen Realität zu sein. Manche Mitarbeiter stöhnen bereits, dass sie nicht mehr wissen, in welchem Change-Prozess sie sich gerade befinden. Eine Epoche des McChange, des permanenten Veränderungsprozesses?

Nichts bleibt, wie es ist. Die Schlagzahl, mit der Organisationen Veränderungen verkraften müssen, wächst. Die Geschwindigkeit, mit der sie durchgesetzt werden, steigt. Die verfügbare Zeit der beteiligten Stakeholder ist sehr begrenzt. Anders ausgedrückt: „Constant Change“ scheint in Organisationen allgegenwärtig. Damit wird auch die Messlatte für HR immer höher. Klassische Personalarbeit und -entwicklung als Kerngeschäft, die heute bereits sowohl hundertprozentige Aufmerksamkeit als auch Qualität er-

fordern, müssen einen Spagat mit den Anforderungen eines fortwährenden Veränderungsmanagements vollbringen, in dem Personalarbeit und -entwicklung ebenfalls zu 100 Prozent eingebettet sind. Also: 200 Prozent?

Kernkompetenzen im Change-Prozess

Um der Rolle als Gestalter von Veränderungen, neben der als Strategie- und Business-Partner, gerecht zu werden, ist es für HR überlebenswichtig, Veränderungsinitiativen zu erkennen, Zukunftsoptionen zu generieren und Systemdiagnosen und Rückkoppelungsschleifen mit dem Management zu etablieren, um Lösungsansätze zu entwickeln und zu verstetigen. Die große Herausforderung lautet daher,

neben dem Alltagsgeschäft den Veränderungsbedarf frühzeitig zu erkennen – und das möglicherweise noch vor oder gemeinsam mit dem Management! Reflexionskompetenz wird zu einer Kernkompetenz. Erst dadurch ist es HR möglich, den Alltagsstrott zu verlassen, Entwicklungen und Veränderungsbedarf frühzeitig zu antizipieren und nicht erst in der Not zu reagieren.

Grundbedingung für die zunächst erforderliche Systemdiagnose ist das unabdingbare „Buy-In“ des Vorstands, die Klärung der Arbeitsteilung zwischen HR und Führung sowie die Sicherung einer Resonanz. Nur durch die enge Zusammenarbeit zwischen Personalabteilung, Führung und internen Kunden kann

SERIE

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

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

abgefragt werden, wie Maßnahmen wirken, können Widerstände aufgedeckt und neue Ideen entwickelt sowie rechtzeitige Kurskorrekturen vorgenommen werden. Das Bild vom Problem, die Feedback-Schleifen zu aktiven Beteiligten, die Reflexion der Serviceleistung – all dies erdet erst den Veränderungsprozess. Es braucht also ein „Sounding Board“, eine Dialogplattform mit internen Kunden, als Drehscheibe für Informationen über Projektfortschritte, Feedback, Impulse und „Lessons learned“.

„Supportive Leadership“

Bei den Maßnahmen gilt meistens: Immer mehr und immer schneller. Doch Ressourcen sind auch in der Personalabteilung knapp und endlich. Mitarbeiter arbeiten meist jetzt schon am Rande ihrer Kapazität. Zusätzlich soll auch noch ein Veränderungsprozess erfolgreich bewältigt werden. Um einen Kollaps und „Burn-out“ zu verhindern, ist ein Umdenken nötig. Potenziale der Mitarbeiter müssen entfaltet und verfügbar gemacht werden. Was heute als „Supportive Leadership“ bekannt ist, deckt sich mit der Forderung des renommierten Neurobiologen Gerald Hüther: „Von der Wertschöpfung zur Wertschätzung.“

Den notwendigen Kraftstoff für eine Potenzialentfaltung liefern neurobiologische Botenstoffe. Begeisterung für eine Aufgabe fördert neue Verknüpfungen, die Neubildung von Gehirnzellen und deren stärkere Vernetzung. „Supportive Leadership“ ist daher im Veränderungsprozess die überlebenswichtige Voraussetzung, um die Wandlungsfähigkeit der Organisation zu gewährleisten. Folgt man Hüther, dann beruht sie auf den drei Säulen „Einladen“, „Ermutigen“ und „Inspirieren“.

Eine richtige Führungskraft unterstützt also die Mitarbeiter im anstehenden Wandlungsprozess, lädt sie quasi ein, sich auf ihre Weise auf neue Aufgaben einzulassen und spricht sie auf der emotionalen Ebene an. Fernab von jeder Gefühlsduselei beruht diese Vorgehensweise auf der schlichten Erkenntnis, dass

erst eine Änderung der inneren Haltung auch das Verhalten ändert. Wenn sich Mitarbeiter durch das Vertrauen in eine Führungskraft ermutigt fühlen, sich auf eigene Art und Weise auf Aufgaben und Herausforderungen einzulassen, werden Potenziale entfaltet. Diese Form der Inspiration ermöglicht es, aus dem Kreis vorgefasster Ideen und Meinungen auszubrechen und nicht Gefangener der Bestandsanalyse oder Vergangenheit zu werden. In einem derartig geprägten Veränderungsmanagement muss die Personalabteilung, durch Coaching und Unterstützung der Führung, die Führungsqualität im Hause stärken.

HR als Treiber im Veränderungsprozess

Wie aber wird HR quasi zum neurobiologischen Botenstoff für Potenzialentfaltung und Veränderungsmanagement? Normalerweise läuft der Prozess in den üblichen Bahnen: Die Organisationsstrategie wird im Vorstand verabschiedet, Vorschläge zum Change Management dann in der Personalabteilung erarbeitet, die Umsetzung erfolgt jedoch wieder im Mittel-

management. Das Risiko von Transfer-, Wissens- und damit Machtlücken ist groß. Wie kann also eine bessere Transformation von Strategie zu HR gelingen und der persönliche und organisatorische Veränderungsprozess systematischer miteinander verknüpft werden?

Auch wenn die Personalabteilung für manche Führungskraft ein klassischer und damit essentieller Prozess- und Veränderungsbegleiter ist: Zur Rolle von HR gehört es zunehmend, vernetzt zu denken und zwischen den verschiedenen Bereichen interdisziplinär nach neuen Lösungen zu suchen. Nutzt HR diese Chance, kann es dadurch die besondere Verantwortung und Aufgabe von Verknüpfung und Sicherung von Kontinuität im Change-Prozess wahrnehmen.

HR in der Doppelrolle

Kompliziert und spannend zugleich bleibt die Frage: Wie wird HR selbst zum Veränderungsprojekt und den überlebenswichtigen Prozess zum „Change Agent“ durchlaufen? Die Herausforderungen in der Doppelrolle des Personalleiters als

Instrumente im Change-Prozess

„In“

- ganzheitliche Interventionsarchitekturen
- Strategie- und Umsetzungskompetenz
- Komplementärberatung (Dritter Weg)
- Web 2.0 im Change-Prozess
- auch interne Berater für Change
- Strukturfragen einbeziehen
- potenzialorientierter Change
- „Frontline Ownership“
- klare Ziele und Indikatoren
- U-Prozess
- Systemdiagnose
- Widerstand als Quelle von Energie nutzen
- Tool-Selektionskompetenz

„Out“

- Phasenmodelle
- nur Strategiekompetenz
- Prozessbegleitung oder reine Fachberatung
- Change ohne ICT
- nur externe Berater für Change Management
- Strukturfragen ausklammern
- „Cost-cutting“ und „Downsizing“ als Leitmotive
- „Top-Level Ownership“
- vollends ergebnisoffene Prozesse
- falsche Interventionstiefe
- Blaupause
- Widerstand vermeiden/umgehen
- Tool-Kompetenz

Neue Modelle und „alte Zöpfe“: Welche Instrumente und Vorgehensweisen im Change Management überholt und welche zukunftsweisend sind.

Quelle: Heiko Roehl

HR-Manager und Change-Management-Verantwortlicher wird immer einen Spagat bedeuten. Wie bei allen anderen Prozessen in einer Organisation ist es auch hierbei für HR wichtig, zunächst seine aktuelle und aktive Rolle als Rückgrat des Veränderungsprojekts zu klären. Die Systemdiagnose inklusive Interviews mit internen Kunden und HR-Mitarbeitern erfassen Sichtbares und Unsichtbares und ermöglichen so, „rote Fäden“ im Veränderungsprozess herzustellen.

Das Gesamtbild der Leistungen und Erfolge durch die Spiegelung von inneren und äußeren Kunden mag nicht immer leicht verdaulich sein. Im HR-Bereich können auftauchende Schwächen in Anbetracht der Doppelrolle besonders schwer wiegen. Wird man doch quasi zum Change-Begleiter seines eigenen Change-Prozesses. Doch gerade eine transparente Rückspiegelung des Gesamtbilds auf der Basis gemeinsamer Ziele an alle Interviewten erhöht die Glaubwürdigkeit von HR als kritischer und aktiver Change-Treiber. Nur wenn der anschließende eigene Veränderungsprozess tatkräftig mit Reflexion, Resonanzfluss und Lernschleifen vorangetrieben wird, kann „Kapital“ für Veränderungsbegleitung im Haus aufgebaut werden.

Durchhaltevermögen beweisen

In der Realität gibt es immer noch viel zu viele Personalverantwortliche, die auf Veränderungsprozesse lediglich reagieren. Wenn HR seiner Rolle als Veränderungsbegleiter gerecht werden will, müssen Veränderungstendenzen frühzeitig antizipiert, Prozesse aktiv gesteuert, die Rolle von HR als Veränderungsinstitution kommuniziert und erfolgreich bewiesen werden. Auch wenn die Schlagzahl steigt und Messlatten höher werden: HR kann mit seiner Reflexionskompetenz und der Sicherung des Resonanzflusses einen essentiellen Part

im Veränderungsprozess spielen. Als kritischer „Think Tank“, als Sparringspartner des Organisationsvorstands sowie bei der Unterstützung von Führungskräften als Berater, Coach und Begleiter trägt HR zu „Supportive Leadership“ und zur Potenzialentfaltung bei. Die Personalabteilung wird damit nicht nur zum Begleiter, sondern zum Wegbereiter von Veränderungsprozessen. Dazu gehört es auch, dass HR die Kernkompetenzen entwickelt, Führungskraft und Mitarbeiter in schwierigen Veränderungsprozessen zu begleiten, zu befähigen und zu stärken und zwischen den verschiedenen „Change Agents“ vernetzt nach neuen Lösungen zu suchen. Dabei darf HR nie aus den Augen verlieren, dass das ständige Arbeiten in Veränderungsprozessen Erschöpfungszustände erzeugen kann, dem mancher Mitarbeiter bereits zum Opfer gefallen ist – auch im HR-Bereich selbst!

Überblick bewahren

Personaler sind hierbei besonders gefährdet, da sie als Veränderungsbegleiter in erhöhtem Maße zwischen den Fronten agieren. Ein Arbeiten am System statt Arbeiten im System ist umso wichtiger. Nur wenn es HR schafft, aus dem Change-Prozess immer wieder herauszutreten und einen Überblick vom Balkon aus einzunehmen, kann es den Change-Prozess effektiv und nachhaltig begleiten. Dabei ist eine Symbiose zwischen HR und Führung essentiell, um nachhaltig den Veränderungsprozess zu verankern. Wenn der Personaler diese Chancen nicht nutzt, verliert er schnell seine Daseinsberechtigung im Veränderungsprozess. ■



Martin Spilker

Leiter „Agenda Moderne Personalpolitik“, Bertelsmann-Stiftung



Mit der eAkte auf Draht statt mit dem Esel per Du.

Die IT2 eAkte ist die Lösung für die prozessorientierte Digitalisierung der Personalarbeit und hilft bei der Effizienz- und Leistungssteigerung Ihrer Personalarbeit.

Wesentliche Funktionen im Überblick:

- » Personaldokumentenbedarf wird durch definierte Aktenmodule individuell unterstützt: Bewerberakte, Mitarbeiterakte, Sachakte, Abrechnungsakte
- » Unterstützung aller relevanten Aktenprozesse im HCM-Umfeld
- » Aktencontrolling/-reporting
- » Unterstützung diverser Zugriffskanäle: Sachbearbeiter (GUI/Web), Mitarbeiter und Führungskräfte (Web), Mitarbeitervertretungen (GUI/Web)
- » optional auf SAP® Recordsmanagement erweiterbar
- » Integration aller relevanten Eingangskanäle

HR-Management in allen Disziplinen: Consulting. Technologie. Outsourcing. IT2 Solutions AG. Technik von morgen plus zeitlose Werte.

www.it2.ag/eAkte

IT2

S O L U T I O N S

Consulting · Technologie · Outsourcing

Orientierung im Wandel geben

PRAXIS. Veränderung wird in Zukunft ein Dauerzustand werden. Die ING-Diba hat es geschafft, Führungskräfte und Mitarbeiter darauf einzustellen.

Von **Matthias Robke**

Die Anforderungen des Markts verändern sich stetig und damit auch die Anforderungen an Organisationen, Führungskräfte und Mitarbeiter. Doch wie gehen sie damit um und welche Herausforderungen ergeben sich aus personalpolitischer Sicht? Führungskräfte sind mehr denn je gefordert, organisationsrelevante Anforderungen zu erkennen, Lösungsansätze für die Zukunft zu entwickeln und daraus Change-Prozesse abzuleiten und zu begleiten.

Im Folgenden wird am Beispiel des Bereichs Immobilienfinanzierung der ING-Diba aufgezeigt, wie Change Management aussehen und erfolgreich begleitet werden kann. Welche Rolle dabei die Führungskräfte spielen und welche Aufgaben in Zukunft auf sie zukommen, wird auf Grundlage der skizzierten Entwicklungen und Veränderungen verdeutlicht. Sie sind auch exemplarisch für die sich wandelnden Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte.

Vom Taylorismus zum „Multiskiller“

In den vergangenen Jahren erlebte das Immobilienfinanzierungsgeschäft der ING-Diba einen enormen Zuwachs im Neugeschäft. So stieg allein von 2002 bis 2006 das Neugeschäftsvolumen um mehr als das Zwanzigfache. Auch die Anzahl der Mitarbeiter wuchs in diesem Zeitraum rasant an. Um möglichst schnell und effizient die Finanzierungsvorgänge zu bearbeiten und dem Kunden den bestmöglichen Service zu bieten, teilte



Veränderung als Dauerzustand: Die Mitarbeiter der ING-Diba entwickeln sich permanent weiter.

die ING-Diba den gesamten Vorgang der Baufinanzierung in einzelne kleinteilige Prozesse auf – ganz nach dem Prinzip des klassischen Taylorismus. Dabei standen die Führungskräfte jederzeit als Ansprechpartner für fachliche wie auch persönliche Belange zur Verfügung. Die jährliche Mitarbeiterbefragung im Rahmen der Benchmark-Studie „Great Place to Work“ steuerte dazu stets gute und fundierte Anhaltspunkte bei. Die Ergebnisse zeigten, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter auf hohem Niveau

einen leichten Rückgang verzeichnete. In Workshops zur Mitarbeiterbefragung wurde deutlich, dass sich die Mitarbeiter mehr Verantwortung durch für sie vertiefte und breiter aufgestellte Aufgabengebiete wünschten. Diesem Wunsch kam die ING-Diba nach. Um das Fachwissen ihrer Mitarbeiter optimal zu nutzen, teilte der Bereich Immobilienfinanzierung dieses in sogenannte „Skills“ ein. Ein „Skill“ fasst mehrere kleinteilige Prozessschritte zusammen, die zuvor von einzelnen Mitarbeitern übernommen

wurden. Er verbreitert somit das Aufgabenspektrum für die Mitarbeiter. Damit wurden eine effizientere Steuerung der Arbeit und ein flexiblerer Einsatz der Mitarbeiter möglich. Für die Führungskräfte war es wichtig, ihre Mitarbeiter in diesem Veränderungsprozess gut zu begleiten. Der Schwerpunkt lag dabei im kommunikativen und zwischenmenschlichen Bereich. Regelmäßige Treffen von repräsentativ ausgewählten Mitarbeitern verschiedener Abteilungen machten das Feedback in beide Richtungen noch einfacher.

Veränderung ist ein Dauerzustand

Das Prinzip der ING-Diba war und ist es, sich stets weiterzuentwickeln und im Sinne eines optimalen Kundenservice immer weiter zu verbessern. Um Anträge noch effizienter und schneller bearbeiten zu können, haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, weitere Skills zu erlernen und somit „Multiskiller“ zu werden. Das macht die Aufgaben noch abwechslungsreicher, aber auch anspruchsvoller. Durch die Möglichkeit, Mitarbeiter noch flexibler einsetzen zu können, verkürzen sich für die Kunden die Bearbeitungszeiten spürbar.

Der aktuelle Change-Prozess besteht darin, dass sich Mitarbeiter und Führungskraft nicht mehr über die einzelne Aufgabe identifizieren, sondern über das gemeinsame Ziel eines optimalen Service-Levels. Gab es früher Teams, die ausschließlich für Neugeschäft, Bestand oder Valutierung zuständig waren, werden heute alle Aufgaben in einem Team bearbeitet. Führungsfähigkeit gewinnt dabei stark an Bedeutung. Durch die hinzugewonnene Vielseitigkeit und Flexibilität benötigen die Mitarbeiter mehr Orientierung und erfahren eine Förderung ihres Leistungspotenzials.

Welche Aufgaben haben Führungskräfte in den nächsten Jahren? Und welche Rolle spielt die Abteilung Human Resources im Jahr 2020? Das oben beschriebene Fallbeispiel ist symptomatisch für weitere Veränderungsprozesse

im Unternehmen. Die Entwicklung der Mitarbeiter hin zum Multiskiller ist ein konsequenter Schritt, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu kombinieren. Und genau das ist entscheidend. Veränderungen müssen einen Sinn haben und Nutzen bringen.

„Freihändiges Führen“

Um die Führungskraft auf ihre Rolle gut vorzubereiten, hat die ING-Diba bereits seit vielen Jahren ein spezielles Schulungsprogramm entwickelt. Dort lernen

dieses mit hohem Aufwand kontinuierlich auf neue Gegebenheiten anzupassen, bevorzugt die ING-Diba das oben erwähnte „Freihändige Führen“. Wichtig ist es, Führungskräfte darin fit zu machen, sich und ihre Mitarbeiter auf Veränderungen einzustellen. Besonders eine sorgfältige Personalauswahl, die sich an den Unternehmenswerten orientiert, spielt dabei eine große Rolle. Die Werte der ING-Diba – Fairness, Leistung, Wertschätzung und Verantwortung – bilden dafür den Rahmen und dienen als Orientierungspunkte für künftiges Handeln.

„Freihändiges Führen“ bedeutet, Mitarbeitern einen Orientierungsrahmen zu geben, innerhalb dessen sie ihr gesamtes Potenzial entfalten können.

die Führungskräfte, was unter „Freihändigem Führen“ zu verstehen ist – nämlich, den Mitarbeitern einen Orientierungsrahmen zu geben, innerhalb dessen sie ihr gesamtes Potenzial entfalten können. Dies geschieht auf Grundlage von Vertrauen und nicht von Kontrolle. Im Laufe jeder Führungskräfte-schulung stehe ich als Bereichsleiter Personal an einem Abend bei Kamingsgesprächen für Fragen rund um die Führungskultur der ING-Diba zur Verfügung und dokumentiere so die gelebte Dialogbereitschaft.

Diskussionskultur ist ein Erfolgsfaktor: Falsche Kompromisse, vorseilender Gehorsam, persönliche Eitelkeiten und Profilierungsversuche sind dabei völlig fehl am Platz. All das bringt – wenn überhaupt – nur kurzfristige Effekte mit sich. Langfristig würden jedoch Mitarbeiter, Kundenzufriedenheit und somit auch das Unternehmen Schaden nehmen. Langfristiges Planen, Denken und Handeln sind deshalb Schlüsselkompetenzen der Führungskraft von morgen. Darin verbirgt sich auch die Antwort auf die Frage, welche Instrumente für die Personalarbeit im Jahr 2020 benötigt werden. Anstatt ein „Regelhandbuch“ zu erstellen und

Wenn Führungskräfte die genannten Werte aus Überzeugung leben, dann gehen auch die Mitarbeiter gerne bei Veränderungen mit. Doch wie genau kann eine Führungskraft all dies im Alltag umsetzen? Was setzen Mitarbeiter voraus? Die Basis des erfolgreichen Führens und eines gelungenen Change-Prozesses ist nichts anderes als transparente Information, Glaubwürdigkeit und ehrliche Anerkennung von Leistung. Drei Dinge, die bei der ING-Diba eng mit der Unternehmenskultur verbunden sind. Diese Kultur ermöglicht es, sich kontinuierlich zu verbessern. Die Mitarbeiter unterstützen die ständige Weiterentwicklung, denn sie machen die Erfahrung, dass Change-Prozesse erfolgreich sind und der Arbeitsalltag sowie der Kundenservice hinterher wirklich optimiert sind. Es reicht nicht, nur von Verbesserungen zu reden. Sie müssen für den Mitarbeiter auch erfahrbar sein. ■



Matthias Robke

ist Bereichsleiter Personal bei der ING-Diba AG.

„Vogelperspektive einnehmen“

INTERVIEW. Wolfgang Isermann erklärt, warum er gezielte Reflexionsarbeit für einen zentralen Erfolgsfaktor in Veränderungsprozessen hält.

personalmagazin: Was verstehen Sie unter Reflexionsarbeit?

Wolfgang Isermann: In der Reflexionsarbeit betrachten wir uns selbst und andere aus einer Art „Vogelperspektive“. Das heißt, den Fluss des laufenden Arbeitsalltags gezielt zu unterbrechen und über Abläufe zu sprechen, sich selbst als Gruppe anzuschauen, Feedback zu geben und einzuholen. Es wird erkundet, warum etwas so und nicht anders gelaufen ist. Unbewusstes wird bewusst gemacht, blinde Flecken werden aufgedeckt. So wird ein klareres Vorausschauen möglich.

personalmagazin: Warum messen Sie der Reflexionsarbeit im Change Management eine so hohe Bedeutung zu?

Isermann: Den Weg eines Veränderungsprozesses mit einer großen Gruppe von Menschen zu gehen, bringt viel Unvorhersehbares und damit Komplexität mit sich, was manchmal als Chaos empfunden wird. Reflexion über die typischen Muster der Organisation, aber auch die Zukunftsbedingungen lässt Erfolg versprechende Hebel und drohende Widerstände frühzeitig erken-



Wolfgang Isermann

leitet den Bereich Personalentwicklung und Change Management bei der Sennheiser Electronic GmbH & Co. KG.

nen. Mit hoher Reflexionskompetenz können eingeschliffene Routinen rasch erkannt, unterbrochen und nachhaltig geändert werden. Reflexionsarbeit hilft in konflikt- und widerstandsgeladenen Situationen, wie sie typisch für Veränderungsprozesse sind. Gemeinsame Reflexion führt zu gemeinsamer Situationseinschätzung und ist so der erste wichtige Schritt zur Bearbeitung von Konflikten und Widerständen.

personalmagazin: Wo sehen Sie Schwierigkeiten für die Reflexionsarbeit?

Isermann: Beobachtungen zum eigenen Verhalten anzusprechen und die eigenen Gefühle dazu als Zugangstor zu nutzen, ist für viele ungewohnt und

erfordert große Überwindung. Wenn ein Team über längere Zeit zusammenarbeitet, bilden sich automatisch Normen und Tabus. Wenn sie unreflektiert bleiben, entstehen immer größere Hemmungen, diese Tabus zu brechen oder Dinge kritisch zu hinterfragen. Das erschwert offene, ehrliche Reflexionsarbeit.

personalmagazin: Welche Rahmenbedingungen sind für gute Reflexionsarbeit wichtig?

Isermann: Reflexionsarbeit bedeutet immer Abstand nehmen vom Alltag. Daher braucht man ausreichend Zeit und idealerweise auch einen ruhigen Raum abseits des direkten Arbeitsplatzes. Diametral dagegen stehen der typische Zeitdruck und die Hektik in Veränderungsphasen. Daher sollten Führungskräfte die Reflexionsräume für alle Beteiligten im Change-Prozess bewusst einfordern und sie auch selbst vorbildlich in Anspruch nehmen. Es mag paradox erscheinen, aber das Erfolgsrezept „Beschleunigung durch Entschleunigung“ bewahrheitet sich immer wieder: Ein weiterer Erfolgsfaktor für wirksame Reflexionsarbeit ist das Vorhandensein von Grundvertrauen innerhalb der Gruppe. Um aus verkrusteten Denkschienen herauszukommen, muss es erlaubt sein, querzudenken und Tabus offen anzusprechen. Hilfreich für Reflexionsarbeit ist immer auch eine strukturierte Moderation, möglichst durch eine neutrale Person. ■

Das Interview führte **Melanie Rößler**.

Download



Unter dem Stichwort „Reflexions-Instrumente für Veränderungsprozesse“ finden Sie eine Arbeitshilfe zum Download unter

www.personalmagazin.de



Die Arbeitgebermarke

Zutaten einer Markenstrategie [S. 40](#), Die Bedeutung von Sozialen Medien [S. 42](#), Interview mit dem LinkedIn-Europachef [S. 43](#), Erfolgsfaktoren fürs Employer Branding [S. 44](#), Strategisches Personalmarketing [S. 46](#), Dienstleisterübersicht [S. 48](#)

Die Grundzutaten einer Strategie

TREND. Wie können sich Firmen erfolgreich positionieren, wenn inzwischen fast jede Employer Branding betreibt? Der Schlüssel ist ein ganzheitlicher Ansatz.

Von **André Fortange** und **Thomas Dirrigl**

Employer Branding steht inzwischen auf der Agenda der meisten Unternehmen. Die unternehmerische Praxis ist jedoch häufig noch weit entfernt von einer idealen Konzeption und Umsetzung. Das ist auf fünf Kardinalfehler zurückzuführen.

Fünf Kardinalfehler

Erstens werden einzelne Aktivitäten oftmals direkt in die Tat umgesetzt, noch ehe sie in ein auf die Unternehmens- und Personalstrategie abgestimmtes Konzept eingebettet worden sind. Dies ist jedoch Voraussetzung für ein zielgruppenspezifisches Vorgehen, das präzise auf künftig benötigte Kandidaten- und Mitarbeiterprofile zielen muss.

Zweitens halten sich Arbeitgeber selten an die Grundregel, gegebene Leis-

tungsversprechen auch einzuhalten. Das rächt sich in zweierlei Hinsicht: Zum einen zeigen Studien, dass ein realistisches Bild über das zukünftige Job- und Arbeitsumfeld die Fluktuation um 20 Prozent senkt. Zum anderen gibt es via Internet immer mehr Möglichkeiten, über negative Erfahrungen zu berichten. Dadurch steigt die Gefahr von Reputationsschäden der Arbeitgebermarke.

Drittens führt eine einseitige Fokussierung auf externe Rekrutierungskanäle dazu, dass das Engagement der Mitarbeiter als wesentlicher Werthebel nicht realisiert wird. Für eine exzellente Arbeitgebermarke zählt nicht nur das Ansehen auf dem externen Talentmarkt, sondern auch das Image bei den eigenen Mitarbeitern. Dennoch adressieren Arbeitgebermarkenstrategien bei nur zehn Prozent der Unternehmen auch die eigenen Mitarbeiter.

Viertens versäumen es viele Unternehmen, die eigenen Stärken oder Charakteristika als Arbeitgeber in Kernaussagen zu formulieren. Selbst wenn dies geschieht, werden oftmals austauschbare und wenig aussagekräftige Allgemeinplätze verwendet, sodass die eigentlich gewünschte Differenzierung ausbleibt.

Fünftens zeigt sich ein nachlässiger Umgang mit Details: Viele Karriereseiten wirken unaufgeräumt oder wenig funktional, sodass sie ihrer Visitenkartenfunktion nicht gerecht werden. Das ist umso problematischer, da Bewerber inzwischen doppelt so häufig direkt die Karriereseiten von Unternehmen ansteuern, als den Umweg über Job-Portale zu gehen. Ähnliche Negativeffekte gehen von unprofessionellen Rekrutierungsprozessen oder nachlässig umgesetzten Onboarding-Maßnahmen aus.

Damit sich die Investitionen in eine Arbeitgebermarke auszahlen, gilt es jedoch nicht nur, diese fünf Kardinalfehler zu vermeiden, sondern einen ganzheitlichen und nachhaltigen Ansatz zu verfolgen. Dass sich das langfristig lohnt, wird bei der Betrachtung der positiven Effekte schnell ersichtlich. In drei Schlagworten zusammengefasst sind dies ein größerer Talent-Pool, eine engagiertere Belegschaft und bessere Ergebnisse auf Unternehmensebene. So haben die besten Arbeitgeber durchschnittlich doppelt so viele Bewerbungen pro Stelle, eine um 30 Prozent reduzierte Fluktuationsrate und eine um 40 Prozent höhere Profitabilität.

Diese Effekte sind allerdings nicht mehr so leicht erzielbar wie in den Pionierzeiten

Pflicht und Kür

Obligatorische Instrumente	Fakultative Instrumente
Professionelles und informatives Karriereportal	Etablierung von Kandidatenpools
Explizites Arbeitgebermarkenversprechen	Nutzung sozialer Plattformen/Blogs
Etabliertes Hochschulmarketing	Enge Kooperation mit (Ziel-)Hochschulen
„Mitarbeiter werben Mitarbeiter“-Programm	Innovatives Marketing (viral, user-generiert, et cetera)
Funktionales Online-Bewerbermanagement	Regelmäßige Events für ausgewählte Zielgruppen

Die klassischen Instrumente sollte jedes Unternehmen einsetzen, die zusätzlichen Instrumente, um sich von anderen Firmen zu differenzieren.

Quelle: Kienbaum, 2010

des Employer Branding, weswegen ganzheitliche Arbeitgebermarkenstrategien zu einer unabdingbaren Voraussetzung hierfür geworden sind. Diese bestehen nach unserer Erfahrung aus vier Grundzutaten, deren Komposition auf den Unternehmenskontext anzupassen ist.

Vier Grundzutaten

Grundzutat eins ist die strategische Ausrichtung. Ein Unternehmen kann nur mittelfristig prioritäre Personalbedarfe ermitteln, wenn valide Personalbestandsdaten und -planungsszenarien vorliegen, die wiederum stark abhängen von der Markt-, Produkt- und Positionierungsstrategie eines Unternehmens.

Grundzutat zwei ist der charakteristische Markenkern. Bevor die Kommunikation nach innen oder außen startet, muss geklärt sein, welches Leistungsversprechen das Unternehmen abgeben und welche Kernbotschaften es senden will. Die emotional am stärksten belegte Botschaft ist die kulturelle Prägung eines Unternehmens. Auf dieser Basis gilt es, einen Markenkern zu definieren, der identitätsstiftend, charakteristisch und anziehend sowie konsistent zur Produkt- und Unternehmensmarke ist.

Grundzutat drei ist die externe Realisierung. Damit ein Unternehmen die richtigen Profile am Talentemarkt für

sich gewinnt, sind neben den klassischen Marketingaktivitäten die richtigen Rekrutierungskanäle entscheidend. Erst dann kann ein professionelles und effizientes Rekrutierungsmanagement zum Tragen kommen, das einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Arbeitgeberwahl hat.

Grundzutat vier ist die interne Realisierung. Eine explizite Einbindung der Mitarbeiter stellt sicher, dass die Motivation der Belegschaft hoch ist. Das beginnt bei einem professionellen On-boarding und endet bei einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur. Das erhöht zudem die Wahrscheinlichkeit für Empfehlungen („Mitarbeiter werben Mitarbeiter“), die wiederum einen der effizientesten Rekrutierungskanäle darstellen.

Die Umsetzungshebel

Entscheidend für die Umsetzung ist die passgenaue Kombination aller vier geschilderten Grundzutaten vor dem jeweiligen Unternehmenskontext. Um eine nachhaltige und wertschöpfende Arbeitgebermarkenstrategie zu entwickeln und zu implementieren, bedarf es daher zuallererst einer professionellen Steuerung, um die Verzahnung aller Maßnahmen und Konzepte sicherstellen zu können. Gerade bei einem breiten Verständnis von Employer Branding ist es besonders

wichtig, klare Verantwortlichkeiten zu definieren und mögliche Schnittstellen zwischen den beteiligten Funktionen effizient und möglichst konfliktfrei zu steuern. So ist der klassische Konflikt zwischen einem HR- oder PR-lastigen Verständnis von Employer Branding aus Unternehmensperspektive ein Scheinkonflikt, da im Idealfall beide Ansätze in eine gemeinsame Strategie einfließen. Es gibt klassische Instrumente, die obligatorisch und in jedem Fall zu bedienen sind, und neuere Instrumente, deren Anwendung bei der Differenzierung vom Wettbewerb hilft. Auch wenn deren Bedeutung groß ist für die erfolgreiche Anwendung von Arbeitgebermarkenstrategien, geben sie dem Employer Branding allerdings nur den letzten Schliff, der die professionelle Umsetzung einer sorgfältig und ganzheitlich entwickelten Arbeitgebermarkenstrategie sicherstellt. ■

André Fortange

ist Bereichsleiter bei Kienbaum Management Consultants.

Thomas Dirrigl

ist Berater bei Kienbaum Management Consultants.



Berufsbegleitend per Fernstudium zum Master



Deutsche Universität für Weiterbildung
Berlin University for Professional Studies

- **Bildungs- und Kompetenzmanagement**
Master of Arts
- **General Management**
Master of Business Administration
- **Organisations- und Personalentwicklung**
Hochschulzertifikat
- **Bildungscontrolling**
Hochschulzertifikat

1 Monat Teststudium möglich!

Jetzt Infomaterial anfordern!

www.duw-berlin.de

0 18 02 / 33 55 11*

*6 Cent / Anruf aus dem dt. Festnetz; mobil ggf. abweichend

Kaum Gezwitscher um Talente

STUDIE. Soziale Medien gelten als „Hypethema“ des Jahres. Die Realität ist: Employer Branding in sozialen Medien steckt noch in den Kinderschuhen.

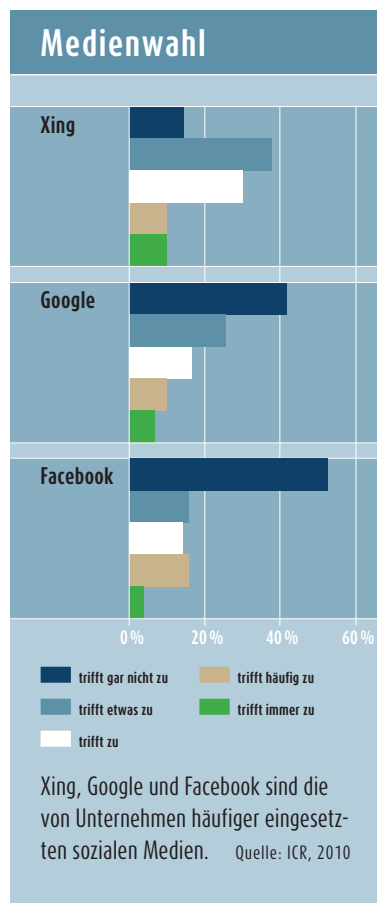
Von **Wolfgang Brickwedde**

Nur fünf Prozent der Unternehmen nutzen regelmäßig den Microblogging-Dienst Twitter, um Bewerber zu erreichen oder Werbung für sich als Arbeitgeber zu machen. Zwei Drittel aller Unternehmen nutzen Twitter, LinkedIn und Blogs überhaupt nicht für das Employer Branding. Die am häufigsten eingesetzten Kanäle sind Xing vor Google und Facebook.

Mehr Hype als Realität

Soziale Medien sind zwar das „Hypethema“ des Jahres und stehen auf den Agenden der Unternehmen an erster Stelle. Die Mehrheit (über 70 Prozent) hält es auch für wichtig, dass ihre Mitarbeiter in Personalbeschaffung und -marketing die Möglichkeiten der sozialen Medien kennen und nutzen. Allerdings hat erst die Minderheit (35 Prozent) dies umgesetzt. Über soziale Medien kommen bisher etwa acht Prozent der Bewerbungen zustande. Die meisten Bewerbungen erhalten die Firmen über Online-Jobbörsen. Die eigene Karriereseite folgt auf dem zweiten Platz. Eigene Mitarbeiter und deren Empfehlungen kommen auf die Plätze drei und vier. Für Social Media als Quelle reicht es 2010 nur zu Platz acht. Die Business-Netzwerke wie Xing und LinkedIn scheinen im Moment eher als Recruiting-Kanal genutzt zu werden, wohingegen in Netzwerken wie Facebook eher Personalmarketingaktivitäten ausprobiert werden.

Dies sind die Ergebnisse zum Thema „Social Media für Employer Branding & Recruiting“ in der aktuellen Studie „Quo Vadis Recruitment 2010?“, für die ICR,



Institute for Competitive Recruiting, Heidelberg, über 6.000 Personaler aller Unternehmensgrößen befragt hat.

Mehr Probieren als Studieren

Ein weiteres Ergebnis: Erfolgreiche Unternehmen finden durch Aktivitäten in sozialen Medien doppelt so viele Bewerber wie der Durchschnitt und realisieren über diesen Kanal deutlich mehr Einstellungen. In Firmen mit hoher Recruit-

ment-Aktivität kennen und nutzen die Recruiter die Möglichkeiten der sozialen Medien vier Mal häufiger als der Durchschnitt. Doch im Moment scheint Probieren (noch) über Studieren zu gehen. Selbst bei Firmen, die ganz vorne mit dabei sind, fehlt derzeit noch der notwendige strategische Ansatz. Eine Facebook-Seite oder ein Twitter-Account ist schnell eingerichtet. Dann noch einen Podcast machen, ein Video drehen und einen RSS-Feed einbauen. „Follower“ und „Friends“ sind schnell gefunden. Aber es stellt sich die Frage: Ist das schon Employer Branding in sozialen Medien? Oder vielleicht eher Aktionismus, um einfach nur dabei zu sein?

Strategisch ausgerichtete Akteure gehen anders vor. Sie stellen sich die Frage: „Was ist unser Ziel und wie wollen/können wir den Erfolg messen? Die effektivsten Ansätze im Employer Branding in sozialen Medien basieren auf einer firmenspezifischen Strategie (zum Beispiel Bekanntheitsgrad erhöhen), die eine Zielgruppenanalyse beinhaltet (Wo informiert sich die Zielgruppe bei der Berufswahl oder bei einem Wechsel? Worüber reden die überhaupt?), und in eine zielgerichtete Umsetzungsplanung (Was sind die geeigneten Tools und Kanäle, um die Zielgruppe zu erreichen?) mündet. Das Ganze wird von einem Controlling unterstützt, das eventuelle Fehlsteuerungen erkennt und ausgleichen kann. ■

Wolfgang Brickwedde

ist Leiter des Institute for Competitive Recruiting ICR in Heidelberg.

„Passiv Suchende ansprechen“

INTERVIEW. Welche Vorteile soziale Netzwerke für Rekrutierung und Employer Branding bieten, erläutert Kevin Eyres von LinkedIn Europe.

personalmagazin: Eignen sich soziale Netzwerke auch für Employer Branding – oder eher nur für die Rekrutierung?

Kevin Eyres: Soziale Medien können sowohl für Employer Branding als auch für das Recruitment wertvolle Kanäle darstellen. Die effektivste Wirkung entsteht, wenn beide strategisch in den richtigen Kontext eingebunden sind. So bedeutet Employer Branding nicht nur, dass ein Arbeitgeber Anzeigen für Stellensuchende schaltet, sondern dass er diejenigen Talente, die noch gar nicht über einen Stellenwechsel nachgedacht haben, anspricht. Wenn sie sich irgendwann nach einer neuen Position umsehen, kann sein Unternehmen dann die erste Wahl sein. Daher kann Employer Branding ganz verschiedene Formen annehmen – von gezielten Anzeigen für Netzwerkmitglieder, die die richtigen Fähigkeiten und Erfahrungen aufweisen, bis zum Einladen bestehender Mitarbeiter ins Unternehmensnetzwerk, um somit weiteren potenziellen Mitgliedern zu demonstrieren, wie groß der Talentpool des Unternehmens ist.

personalmagazin: Wie häufig wird Ihre Plattform für Rekrutierung und Employer Branding eingesetzt?

Eyres: International setzen bereits ein Viertel der Unternehmen des FTS 100 (die 100 größten Unternehmen der Londoner Börse) und 60 Prozent der 100 größten Unternehmen laut Fortune Magazin unsere Talent-Advantage Recruitment-Werkzeuge ein, um unter unseren 75 Millionen Mitgliedern nach neuen Mitarbeitern zu suchen.

personalmagazin: Wie sieht die Nutzung in Deutschland aus?

Eyres: Inzwischen nutzt eine wachsende Zahl deutscher Unternehmen unsere Plattform, um Talente zu finden. Darüber hinaus schreiben zahlreiche Firmen Stellen auf LinkedIn aus, unter anderem Adidas, Allianz, Siemens und SAP. Und: Mitarbeiter aller Dax-30-Unternehmen sind auf unserer Plattform vertreten.

personalmagazin: Worin sehen Sie die Vorteile eines sozialen Netzwerks – verglichen mit traditionellen Kanälen wie Jobbörsen oder Printmedien?

Eyres: Über soziale Netzwerke können Recruiter alle Talente erreichen, nicht nur diejenigen, die aktiv nach einer neuen Stelle suchen. Wir nennen das den „passiven Stellenmarkt“ und meinen, dass die Firmen auf diesem Weg die richtigen Köpfe für eine offene Position schnell finden können – auch wenn sie noch voll im Job sind. Für die Talente heißt das, dass die Gelegenheiten sie finden – und nicht umgekehrt.

personalmagazin: Worin bestehen die Unterschiede zwischen LinkedIn und anderen Angeboten?

Eyres: LinkedIn ist keine Stellenbörse, sondern ein professionelles Netzwerk, auf dem karriereaffine Menschen ihre Online-Identität pflegen, ihr Netzwerk aufbauen und Informationen und Meinungen austauschen. Eine Folge ist, dass Recruiter relativ einfach diejenigen Talente mit der richtigen Erfahrung und dem gesuchten Fachwissen identi-



Kevin Eyres

ist seit 2007 Managing Director von LinkedIn Europe. Das soziale Netzwerk wurde 2003 in den USA gegründet und ist seit 2009 auch auf Deutsch verfügbar.

fizieren können. Und dass sie diese im richtigen Kontext ansprechen können.

personalmagazin: Ein wichtiger Faktor für die Rekrutierung ist der Return on Investment. Können Sie Beispiele für einen guten ROI nennen?

Eyres: Der Braueriese SAB Miller konnte 1,2 Millionen Pfund in einem Jahr einsparen, indem er über LinkedIn rekrutierte. Microsoft sparte 60.000 Pfund, als das Unternehmen ein Team allein über unsere Plattform einstellte. Weitere namhafte Kunden sind Accenture, Diageo und Barclays.

Das Interview führte **Daniela Furkel**.

Was High Performer besser machen

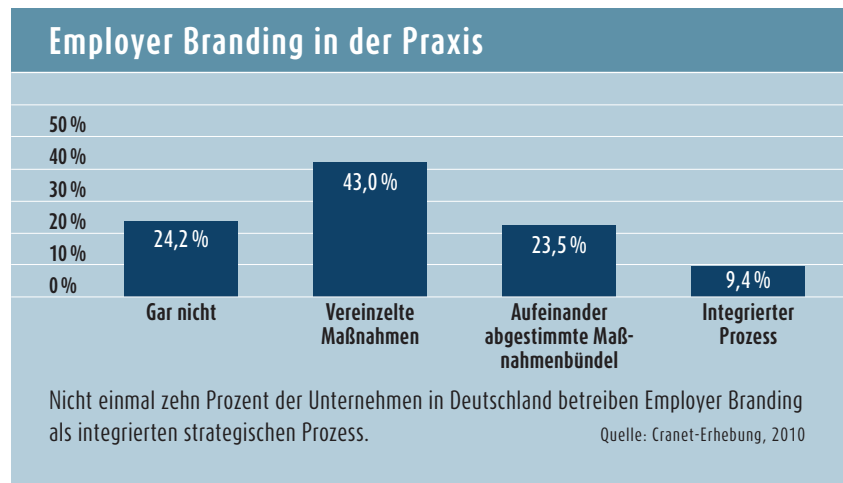
STUDIE. Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen beim Employer Branding? Die aktuelle Cranet-Studie gibt Aufschluss.

Von **Rüdiger Kabst, Matthias Baum** und **André Fortange**

Unter Employer Branding wird der strategische Prozess der Positionierung von Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt verstanden. Durch eine nachhaltige und identitätsbasierte Fokussierung auf Bewerberbedürfnisse sowie die Abgrenzung von der Konkurrenz soll sich das Unternehmen als „Employer of Choice“ bei potenziellen und aktuellen Arbeitnehmern positionieren. So klar wie sich diese Zielsetzung präsentiert, so unklar ist deren Umsetzung. Auf Basis des „Cranfield Project on International Strategic Human Resource Management“ soll dieser Fragestellung auf den Grund gegangen werden. Ausgangspunkt dieses Beitrags stellt die aktuelle Cranet-Erhebung 2009/2010 dar, deren deutsche Daten von der Justus-Liebig-Universität Gießen in Kooperation mit Kienbaum Management Consultants erhoben wurden. In Deutschland wurden insgesamt 4.000 Fragebögen an die obersten Personalverantwortlichen von Unternehmen unterschiedlicher Branchen verschickt (Rücklaufquote elf Prozent).

Nur vereinzelte Maßnahmen

Die Daten zeigen, dass zwar ein großer Teil der deutschen Befragten angibt, Employer Branding zu betreiben, die Ausgestaltung der Maßnahmen jedoch stark divergiert. So geben 43 Prozent an, nur vereinzelte Maßnahmen durchzuführen, während gerade einmal ein knappes Zehntel Employer Branding als integrierten strategischen Prozess



betreibt. Die Befragung zeigt aber auch, dass Employer Branding selbst in der Krise Bestand hat. Die befragten Unternehmen sagen, dass sich die Bedeutung von Employer Branding sogar erhöht habe, sowohl für die Mitarbeitergewinnung als auch für die Mitarbeiterbindung. Allerdings zeigen sich Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen. In erfolgreichen Unternehmen besitzt Employer Branding eine signifikant höhere Bedeutung als in weniger erfolgreichen Unternehmen.

Ein weiteres Thema war die Ausgestaltung des Employer Brandings. Unterscheidet man zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Firmen, so zeigt sich, dass die zentralen Divergenzen in langfristig ausgelegten und systematisch in Personal- und Unternehmensprozesse integrierten Kampagnen liegen. Einzelne Maßnahmen mögen ein erster Schritt sein, jedoch kann nur eine strategische

Ausrichtung und systematische Integration zu nachhaltigen Differenzierungsvorteilen führen. Folgende Punkte kennzeichnen erfolgreiche Firmen.

1. Strategie ist unverzichtbar

Der größte Unterschied liegt im Ausmaß der strategischen Planung des Personalmarketings. Erfolgreiche Unternehmen schaffen damit die Grundlage von langfristig effizientem Arbeitgebermarkenaufbau. Um eine Marke erfolgreich in den Köpfen von Bewerbern und Mitarbeitern zu platzieren, ist eine strategische und nachhaltige Vorgehensweise unerlässlich. Nur so kann sichergestellt werden, dass die einzelnen Maßnahmen ineinandergreifen. Zudem ist es von zentraler Bedeutung, die gegebenen Versprechen einzulösen, das heißt, die Entsprechung in den Personalinstrumenten zu liefern. Nichts ist verheerender für eine Arbeitgebermarke, als die Nichteinhaltung von

Versprechungen, wenn sich etwa ein „herausfordernder und abwechslungsreicher Arbeitsplatz“ als ein eintöniger und wenig inhaltlich orientierter Job entpuppt.

2. Auf Kernbotschaften fokussieren

Die Grundlage jeder erfolgreichen Arbeitgebermarke ist deren „Employer-Value-Proposition“, die klare Fokussierung auf wesentliche Kernelemente. Diese Elemente beschreiben den zentralen Nutzen, den die Marke den Rezipienten stiften soll. Nur wenn es gelingt, sich auf wenige, aber auf die Marke und zum Unternehmen passende Aspekte zu fokussieren, ist es möglich, Wahrnehmungsbarrieren zu überwinden und eine klare, unverwechselbare Position einzunehmen. Gelingt die Fokussierung auf Kernbotschaften nicht, so läuft ein Unternehmen Gefahr, dass seine Marke im Kommunikationsdschungel untergeht. Die Inhalte für die es steht, können nicht gelernt werden, wenn immer wieder neue Botschaften mit divergierenden Inhalten gesendet werden.

3. Systematische Evaluation

Erfolgreiche Unternehmen legen nicht nur Wert auf eine nachhaltige Konzeption ihrer Employer-Branding-Strategie, sondern investieren auch in das Arbeitgeber-

marken-Controlling. Eine kontinuierliche Evaluation des Employer Brandings ist essentiell, um zu erfahren, ob geplante oder umgesetzte Maßnahmen auch die erhofften Erfolge bringen. Je öfter ein Unternehmen seinen Arbeitgebermarkenstatus erfasst, umso besser kann es seine Strategie anpassen, wenn sich unerwünschte Effekte einstellen oder die Maßnahmen nicht wie geplant auf das Arbeitgebermarkenkonto einzahlen.

4. Synergien nutzen

Erfolgreiches Employer Branding setzt Marken- und Marketingkenntnisse voraus. Erfolgreiche Firmen schaffen es, diesen Lernprozess durch funktionsübergreifende Zusammenarbeit zu unterstützen. Die Kombination von Marketing- und Personalmanagement-Know-how erlaubt es, effizient Wissenslücken zu schließen und die Branding-Fähigkeiten des Marketings auszunutzen. Außerdem ist das Nutzen von Synergien auch dahingehend sinnvoll, dass Arbeitgeber- und Unternehmensmarken voneinander profitieren können, wenn die zentralen Inhalte kongruent sind.

5. Firmenidentität als Fundament

Erfolgreiche Unternehmen bauen ihre Maßnahmen nicht nur auf den Präfe-

renzen ihrer Zielgruppen auf, sondern zuallererst auf den tatsächlich vom Unternehmen erfüllbaren Eigenschaften und den vorherrschenden Wertvorstellungen. Dadurch wird die Arbeitgeberpositionierung zum einen glaubwürdiger, zum anderen können Selbstselektionseffekte effizienter stattfinden. Durch realistischere Informationen über ein Unternehmen wird es für potenzielle Bewerber leichter, den passenden Arbeitgeber zu identifizieren. Dadurch bekommen erfolgreiche Firmen solche Bewerber, die hinsichtlich ihrer individuellen Vorstellungen sehr gut passen und sich stärker mit dem Unternehmen identifizieren werden. ■

Prof. Dr. Rüdiger Kabst

ist Lehrstuhlinhaber für BWL an der Universität Gießen.

Matthias Baum

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Gießen.

André Fortange

ist Bereichsleiter bei Kienbaum Management Consultants, Hamburg.

Bewerberansprache à la „Draußen nur Kännchen“ war gestern.



Eine Strategie für bessere Bewerber

PRAXIS. Spezielle Berufsbilder benötigen eine spezielle Bewerberansprache im richtigen Umfeld. Das zeigt das Beispiel des Heizungsbauunternehmens Kübler.

Von **Thomas Kübler** und **Carsten Franke**

Die Kübler GmbH mit Stammsitz in Ludwigshafen ist ein europaweit agierendes Unternehmen mit Fokus auf die Entwicklung energiesparender Großraumheizungen. Insgesamt beschäftigt das Unternehmen rund 100 Mitarbeiter. Jeden Monat müssen ein bis zwei Stellen neu besetzt werden, dafür kann das Unternehmen monatlich auf bis zu 50 Bewerbungen zurückgreifen. Doch die Qualität der Bewerbungen entspricht selten den Anforderungen der Stellenprofile und entsprechend niedrig ist die Einstellungsquote. Aufgrund der Expansions- und Wachstumsstrategie des Unternehmens sollte das geändert werden, mit dem Ziel, die Einstellungsquote durch gezieltere Personalmarketingmaßnahmen zu erhöhen.

Herausforderndes Jobprofil

Deshalb beauftragte das Unternehmen Anfang 2010 den HR-Marketingdienstleister Milch & Zucker – The Marketing & Software Company damit, kurzfristig das Jobprofil des Gebietsverkaufsleiters für verschiedene Regionen zu vermarkten. Dies erscheint auf den ersten Blick nicht sehr ausgefallen, die Tücke steckt jedoch im Detail. Denn der Bewerber sollte einen technischen Hintergrund mitbringen, verkaufen können, kaufmännisch fit sein und im Idealfall noch etwas von Statik und Architektur verstehen.

Zur Steigerung der Qualität der Bewerbungen und damit auch der Einstellungsquote musste zunächst der gesamte

Prozess inhaltlich optimiert werden. Die Bewerber sollen künftig schon vor dem Recruiting-Prozess von Kübler als Arbeitgeber überzeugt werden. Deshalb galt es, die Attraktivitätsfaktoren des Unternehmens zielgruppengerecht aufzubereiten und der Zielgruppe gegenüber in konkreten Maßnahmen, sprich Stellenausschreibungen, darzustellen.

in einem Workshop mit Teilnehmern des Unternehmens, von Milch & Zucker und einem Assessment-Spezialisten. Gemeinsam analysierte man das bestehende Arbeitgeberimage, die Wettbewerber, die Zielgruppen sowie das Unternehmen und seine Produkte. Während dieses Prozesses kristallisierten sich die Attraktivitätsfaktoren der Kübler GmbH heraus.



Das Ergebnis eines strategischen Prozesses: Das neue Inserat spricht die richtige Zielgruppe an.

Das Zeitfenster für die Aktivierung der Maßnahmen war klein, denn der Bedarf an Mitarbeitern war dringlich.

Attraktivitätsfaktoren finden

Da bisher keine definierte Arbeitgebermarke existierte, die auf einer Employer-Value-Proposition und damit einem bestimmten Wertesystem basiert, musste diese zunächst entwickelt werden. Die Umsetzung der Aufgabenstellung begann

Auf dieser Basis entwickelte die Projektgruppe ein zielgruppenübergreifendes Positionierungsstatement, das für jede Zielgruppe individuell ausformuliert werden kann. Zudem wurden die Unternehmenswerte durch rationale Argumente untermauert. In der Kommunikation kann sich Kübler somit auf zwei Ebenen dem Bewerber nähern: Zum einen durch die emotionale Ansprache, die begeistert und neugierig macht, zum an-

HINTERGRUND

Employer-Value-Proposition (EVP)

Die Employer-Value-Proposition stellt den Kern der strategischen Arbeitgeberpositionierung in einem griffigen Wertegerüst dar und bringt die strategische Ausrichtung des Arbeitgebers und der Arbeitgebermarke auf den Punkt. Die EVP muss nicht nur der strategischen Ausrichtung des Personalmarketings gerecht werden, sie muss auch mit der Unternehmensstrategie und -positionierung harmonisieren.

Employer Brand

Eine Employer Brand beschreibt die Wahrnehmung eines Unternehmens als Arbeitgeber. Sie ist das Bild, das über einen mittel- bis langfristigen Zeitraum in den Köpfen der Zielgruppe, vorrangig Bewerber und Mitarbeiter, entstehen soll und beschreibt damit die Attraktivität des Arbeitgebers.

deren mittels rationaler Argumente, die inhaltlich überzeugen. Die Arbeitgebermarke wirkt in Zukunft somit von der Emotion über die Ratio zur Identifikation.

Bewerbervorlieben ansprechen

Dies galt es nun für die Zielgruppe aufzubereiten und mit Leben zu füllen. Das am dringendsten zu besetzende Jobprofil war das des Gebietsverkaufsleiters in Bayern, Baden-Württemberg und Berlin. Zunächst wurde analysiert, welche Attribute für einen geeigneten Kandidaten relevant sind. Das Ergebnis: Für Bewerber sind die Erfolgsaussichten beim Produktvertrieb die ausschlaggebenden Argumente. Auf dieser Basis wurden Stellenanzeigen entworfen, die gleichzeitig eine emotionale Ansprache und rationale Argumentation vermitteln. Außerdem sollte sich das Inserat am Produkt orientieren. Die patentierten Hallenheizungen sowie der Wachstumsmarkt Energiesparen stehen für eine Sicherheit im Job.

All diese Aspekte wurden plakativ in dem Bild einer Heizungsanlage und dem Versprechen vereint: „Braucht wenig. Bekommt viel.“ Dies trifft im übertragenen Sinn auf das Produkt zu

wie auch auf die Stelle als Gebietsverkaufsleiter. Die Stellenanzeige wurde zielgerichtet regional geschaltet, in gedruckten Stellenmärkten wie auch in Online-Jobbörsen. Hierfür erstellte der Dienstleister einen Online-Mediaplan mit Jobbörsen, die thematisch in dieser Nische aktiv sind.

Das Ergebnis: Freie Auswahl

Innerhalb von zwei Wochen erhielt Kübler rund 150 Bewerbungen auf die Stelle. Die Bewerber passten besser auf das Jobprofil als bei anderen Ausschreibungen und die Stellen konnten schnell besetzt werden. Marketingleiterin Christine Kübler resümiert: „Ziel war die Optimierung unseres Personalmarketings und daraus resultierend eine deutliche Erhöhung der qualifizierten Bewerberzahl sowie eine höhere Quote der daraus resultierenden Einstellungen. Dieses Ziel wurde voll erfüllt.“ ■

Thomas Kübler

Geschäftsführer, Kübler GmbH

Carsten Franke

Vorstand, Milch & Zucker

SP Data

Software für das Personalwesen

Flexibel, modern und zuverlässig – SP_Data bietet zukunftsweisende Softwarelösungen für mittlere und größere Unternehmen.

- + Branchenübergreifende Lösungen für mehr als 1.200 Kunden
- + Optimaler Bedienkomfort
- + Integration von Office Programmen
- + Frei definierbare Zusatzfelder
- + Anpassbare Auswertungen und Schnittstellen
- + Datenschutz und Datensicherheit mit SQL-Datenbanken
- + Abbildung aller Tarife

Personalmanagement

Bewerberverwaltung
Elektronische Personalakte
Umfangreiches Berichtswesen

Personalabrechnung

Zertifikate: ITSG, Soka Bau, ZVK, VBL, See-BG
Aktuelle Abrechnungsformen wie z.B. KUG und ATZ
Integrierter Mitarbeiterkalender

Personalzeitwirtschaft

Zeiterfassung und -abrechnung
Zutrittskontrolle
Hardware führender Hersteller

Personaleinsatzplanung

Bedarfsorientierte Schicht-, Dienst-, und Einsatzplanung

Mitarbeiterportal

Mitarbeiterinformationssystem
Antrags- und Genehmigungsverfahren
An- und Abwesenheitsübersicht

**Besuchen Sie uns auf der Messe
- Zukunft Personal - in Köln
vom 12. - 14. Oktober 2010
Halle 3.2, Stand E.22**

Personal perfekt organisieren

SP_Data GmbH & Co. KG
Engerstraße 147
32051 Herford
fon 052 21 | 91 40 444
fax 052 21 | 91 40 445
info@spdata.de

www.spdata.de

Dienstleister für die Markenbildung

MARKTÜBERSICHT. In der Wirtschaftskrise kürzten viele Unternehmen ihre Personalmarketing-Budgets. Das dürfte sich aber bald schon ändern.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Die Zahl der Employer-Branding- und Personalmarketingprojekte hat 2010 im Vergleich zum Vorjahr deutlich abgenommen. Das bestätigt eine Umfrage unter Dienstleistern für diese Spezialgebiete. Knapp 40 Prozent der Befragten berich-

ten von sinkender Nachfrage, knapp 30 Prozent von stagnierender und nur ein Drittel von steigender Nachfrage. Die Wirtschaftskrise und, als Folge daraus, gekürzte Budgets werden als hauptsächliche Gründe angegeben. Dabei zeigt sich aber auch: Während insbesondere die taktischen Personalmarketingprojekte aufgrund der Krise aufgeschoben oder

aufgehoben wurden, behält das Employer Branding, also die Arbeitgebermarkenbildung, für die Unternehmen eine nahezu unveränderte Bedeutung. Ins kommende Jahr blicken die Dienstleister bereits wieder optimistisch. 84 Prozent gehen von steigenden Umsätzen aus, darunter 56 Prozent sogar von über fünf Prozent Umsatzplus im Vergleich zu 2010. ■

Marktübersicht

Anbieter	Unternehmensinfos				Dienstleistungen für Unternehmen							
	Gründungsdatum	Projekte 2010	Umsatz 2010	Mitarbeiterzahl	Employer Branding	Personalmarketing	Stellenanzeigen	Media-planung	Bewerbermanagement	Kommunikation	Kultur-gestaltung	Hochschulmarketing
advalueMEDIA GmbH Tel. 0611 2384-421; info.de@advaluemedia.com www.advaluemedia.de	seit 2001	15	k.A.	8 fest Angestellte, 5 Freie	ja	ja	ja	ja	ja	ja	nein	ja
Aktor Interactive S.A. Tel. +33 (0)437 602540 info@aktor-interactive.de www.aktor-interactive.de	1999	6	k.A.	19	ja	ja	ja	ja	ja	ja	nein	nein
augenmaß employer branding – personalmarketing Tel. 09135 736464 info@augenmass.eu ; www.augenmass.eu	2005	12	k.A.	3	ja	ja	ja	ja	ja	ja	nein	ja
Deutsche Employer Branding Akademie GmbH Tel. 030 223350-80 welcome@employerbranding.org www.employerbranding.org	2006	9	k.A.	9	ja	ja	nein	nein	nein	nein	ja	nein
DJM Consulting GmbH Tel. 06174 93620 jaeger@djm.de ; www.djm.de	1991/1998	2	k.A.	12	ja	ja	nein	nein	ja	ja	nein	ja
Dr. Schmidt & Partner Personalwerbung GmbH Tel. 040 5250010 agentur@drsp.de ; www.drsp.de	1986	15	k.A.	35	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
HanseArt engler+rieniets OHG Tel. 0234 9512130 info@hanseart.de ; www.hanseart.de	1983	10	k.A.	6	ja	ja	ja	ja	nein	ja	ja	ja

Marktübersicht

Anbieter	Unternehmensinfos				Dienstleistungen für Unternehmen							
	Gründungsdatum	Projekte 2010	Umsatz 2010	Mitarbeiterzahl	Employer Branding	Personalmarketing	Stellenanzeigen	Mediaplanung	Bewerbermanagement	Kommunikation	Kulturgestaltung	Hochschulmarketing
Hienerwadel Personalmarketing GmbH Tel. 07051 92980 info@hienerwadel.de; www.hienerwadel.de	2002	12	k.A.	14	ja	ja	ja	ja	nein	ja	nein	ja
Kienbaum Communications GmbH Tel. 02261 703420 com@kienbaum.de www.kienbaum-communications.de	1965	30	k.A.	40	ja	ja	ja	ja	ja	ja	nein	ja
Köhler Kommunikation Werbeagentur GmbH Tel. 0211 601800 agentur@koehlerkommunikation.de www.koehlerkommunikation.de	1990	35	3,8 Mio	25	ja	ja	ja	ja	nein	ja	ja	ja
Maisberger GmbH Tel. 089 419599-10 mail@maisberger.com; www.maisberger.com	1989	8	3 Mio	32 feste Mitarbeiter	ja	ja	ja	nein	nein	ja	nein	nein
mediatown GmbH & Co. KG Tel. 06039 93810 info@mediatown.de; www.mediatown.de	2001	6	14 Mio	25	ja	ja	ja	ja	ja	nein	nein	ja
MHM-Systemhaus GmbH Tel. 0711 1209090 info@mhm-sys.de www.mhm-systemhaus.de	2001	5	>3 Mio	>30	ja	ja	ja	ja	ja	ja	nein	ja
milch & zucker – The Marketing & Software Company AG Tel. 06032 9340-0 c.franke@milchundzucker.de www.milchundzucker.de	1998	80 (PM), 6 (EB)	5 Mio	61	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
PERPOS Personalmarketing GmbH Tel. 06151 734720 info@perpos.de; www.perpos.de	1988	k.A.	k.A.	k.A.	ja	ja	ja	ja	ja	ja	nein	ja
recruitwerk GmbH Tel. 089 273752-0 team@recruitwerk.de; www.recruitwerk.de	2002	15	12 Mio	40	ja	ja	ja	ja	ja	ja	nein	ja
rheinfaktor – Agentur für Kommunikation GmbH Tel. 0221 88046-0 info@rheinfaktor.de; www.rheinfaktor.de	1999	3	2,2 Mio	18	ja	ja	ja	ja	nein	ja	nein	ja
TMP Communication & Services GmbH Tel. 0611-71188-100 info.wiesbaden@tmp.de www.employerbranding.de	2004	15	12 Mio	40	ja	ja	ja	ja	ja	ja	nein	ja
T-Systems Multimedia Solutions GmbH Tel. 0351 2820-5200 mms@t-systems.com www.t-systems-mms.com	1995	10	k.A.	900	ja	nein	ja	ja	ja	nein	nein	ja
wbpr Public Relations Tel. 089 995906-0 muenchen@wbpr.de; www.wbpr.de	1980	3	k.A.	55	ja	nein	ja	nein	nein	ja	nein	ja

Eine ausführliche Übersicht der Employer-Branding-Dienstleister mit Kundenstruktur und Umsatzentwicklung finden Sie zum Download unter

www.personalmagazin.de. Alle Daten basieren auf Anbieterangaben.





Stand: August 2010, Recherche: Brigitte Pelka, Christina Franz, Stefanie Hiss

Besuchen Sie uns auf der
Messe Zukunft Personal 2010
vom 12. – 14. Oktober in Köln,
Halle 2.2/Stand P.35

Zukunft im Kopf.



Von der Qualifizierung einzelner Mitarbeiter bis zur strategischen Unterstützung der Personal- und Organisationsentwicklung – alles für Ihre Zukunft:

-  Seminarprogramm
-  Programme mit Zertifikat
-  Inhouse-Training
-  Beratung und Prozessbegleitung

www.haufe-akademie.de

Finanzbereich plant Neueinstellungen

Deutsche Arbeitgeber sind weiter bereit, ihren Personalbestand aufzustocken. Insbesondere der Bereich Finanzen und Dienstleistungen will in den nächsten drei Monaten vermehrt Mitarbeiter einstellen, so das Ergebnis des Manpower Arbeitsmarktbarometers für das vierte Quartal 2010.

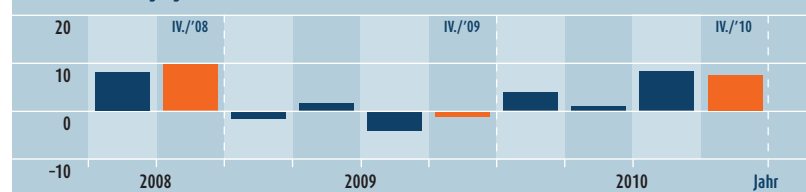
Danach können acht von neun erfassten Wirtschaftszweigen für den Zeitraum Oktober bis Dezember positive Werte verbuchen. Am stärksten ausgeprägt ist die Absicht, neue Mitarbeiter einzustellen, im Bereich Finanzen und Dienstleistungen (plus 19 Prozent) sowie bei den Versorgern (plus 18 Prozent). Ebenfalls zuversichtlich zeigen sich die Arbeitgeber im Bereich Transport und Kommunikation (plus neun Prozent), im Bereich öffentliche Hand und Soziales, im produzierenden Gewerbe sowie im Bereich Handel und Gastgewerbe mit jeweils plus fünf Prozent.

Arbeitgeber im Westen Deutschlands zeigen mit elf Prozent die höchste Einstellungsbereitschaft, in Ostdeutschland dagegen liegt diese bei minus zwei Prozent. Die gesamte Studie finden Sie zum Download auf unserem Portal.

www.personalmagazin.de

Manpower Arbeitsmarktbarometer

Netto-Beschäftigungsausblick in Prozent



Die Tendenz zur Einstellung bleibt weiter positiv: Der bereinigte Netto-Beschäftigungsausblick steigt im Vergleich zum Vorjahresquartal um acht Prozent.

Quelle: Manpower, September 2010

Siegel für altersgerechte Personalarbeit

Unternehmen können nun auch ihre altersgerechte Personalentwicklung zertifizieren lassen. Seit Anfang 2010 verleiht die Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung das neue Qualitätssiegel „Age Cert“ an Unternehmen, die sich mit einer vorausschauenden und nachhaltigen Personalpolitik den prognostizierten Herausforderungen des demografischen Wandels stellen. Dabei stehen die altersgerechte Arbeits- und Laufbahngestaltung,

Weiterbildung, die Förderung gesundheitsgerechter Verhaltensweisen und altersgerechte Gratifikationsgestaltung im Mittelpunkt des vierstufigen Vergabeprozesses. Nur nach erfolgreichem Abschluss der ausführlichen Prüfung und Beratung wird dann das „Age Cert“-Siegel dem Unternehmen zuerkannt werden. Die Gültigkeit des Siegels ist auf drei Jahre befristet, um die Nachhaltigkeit der Maßnahmen durch erneute Überprüfung gewährleisten zu können. www.age-cert.de

Zusatzvergütung wird immer wichtiger

Zur Bindung leitender Angestellter wird die leistungsabhängige Zusatzvergütung immer wichtiger. Nach der Vergütungsstudie „Leitende Angestellte 2010“ der Managementberatung Kienbaum werden die Grundgehälter 2011 nur leicht, im Schnitt um 2,8 Prozent, steigen. Unternehmen setzen stattdessen eher auf Zusatzleistungen wie eine betriebliche Altersvorsorge, die 71 Prozent der befragten Unternehmen ihren Führungskräften bieten, oder Maßnahmen zur Gesundheitsvorsorge. Ein Viertel aller Führungskräfte erhält beispielsweise eine anteilige bis volle Kostenrückerstattung von medizinischen

Check-ups. Auch die Berufsunfähigkeitsversicherung wird wichtiger Bestandteil der Vergütungspakete, 25 Prozent der ersten und zweiten Führungsebene sind so vom Unternehmen abgesichert. Die Verbreitung von Firmenwagen bleibt mit 60 Prozent auf hohem Niveau.

„Leistungsabhängige Zusatzvergütungen zahlen sich für beide Seiten aus“, erklärt Kienbaum-Vergütungsexperte Christian Näser. „Das Unternehmen kann je nach Ertragslage und individueller Leistung variabel vergüten und die Führungskräfte können ihr Gehalt durch überdurchschnittliches Engagement deutlich erhöhen.“ www.kienbaum.de



Gesundheit statt Bargeld: Medizinische Check-ups bilden immer öfter einen Teil der Vergütung.

ANZEIGE

Onboarding - Sicher im Unternehmen landen

Viele Unternehmen investieren vorrangig in die Rekrutierung neuer Mitarbeiter. Doch nur wenige fahren mit der gleichen Anstrengung fort, die gefundenen Talente auch systematisch an sich zu binden. Dabei beginnt die Integration häufig bereits vor dem ersten Arbeitstag. In besonderem Maße gilt dies, wenn zwischen Einstellungsentscheidung und Start in das Arbeitsverhältnis ein mehrmonatiger Zeitraum zu überbrücken ist.

Die Zeit vor dem Arbeitsantritt eines Mitarbeiters ist kostbar und kann genutzt werden, um positiv auf die Wahrnehmung der Arbeitgebermarke einzuwirken. Mitarbeiter frühzeitig zu integrieren und auf den neuen Job vorzubereiten sowie sie in ihrer Entscheidung für das Unternehmen zu bestätigen, zu motivieren und bereits im Vorfeld an die Firma zu binden, bringt messbare Vorteile.

Ihr Gewinn.

Die Frühfluktuation kann mit einem professionellen Onboarding nachweislich minimiert werden. Die Mitarbeiter finden sich zügiger im neuen Unternehmen zurecht, sind zufriedener und deutlich schneller produktiv. Onboarding wird so zum ersten Schritt in Richtung einer nachhaltigen und authentischen Arbeitgebermarke. Zudem schafft eine frühzeitige Mitarbeiterbindung wichtige Wettbewerbsvorteile. Die gelebte Realität sieht jedoch oft anders aus.

Studien zeigen: In vielen Unternehmen wird Onboarding nicht zielgruppenorientiert umgesetzt.¹ Und: Neue Mitarbeiter fühlen sich oftmals nur wenig von ihrem neuen Arbeitgeber während der Einarbeitungszeit unterstützt.²

Abhilfe schafft ein vom Personalbereich gesteuerter, professioneller Onboarding-Prozess. Gerade in mittelständischen und großen Unternehmen ist dessen Organisation eine schwierige, aber enorm wichtige Aufgabe, die im Resultat zu deutlichen fluktuationsbedingten Einsparungen führt.

Wichtig für die erfolgreiche Einführung eines solchen Prozesses ist eine kompetente Beratung zum Thema, die professionelle Implementierung einer auf den Kundenbedarf abgestimmten Software-Lösung und die fachkundige Betreuung durch Experten im Projektverlauf.

Diese drei Faktoren werden durch uns garantiert!

Ob Sie die Vorteile von Standardprodukten für sich in Anspruch nehmen wollen oder individuell an Ihre bestehenden Systeme und Prozesse angepasste Software benötigen: Wir erarbeiten gern mit Ihnen die für Sie passende Lösung und setzen sie für Ihr Unternehmen technologieübergreifend um.

Damit Sie mit voller Überzeugung sagen können:

„Willkommen an Bord!“



Telefon: +49 (0)351 2820 5200

E-Mail: kundenmanagement@t-systems.com

Web: www.t-systems-mms.com

Blog: www.digital-employer-branding.de

¹ Kurzbefragung der T-Systems MMS, 2009

² Studie von 100 Consulting, Bonn, 2009

NACHRICHTEN

Team für Arbeitszeit und Payroll

Atoss, Spezialist für modernes Workforce Management, und Exact, Anbieter für integrierte betriebswirtschaftliche Software-Lösungen, schließen eine strategische Partnerschaft. Im Rahmen der Kooperation entsteht eine zertifizierte Schnittstelle zwischen den Produktfamilien der beiden Unternehmen, die Kunden eine optimale Lösung rund um die Themen Arbeitszeitmanagement sowie Lohn und Gehalt bietet. www.atoss.com

Deutsch-Schweizer Freundschaft

Den Start ihrer Partnerschaft melden auch die Schweizer Soreco International AG, Lösungsanbieter im Bereich Prozess- und Workflow Management, und die BM-Orga GmbH, Spezialist für ganzheitliches Ressourcen- und Geschäftsprozessmanagement. Ziel der Zusammenarbeit ist nach Angaben der neuen Partner, Unternehmen bei der Gestaltung ihrer Arbeitsorganisation sowie der damit verbundenen Prozesse mit innovativen Konzepten und Produkten zu unterstützen und zu begleiten. www.soreco.ch

Alle Änderungen bei Reisekosten

Der Große Senat des Bundesfinanzhofs (BFH) hat die Rechtsprechung zur Beurteilung beruflich und privat veranlasster Aufwendungen grundlegend geändert. Im Top-Thema „Reisekosten – gemischte Aufwendungen“ informieren wir Sie über alle wichtigen Änderungen in der Reisekostenabrechnung.

www.haufe.de/personal

Jobsuche erleichtert

Das Online-Stellenportal Stepstone will die Jobsuche auf seiner Plattform mit einer semantischen Suche erleichtern. Zum Suchbegriff werden verwandte Begriffe generiert, die dem User weitere passende Jobs zeigen. www.stepstone.de

Leitfäden für die professionelle Einführung von Social Media

Knapp zwei Drittel der deutschen Unternehmen erlauben die Zusammenarbeit ihrer Mitarbeiter über webbasierte Kommunikationskanäle, so eine Studie von Loudhouse Research. Rund 67 Prozent der leitenden Angestellten in Deutschland sind zudem der Meinung, dass die Nutzung von sozialen Netzwerken die Motivation und Produktivität ihrer Mitarbeiter fördert. Doch noch besteht Unsicherheit über die Einordnung von Social Media in



Unternehmenskommunikation mit sozialen Netzwerken: Social Media ist wichtig für die Organisationsentwicklung.

die Unternehmensstrategie. Nach den Erfahrungen von Clearswift, Spezialist für inhaltsbezogene Sicherheits-Software mit Hauptsitz in England, sollten drei Projektphasen bei der professionellen Einrichtung im Unternehmen berücksichtigt werden. Die erste Phase beinhaltet die technischen und strategischen Überlegungen zur Bestimmung der Web 2.0-Anwendungen für einzelne Geschäftsbereiche, die zweite Phase das Sicherheitsmanagement, die dritte einen Verhaltenskodex zur täglichen Nutzung von Web 2.0. Leitfäden für alle drei Phasen finden Sie auf unserem Portal zum Download. www.personalmagazin.de

Mobile Lohnabrechnung via iPhone

Die Sage Software GmbH ergänzt ihren Lohnabrechnungsservice www.einfachlohn.de um die iPhone-Applikation „einfachLohn mobile“. Damit können Selbstständige und Kleinunternehmen ihre Lohnabrechnungen von unterwegs aus selbst durchführen. Stunden oder Gehälter können damit mobil erfasst werden. Nach der Erfassung wird die Lohnabrechnung gestartet und das System übernimmt den Ver-

sand aller gesetzlichen Meldungen an Krankenkassen, Finanzämter und Berufsgenossenschaften. Auch die Elena-Meldung (Elektronischer Entgeltnachweis) wird bei diesem Verfahren übermittelt. Wer möchte, kann seine Lohnscheine zudem ausdrucken und per Postweg kuvertiert an seine Mitarbeiter versenden lassen. Abgerechnet wird der Service pro Lohnabrechnung ab 5,90 Euro.

www.sage.de

PROBLEMLÖSER DES MONATS

Personalplanung nach Wunsch

Viele Probleme der täglichen Personalarbeit lassen sich mithilfe von kleinen Software-Tools lösen. Wir stellen in dieser Rubrik monatlich ein Feature vor, das uns zur praktischen Problemlösung besonders aufgefallen ist.



Armin Rautenhaus

Geschäftsführer
Bremer Rechenzentrum GmbH

Das Problem: Viele Personalabteilungen nutzen zur Lohn- und Gehaltsabrechnung die seit Jahrzehnten auf dem Markt etablierte Abrechnungs-Software Paisy. Die hohe Verbreitung der Software wie auch ihre Funktionen, beispielsweise die Umsetzung der kompletten Entgelttarife, sprechen für sich. Doch spiegelt sich die Paisy-Abrechnungsstärke nicht in der Software-Oberfläche von Paisy wider. So wird immer wieder von Abrechnern der Wunsch geäußert, die „gute alte“ Paisy-Abrechnung zwar behalten zu wollen, diese aber mit modernem Web-Design, mit einfacher Bedienung und intelligenter Vorgangsbearbeitung auf Basis MS-SQL nutzen zu können.

Die Lösung: Das Bremer Rechenzentrum beschäftigt sich seit fast 40 Jahren mit der Paisy-Entgeltabrechnung und hat dabei festgestellt: Paisy ist und bleibt die mächtigste Personal-Abrechnungs-Software in Deutschland. Dem oben genannten Manko kann aber mit Paisy-FrontEnd BRZ-HR abgeholfen werden. BRZ-HR ist eine im Web-Design (HTML/XML) entwickelte Software. Zu ihrer Nutzung verfügt der Lohnabrechner über den kompletten Bestand aller Paisy-Daten. Benötigt wird dazu lediglich ein „normaler“ Internet-Zugang und ein PC oder Notebook mit Microsoft-Explorer. In BRZ-HR liegen alle Paisy-Daten in einer schnellen MS-SQL-Datenbank vor, nicht in der paisy-üblichen langsamen Cobol-Isam-Datei.

Armin Rautenhaus, Geschäftsführer der Bremer Rechenzentrum GmbH, erläutert die Vorteile: „Dadurch sind alle Zugriffe weitaus schneller und es ergeben sich viel bessere Auswertungsmöglichkeiten bei gleichzeitig sehr einfacher Bedienung. Die Integration in die Office-Welt geschieht auf Knopfdruck.“ Um auch individuelle Kundenwünsche nach zusätzlichen Feldern oder Erfassungsbereichen in der Personal-Software erfüllen zu können, beinhaltet BRZ-HR derzeit über 600 frei definierbare und vorbereitete Strukturen, über die jeder Kunde frei verfügen und auf seine Bedürfnisse, wie beispielsweise Zeugnisverwaltungen, Talentpools oder Weiterbildungsmaßnahmen, anpassen kann.

Auch die Anbindung von Zeitwirtschafts-, PPS- und FiBu-Systemen ist einfach. Digitale Personalakte, Bewerber- und Weiterbildungsmanagement sowie Budget- und Organigramm-Erstellung runden das Anwendungs-Portfolio ab. Hinzu kommen moderne Anwendungen wie Employee- und Manager-Self-Services, die über das Kundenportal genutzt werden, wahlweise über das Intra- oder Internet (ASP, SaaS).

Weitere Informationen: www.brz.ag



Zukunft
Personal
2010
30.09. - 01.10.2010
Halle 3.2/Stand D.28

Personalmanagement
individuell gestalten

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

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



Ihre IT-Lösungen für
Gesundheit und Soziales

Ran ans strategische Management

PRAXIS. Für die Entwicklung der Personalplanung gilt es, Unternehmensleitung und Geschäftsbereiche einzubinden. Die KSB AG ging dabei in fünf Schritten vor.

Von **Christian Peters, Martin Wild und Axel Krebs**

Die KSB Aktiengesellschaft ist ein weltweit tätiger Hersteller von Pumpen, Armaturen und zugehörigen Systemen. Aufgrund der Ausrichtung auf hoch entwickelte und komplexe Produkte rekrutiert die KSB ihre Mitarbeiter nicht kurzfristig am Arbeitsmarkt, sondern ist darauf angewiesen, Kompetenzen über langjährige Entwicklungsstufen aufzubauen.

Mit der strategischen Personalplanung galt es ein Instrument zu entwickeln, mit

dem nachhaltig die aus den Zielen des Unternehmens und der Geschäftsbereiche abgeleiteten personalwirtschaftlichen Maßnahmen langfristig geplant und vorbereitet werden. Kurzfristige, kostspielige und unter Umständen provisorische Rekrutierung, Personalentwicklung oder Weiterbildung von Mitarbeitern sollten der Vergangenheit angehören.

Konzeptionelle Schwächen

Grundsätzlich ist die strategische Personalplanung schon lange kein unbekanntes HR-Thema mehr. Vielen HR-Organisa-

tionen ist es aber noch nicht gelungen, die strategische Personalplanung als Instrument in den Geschäftsbereichen zu etablieren. Der Grund dafür ist schnell gefunden. Bisherige Anstrengungen haben zumeist den falschen Fokus: Die Planung beschränkt sich auf die möglichst genaue Simulation des Personalbestands und wird durch komplexe Simulations-Software zu einer rechnergestützten Zeitbeschäftigung für zahlenaffine HR-Controller. Gleichzeitig findet strategische Personalplanung ausschließlich innerhalb von HR statt – mit dem strategischen Management im Unternehmen wird sowohl in der Konzeption als auch in der Durchführung von strategischen Planungsszenarien nur selten zusammengearbeitet.

Der Dreh- und Angelpunkt der strategischen Personalplanung ist jedoch die Einbettung in die gesamtstrategischen Prozesse des Unternehmens. Wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Implementierung der strategischen Personalplanung ist daher ein einheitliches Verständnis in HR und den Geschäftsbereichen über Ziel und Zweck sowie über den Ablauf der Planungsprozesse. Die strategische Personalplanung erfolgt dazu über die Mandatierung durch das strategische Management und die Geschäftsbereiche sowie mit akzeptierten Planungsergebnissen und nachgefragten konkreten Folgemaßnahmen.

Fünf-Phasen-Konzept zur Einführung

Bei der KSB wurde über ein Fünf-Phasen-Konzept sichergestellt, dass bei der Entwicklung der strategischen Personalplanung das strategische Management so-



© KSB AKTIENGESELLSCHAFT

Alleine schwer zu stemmen: Erfolgreiche Personalplanung muss alle Geschäftsbereiche einbinden.

wie die Geschäftsbereiche frühzeitig und angemessen eingebunden sind.

Self-Assessment durchführen

Die erste Projektphase wurde genutzt, um eine kritische Analyse über die bisherigen Personalplanungsprozesse durchzuführen. Angelehnt an das Benchmarking HR-Controlling der Unternehmensberatung Baumgartner & Partner wurde eine Bestandsaufnahme anhand von acht „Best Practice“-Hebeln der strategischen Personalplanung durchgeführt. So charakterisiert sich eine exzellente strategische Personalplanung dadurch, dass der Auftraggeber in den strategischen Unternehmensebenen angesiedelt ist und eine Beauftragung nicht singulär durch einen

Geschäftsbereich oder eine Fachabteilung erfolgt. Entsprechend sind die Adressaten der strategischen Personalplanung nicht die Abteilungen oder Kostenstellenträger, sondern Führungskräfte im Unternehmen, die für die strategische Ausrichtung ganzer Organisationsbereiche verantwortlich sind und entsprechende Informationen zur Entwicklung und Durchsetzung von Geschäftsfeldstrategien benötigen. Entsprechend baut die strategische Personalplanung auf den Informationen aus der Unternehmensstrategie oder den Geschäftsfeldstrategien auf, die in der Regel einen Planungshorizont von über drei Jahren besitzen.

Die strategische Personalplanung agiert nicht auf Einzel-Mitarbeiterbene,

sondern bedarf eines intelligenten „Job Family“-Konzepts, über das alle im Unternehmen abgebildeten Tätigkeitsgruppen sinnvoll und geschäftsbereichsdurchlässig in der Bestandsentwicklung abgebildet werden können. Erst dadurch werden unternehmensinterne Transfermöglichkeiten systematisch aufgezeigt.

Analog zur Zusammenfassung von Mitarbeitergruppen in „Job Families“ erfolgt die strategische Personalbedarfsermittlung auf hoher Aggregationsstufe. In der Analyse stellt sich dementsprechend nicht vornehmlich die Frage nach der Entwicklung von Personalkosten, sondern die Frage nach Kompetenzen und zugehörigen Tätigkeitsgruppen, die künftig als erfolgskritisch zu bewerten sind, sowie nach den

Jeder ist ein Star. Fragt sich nur, für was.

Persis HRM-Module

Bewerbermanagement

Personalmanager

Mitarbeiterportal

Digitale Personalakte

Weiterbildung

Personalentwicklung

Leistungsentgelt

Ausbildungsmanager

Ideenmanagement

Organigramme



High-Level
Human Resource Software

Besuchen Sie uns!
**Zukunft
Personal**

Kompetenzmanagement als Ziel Ihrer Personalarbeit. Aber wie schaffen Sie es, dass diese anspruchsvolle strategische Aufgabe nicht in der Routine des Alltags erstickt? Mit Persis, der High-Level Human Resource Software.

Schon mit einem Persis Baustein können Sie Erfolge verbuchen, wo der Schuh am meisten drückt. Und ganz nach Bedarf weiter ausbauen bis zur integrierten Komplettlösung. **Ein Anruf genügt.**

Persis GmbH
Erchenstraße 12
D-89522 Heidenheim
Tel. +49 7321 9884-0
Fax +49 7321 9884-98
info@persis.de

www.persis.de

HR-Handlungsoptionen, die dabei zur positiven Entwicklung beitragen. Diese Handlungsoptionen gilt es über einen dynamischen Bestand-Bedarfs-Abgleich zu simulieren und die Auswirkungen der jeweils ausgewählten Option zu bewerten.

Nutzenargumentation aufbauen

Ausgehend davon, wurde in der nächsten Projektphase zunächst eine stabile und akzeptierte Nutzenargumentation für die strategische Personalplanung aufgebaut, mit der auf die Ansprechpartner in den Geschäftsbereichen zugegangen werden konnte. Diese Nutzenargumentation ist grundsätzlich über zwei Ausprägungen

tigen personalwirtschaftlichen Lösung gegenüber (wie etwa Rekrutierung auf einem umkämpften Arbeitsmarkt).

„Proof of Concept“ durchführen

In der dritten Projektphase wurde zunächst das Gesamtziel und das Gesamtkonzept der strategischen Unternehmensebene vorgestellt und diskutiert. Dabei wurde auch die Frage nach der Einbettung der strategischen Personalplanung in die bereits vorhandenen strategischen Planungsprozesse im Unternehmen, der Zugang zu den unternehmensstrategischen Informationen sowie konkrete Anforderungen der Unternehmensleitung an eine strategische

lung zuständigen Einheiten eingesetzt werden. Das „Job Family“-Konzept bildet genau diese organisatorische Durchlässigkeit ab und zeigt auf, in welcher Organisationseinheit welche Kompetenzen angesiedelt sind. Zusätzlich erlaubt es, innerhalb der „Job Families“ eine Abstufung über die verschiedenen Ausbildungsstufen vorzunehmen, sodass sich etwa die „Job Family Logistics“ aufteilt in Hilfskräfte, Facharbeiter und Experten mit Meisterbrief oder Studium.

Dieses Konzept wurde inklusive der Nutzenargumentation mit einzelnen Geschäftsbereichsleitern abgestimmt. Dazu wurde dem jeweiligen Gesprächspartner der aktuelle Personalbestand über die definierten „Job Families“ aufgezeigt und die Vorteile dieser Systematisierung erläutert. Es zeigte sich, dass die Geschäftsbereiche sowohl das kompetenzorientierte „Job Family“-Konzept als auch die HR-Leistung in der strategischen Personalplanung als sinnvolles und wertvolles Unterstützungsangebot für die Planung und Steuerung ihres Geschäftsbereichs ansehen. Die frühe Einbindung der Geschäftsbereiche ermöglichte zudem, das Konzept auf deren Anforderungen anzupassen sowie ein gemeinsames Verständnis und Vokabular für die „Job Families“ und die Planungsschritte zu entwickeln.



Verdichtete Planungsergebnisse: Die fiktiven Angaben zeigen Beispielsberechnungen im Excel-Tool.

vorstellbar: Neben dem Aufbau einer sachlogischen Argumentation rechnet sich vor allem die Entwicklung eines „Business Case“ zur Durchführung der strategischen Personalplanung.

Hierfür können auf Basis akzeptierter Annahmen verschiedene Szenarien berechnet werden. Der Ansatz stellt dabei eine mittel- bis langfristige Planung zur Vermeidung von Personalunter- und -überdeckungen inklusive den Kosten für die entsprechenden Instrumente (zum Beispiel Ausbildung und Traineeprogramme) der meist üblichen kurzfris-

Personalplanung erörtert. Aufbauend auf diesen Anforderungen, wurde in einem nächsten Schritt ein „Job Family“-Konzept entwickelt, das die Mitarbeiterschaft über 28 „Job Families“ abbilden kann.

Das „Job Family“-Konzept richtet sich dabei nicht nach Organisationseinheiten, sondern nach den vorhandenen Kompetenzen und Tätigkeitsanforderungen an die Mitarbeiter. So sind beispielsweise in der Vertriebsorganisation durchaus Ingenieure tätig, diese können jedoch gegen geringen Entwicklungsaufwand in den für die Forschung und Entwick-

Pragmatische Excel-Lösung entwickeln

Die mit den Geschäftsbereichen diskutierten Prozessschritte wurden in der nächsten Phase auf Aktivitäten, Verantwortlichkeiten und notwendige Instrumente konkretisiert. Im Laufe des Projekts entschied man sich dabei gegen die aufwendige Implementierung von komplexen Simulationsprogrammen für die strategische Personalplanung und für eine pragmatische Excel-Lösung. Dadurch wurden kosten- und zeitintensive Anpassungen in der IT-Landschaft sowie die Abhängigkeit an die konzeptionellen Vorgaben der Software-Anbieter verhindert.

Das Excel-Tool bietet die notwendige Flexibilität, um die Daten aus den international verschiedenen Personalinforma-

Download



Nützliche Übersichten zur Definition der „Job Families“, zur Bewertung der unternehmenseigenen Personalplanung sowie zu vermeidbaren Fehlern können Sie herunterladen unter

www.personalmagazin.de

tionssystemen aufzunehmen und beinhaltet gleichzeitig alle notwendigen Templates, so dass die Geschäftsbereiche problemlos mit den notwendigen Instrumenten ausgestattet werden können. Gleichwohl bietet das Tool mehrstufige Simulationen an: Neben der Bestandsfortschreibung auf Basis der Altersentwicklung ist eine Simulation von Renteneintritt, Fluktuation sowie eine Weiterentwicklung innerhalb einer „Job Family“ (beispielsweise vom Facharbeiter zum Meister) möglich. Dabei können diese vier Parameter in der Ausprägung frei definiert und miteinander kombiniert werden. Nach der strategischen Bedarfsermittlung werden die Personalüber- und -unterdeckungen auch durch das Tool berechnet und abgebildet.

Zusätzlich sind HR-Handlungsmaßnahmen, die im Tool hinterlegt sind, simulierbar. Diese können auf einzelne Job Families und Ausbildungsstufen wirken und sind in der weiteren Simulation ebenfalls den Planungsparametern (Renteneintritt, Fluktuation, und Weiterentwicklung) unterworfen. Alle Planungsergebnisse für einen Geschäftsbereich verdichtet das Tool dabei auf ein Tabellenblatt, dessen Schaubilder in Entscheidungsvorlagen und Präsentationen einfach kopiert werden können (siehe Abbildung auf Seite 56). Die ab und an beschworene Gefahr von nicht kontrollierbaren Zirkelbezügen und Leistungsgrenzen von Excel haben sich dabei nicht bewahrheitet.

Pilot durchführen und Roll-Out planen

Für den Piloten wurden zwei unterschiedliche Planungsbereiche mit insgesamt 2.500 Mitarbeitern ausgewählt. Während

sich der erste Planungsbereich, angesiedelt in Osteuropa, durch Vertriebsschwerpunkte, zweistellige Wachstumsziele, hohe Anforderungen an die Mitarbeiter und eine junge Belegschaft auszeichnet, beinhaltet der zweite Planungsbereich mehrere große Standorte in Asien, in denen überdurchschnittliche Fluktuationsquoten herrschen.

Bei der Durchführung der Piloten erwiesen sich sowohl der konzipierte Prozess als auch die entwickelten Instrumente als stabil. Das „Job Family“-Konzept stieß auf internationaler Ebene auf Akzeptanz, die Einarbeitung der lokalen HR-Mitarbeiter in den neuen Prozess gelang problemlos. In beiden pilotierten Planungsbereichen gelang es, die aktuellen Personaldaten kurzfristig in das Tool zu überführen und die strategischen Bedarfe über einen Workshop mit dem jeweiligen Geschäftsbereichsverantwortlichen abzufragen. Der pragmatische Simulationsansatz ermöglicht nun dem Geschäftsbereich mit HR, im Speziellen mit der Personalentwicklung, tief gehende Diskussionen über Handlungsoptionen zu führen und heute bereits HR-Maßnahmen zur Linderung von Personalüber- und -unterdeckungen bis 2015 konkret zu planen.

Mit dem Projekt ist es der KSB innerhalb von sechs Monaten gelungen, die strategische Personalplanung pragmatisch als wertvolles und effektivitätssteigerndes Planungs- und Steuerungsinstrument im Gesamtunternehmen zu etablieren. ■

Christian Peters

Manager bei Baumgartner & Partner. Er verantwortete die globale Einführung der strategischen Personalplanung bei KSB.

Martin Wild

Consultant bei der Unternehmensberatung Baumgartner & Partner GmbH

Axel Krebs

Leiter des Projekts zur globalen Einführung der strategischen Personalplanung, KSB AG

Karriereservice und Stellenmarkt

Fach- und Führungskräfte Chemie

Wir unterstützen Sie bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Bereichen der Chemie.

Ob Sie Berufseinsteiger oder erfahrene Experten suchen, wir bieten Ihnen verschiedene Wege, um Kontakte zu Chemikern, Chemieingenieuren und Absolventen verwandter Disziplinen zu knüpfen:

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

GDCh-Karriereservice und Stellenmarkt

Postfach 90 04 40
60444 Frankfurt am Main

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

www.gdch.de/karriere

Transparenz erhöht Wertschätzung

SERIE. Welchen Wert hat die Arbeit des Personalbereichs und wie wird er wahrgenommen? Unsere Serie geht anhand von Studienergebnissen den Fragen nach.

Von **Hartmut Lürßen**

So viel ist bekannt: Unternehmen, die erfolgreich Aufgaben und (Teil-)Geschäftsprozesse von Verwaltungs- und Querschnittsfunktionen wie Personal oder IT auf externe Dienstleister verlagern, gewinnen neben Kostenvorteilen auch deutlich mehr Transparenz über die Leistungen, die in den Bereichen intern und extern erbracht werden. Denn die Verträge – ob für Managed-Services, für Outsourcing oder Business-Process-Outsourcing – werden auf der Basis von

Leistungskatalogen und Service-Level-Agreements geschlossen. Die Basis dafür sind Prozessanalysen, die oft erst mit Blick auf eine anstehende Auslagerung von Prozessen vorgenommen werden. Anschließend werden Service-Level-Agreements (SLA) gemessen, auch die Benutzerzufriedenheit wird untersucht.

Unklar ist jedoch meist: Welche Wirkung hat eine Auslagerung von Aufgaben für die interne Wahrnehmung des jeweiligen Bereichs? Diese Frage stand im Mittelpunkt der aktuellen Lünendonk-Trendstudie 2010 „Management-Perspektive: Wertbeitrag durch

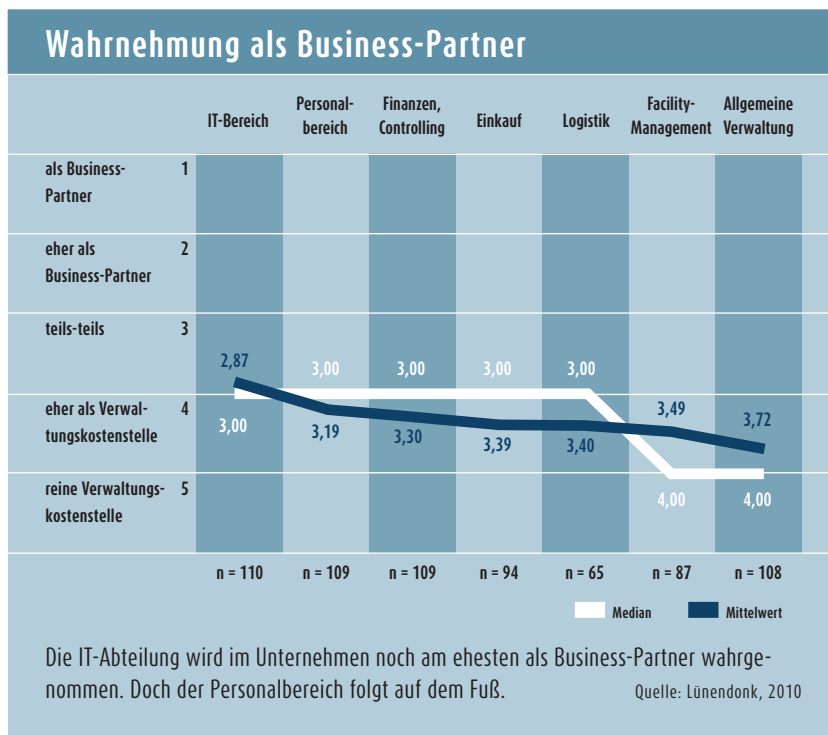
strategische externe Dienstleister für IT- und Personalaufgaben“. Diese wurde von der Lünendonk GmbH, Kaufbeuren, in Zusammenarbeit mit der TDS AG, Neckarsulm, unter 113 Unternehmen durchgeführt. Die Teilnehmer gehören mehrheitlich der Geschäftsführung oder dem Vorstand der Unternehmen an. Um das Fremdbild zu ermitteln, wurden Teilnehmer aus den Bereichen IT und Personal aus der Analyse ausgenommen.

Uns interessierte unter anderem, ob die Auslagerung von Prozessen an externe Dienstleister die interne Wahrnehmung der Bereiche als Business-Partner positiv beeinflusst. Im Mittelpunkt der Untersuchung standen die Bereiche Personal und IT. Zum Vergleich wurden auch andere Verwaltungs- und Querschnittsfunktionen wie „allgemeine Verwaltung“, „Finanzen/Controlling“, „Logistik“, oder „Facility-Management“ abgefragt.

HR und IT gehen voran

Unsere Erkenntnisse: Die Bereiche Personal und IT weisen bei den befragten Unternehmen im Vergleich zu anderen Verwaltungs- und Querschnittsfunktionen die höchsten Anteile externer Dienstleistungen auf. Gleichzeitig werden sie von Managern am ehesten als Business-Partner wahrgenommen.

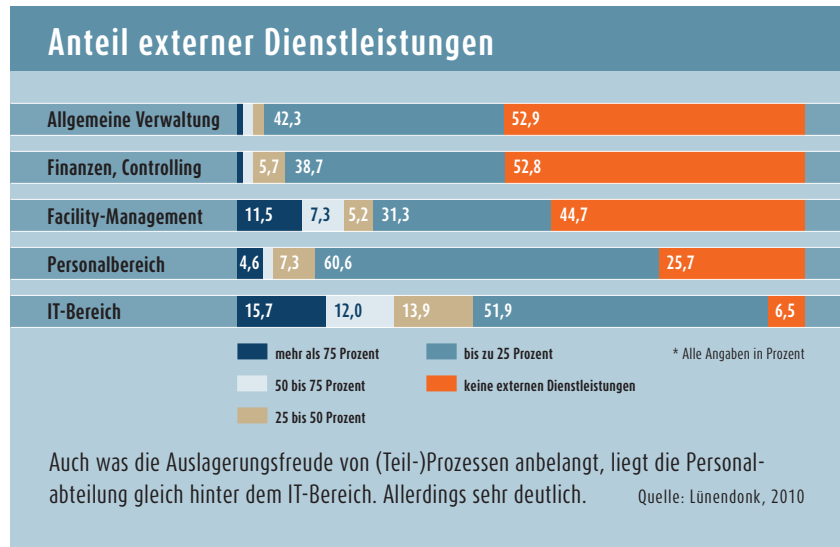
Insgesamt besteht aus Sicht des Managements jedoch noch Potenzial zur Verbesserung. Auf einer Skala von 1 = „agieren als Business-Partner“ bis 5 = „agieren als reine Verwaltungskostestelle“ erreicht die IT eine durchschnittliche Bewertung von 2,87. Der



Personalbereich erreicht die zweitbeste Bewertung mit durchschnittlich 3,19. Dabei nehmen die Unternehmen mit mehr als tausend Mitarbeitern die internen Bereiche stärker als Business-Partner wahr: Bei dieser Gruppe erreicht die IT eine Bewertung von 2,43. Der Personalbereich erzielt mit 2,89 ebenfalls eine positivere Bewertung.

Die meisten Unternehmen nehmen für ihre IT externe Dienstleistungen in Anspruch. Mit 51,9 Prozent sind es zum Beispiel mehr als die Hälfte der Unternehmen, die bis zu 25 Prozent der IT-Aufgaben an externe Dienstleister vergeben. Dabei liegt der Anteil bei den größeren Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern sogar noch höher. Bei den wenigen Ausnahmen, die keine externen IT-Dienstleistungen in Anspruch nehmen, handelt es sich um kleinere Unternehmen.

Der Gesamtanteil externer Dienstleistungen im Personalbereich ist im Vergleich zum IT-Bereich derzeit geringer. So nutzen etwa ein Viertel der befragten Unternehmen (noch) keine externen Dienstleistungen im Personalbereich. Die Mehrheit der Unternehmen (60,6 Prozent) nutzt externe Dienstleistungen in einem Umfang von bis zu 25 Prozent. 13,7 Prozent der Unternehmen lassen



Auch was die Auslagerungsfreude von (Teil-)Prozessen anbelangt, liegt die Personalabteilung gleich hinter dem IT-Bereich. Allerdings sehr deutlich.

mehr als 25 Prozent der Aufgaben durch externe Dienstleister erbringen.

Welche Themen werden ausgelagert? Am häufigsten werden Druck und Versand der Lohn- und Gehaltsabrechnung extern erbracht. Hier sind es 46 Prozent der Unternehmen, die diese Services überwiegend oder komplett von HR-BPO-Anbietern beziehen. Auch die Durchführung der Lohn- und Gehaltsabrechnung gehört zu den häufig verlagerten Themen: Mehr als 29 Prozent der Teilnehmer-Unternehmen bezieht diese Services komplett oder überwiegend von externen Dienstleistern.

Weniger verbreitet sind dagegen noch Themen wie das Auslagern von (Teil-)Bereichen der Rekrutierung (Recruitment-Process-Outsourcing). Dieses wachsende Aufgabenfeld haben bisher erst 4,6 Prozent der Unternehmen teilweise oder komplett in die Hände von Dienstleistungspartnern übergeben.

Externe Dienstleistungen im Kommen

Für die nächsten Jahre planen die befragten Unternehmen insgesamt eine Ausweitung der externen Dienstleistungen. Interessanterweise stehen auch hier die IT und der Personalbereich stärker im Fokus.

So wollen mehr als 39 Prozent der

Unternehmen die externen Dienstleistungen für den IT-Bereich in den nächsten zwei Jahren weiter ausbauen. Bei den Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern sind es sogar 44 Prozent der Teilnehmer-Firmen.

Auch im Personalbereich stehen die Zeichen für die externen Services auf Wachstum. Wachstumstreiber sind auch hier die größeren Unternehmen. Von den Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern planen insgesamt 32,4 Prozent eine zusätzliche Ausweitung der externen Dienstleistungen. Bei den Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern sind es immerhin 29,7 Prozent der Unternehmen.

Interne Wahrnehmung als Erfolgsfaktor

Ergo: Die Wahrnehmung des Personalbereichs aus der Managementperspektive ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Positionierung des Bereichs. Dabei gilt: Wer Prozesse auslagert, schafft Transparenz und wird eher als Business-Partner gesehen. Lesen Sie in der nächsten Ausgabe, welche Faktoren die Wahrnehmung des Wertbeitrags durch das Management beeinflussen.

Hartmut Lürßen ist Partner der Lünendonk GmbH.

SERIE

● **Ausgabe 10/2010:**
Wahrnehmung des Wertbeitrags

● **Ausgabe 11/2010:**
Faktoren des Wertbeitrags

● **Ausgabe 1/2011:**
Strategien zur Erhöhung des Wertbeitrags

Weiteren Einblick ins Thema bekommen Sie beim TDS-Personalkongress im November in Göttingen

www.tds-personalkongress.de

Eine einheitliche Lösung

PRAXIS. Ein kombiniertes System aus Zeiterfassung und Zutrittskontrolle spart der dezentral organisierten Logistikgruppe Barth Aufwand und Zeit.



Im Logistikunternehmen werden Textilien aufgebügelt und Löhne verwaltet. All dies galt es in Zeitwirtschaftslösung und Zutrittskontrolle abzubilden.

Von **Petra Eisenbeis-Trinkle**

Zur Barth Logistikgruppe gehören fünf Firmen mit insgesamt 490 Mitarbeitern. Das mittelständische, inhabergeführte Unternehmen hat sich auf die effiziente Umsetzung individueller und flexibler Logistiklösungen im Bereich Transport- und Lagerlogistik spezialisiert. Das Burladinger Unternehmen mit seinen 250 Fahrzeugen und einer 60.000 Quadratmeter großen Logistikfläche bietet ein umfassendes Komplettangebot mit Sonderleistungen wie Overnight- und Uhrzeit-zustellung sowie Gefahrguttransporte.

Dezentral an 14 Standorten

Die Unternehmensgruppe hat ihre Zentrale und ihr Güterverteilzentrum in Burladingen, ist mit ihren 14 Standorten aber sehr dezentral organisiert. Die Arbeitszeiten der Mitarbeiter orientieren sich flexibel an den Auftragsbeständen, im Güterverteilzentrum und an bestimmten

anderen Standorten wird rund um die Uhr in drei Schichten gearbeitet. Gab es am Hauptsitz in Burladingen schon immer eine elektronische Zeiterfassung, wurden an allen anderen Standorten die Arbeitszeiten lange Zeit noch mit Stempelkarten erfasst. Dies war auf Dauer aber zu aufwendig und kostspielig, sodass sich das Unternehmen nach einer neuen effizienten Zeitwirtschaftslösung kombiniert mit Zutrittskontrolle umsah. „Wir wollten ein einheitliches System für alle Standorte, das zentral von Burladingen aus gesteuert werden kann und eine Schnittstelle zu unserem eingesetzten Lohn- und Gehaltsprogramm besitzt“, erläutert Karl-Heinz Daikeler, Leiter Zentrale IT.

Auch eine Zutrittskontrolle sollte Teil der neuen Lösung werden, denn der Bereich Warehouse Solutions erforderte ein höheres Maß an Sicherheit. Hier wollte das Unternehmen für seine Kunden dokumentieren, dass die Ware gesichert ist und nur geschulte Mitarbeiter dort Zutritt haben. Nach der Sichtung mehrerer

Anbieter entschied es sich für den Reutlinger Software-Spezialisten Tisoware. „Die Komplexität unserer Regelungen konnte dieses System am besten abbilden“, begründet Reinhold Stehle, Leiter des Personalbereichs. Ausschlaggebend waren Leistungsumfang und Umsetzung: So können Mitarbeiter mehreren Tagesmodellen zugeordnet werden, es gibt eine mitternachtsübergreifende Bewertung, eine Offline-Funktion, einen dezentralen Zugriff auf verschiedene Workflows, die Fehlbuchungsliste und automatisch versendbare Reports.

Schnelle Navigation

Überzeugt hat auch die Benutzerfreundlichkeit der Software, in der eine schnelle Navigation und Korrekturbuchungen möglich sind. Hinzu kam, dass das Unternehmen die vorhandenen Kaba-Terminals in der Zentrale und die ausgegebenen Legic-Ausweise weiterverwenden konnte. Nach der Installation von weiteren Kaba-Zeiterfassungsterminals an den

Unternehmensstandorten und der Software „Tisoware Zeit“ in der Zentrale ging die Lösung in Betrieb. Die dezentral erfassten Zeitdaten werden seitdem im System von Tisoware verarbeitet, für die Lohn- und Gehaltsabrechnung aufbereitet und an SP Data übergeben. Dazu wurde eigens eine Schnittstelle erstellt.

Die Zutrittskontrolle wurde sukzessive Standort nach Standort eingeführt. Dazu wurden jeweils Zutrittssteuerungen und Zutrittsleser von Kaba an den Haupt- und Nebeneingängen installiert. Die Berechtigungen werden in Burladungen zentral gesteuert. Für die einzelnen Mitarbeitergruppen gibt es ganz verschiedene Profile. Nicht überall braucht Barth aber eine Online-Zutrittskontrolle. So denkt

das Unternehmen derzeit darüber nach, weitere Bereiche über mechatronische Komponenten offline in das Zutrittssystem einzubinden. Der Vorteil: Auf diese Weise kann die Verkabelung eingespart werden. „Wir überlegen derzeit, ob wir nicht auch den Zugriff auf unsere Gabelstapler beschränken“, erklärt Karl-Heinz Daikeler. Gabelstaplerfahrer bekämen dann auf ihren Legic-Schlüsselanhänger die Berechtigung zum Starten bestimmter Stapler.

Obwohl das System also noch weiter ausgebaut wird, zieht das Unternehmen schon jetzt eine positive Bilanz. „Die erhofften Synergieeffekte sind eingetreten. Wir haben jetzt eine einheitliche zentrale Lösung mit wenig Betreuungsaufwand.

Und durch die Zutrittskontrolle konnten wir unsere Sicherheit wesentlich erhöhen“, zieht der geschäftsführende Gesellschafter Berthold Barth sein Fazit. Wenn das Unternehmen einen neuen Auftrag erhält und dadurch ein neuer Standort hinzukommt, kann das System dort ebenfalls in kürzester Zeit aufgebaut werden. Hier ist es von Vorteil, dass Barth die Ausweise und Schlüsselanhänger selbst codiert. Diese werden nicht nur für Zeiterfassung und Zutrittskontrolle genutzt, sondern auch für die Tankdatenerfassung, künftig vielleicht auch für die Betriebsdatenerfassung. ■

Petra Eisenbeis-Trinkle leitet die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit bei Kaba.

Zutrittskontrolle: handsfree, kabellos, online



5.-8. Oktober
 Besuchen Sie uns in Halle 11
 Stand 207
 security
 essen 2010
 THE NUMBER ONE

OMEGA ACTIVE

Das System für anspruchsvolle Aufgaben.

Zutrittskontroll-Lösungen von CESTronics sind auch für Ihren Einsatzort geeignet.



Intelligent, netzwerkfähig, zukunftsweisend.

Das Leben nach dem Mandat

PRAXIS. Oft gelten langjährig freigestellte Betriebsräte für den hochwertigen fachlichen Einsatz als verloren – Reintegrationskonzepte können das verhindern.

Von **Christof Balkenhol**

In diesem Jahr haben viele Beschäftigte ihre Betriebsräte (BR) neu gewählt und dabei auch für manche Überraschung gesorgt. So bei einem Unternehmen aus der Versorgungswirtschaft in Süddeutschland: Der langjährige Betriebsratsvorsitzende verliert durch veränderte Mehrheiten seine Funktion als Vorsitzender und seine Freistellung. Auf diese Situation ist weder der ehemalige BR-Vorsitzende noch das Personalmanagement vorbereitet. Jetzt suchen die Beteiligten nach einer adäquaten beruflichen Einsatzmöglichkeit im Unternehmen. Keine leichte Aufgabe für das Personalmanagement in einem Betrieb mit wenigen Hundert Beschäftigten und einem ehemaligen BR-Vorsitzenden, der bereits seit über zehn Jahren in der Freistellung ist. Dabei hat er in der Zwischenzeit den Anschluss an seine ursprüngliche berufliche Tätigkeit längst verloren. Beispiele wie dieses machen das Risiko sichtbar, mit der Übernahme einer BR-Funktion und insbesondere einer Freistellung in eine berufliche Sackgasse zu geraten. Es ist im Interesse von Unternehmen, Mitarbeitern und Betriebsräten, neben den Möglichkeiten zum Einstieg in eine Betriebsrats-tätigkeit auch die Möglichkeiten einer „geordneten“ Beendigung besonders für

freigestellte Betriebsräte zu überdenken. Praxisbeispiele liefern Anregungen.

Hohe Anforderung an Betriebsräte

Neben den Anforderungen an fachliche, methodische und soziale Kompetenzen erfordert die Bereitschaft, Interessen an-

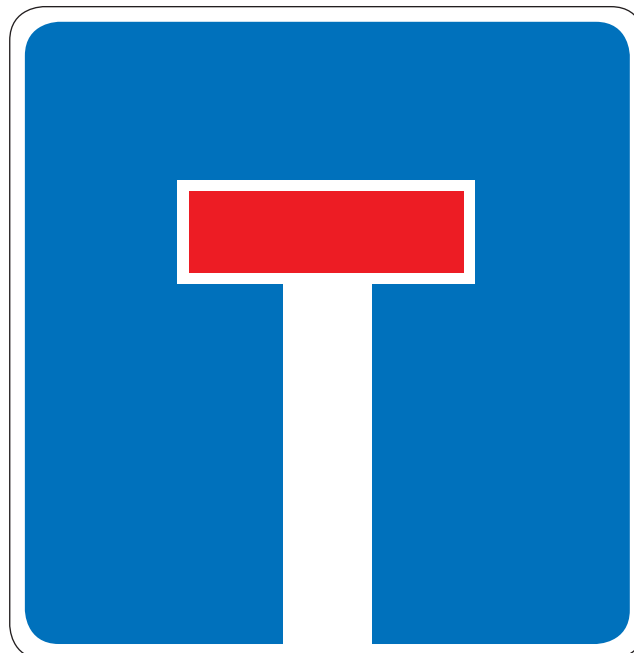
insbesondere mit der Entscheidung für eine Freistellung, in eine Einbahnstraße zu geraten. Aus dem Blickwinkel von Unternehmen und Personalmanagern ist eine intensivere Auseinandersetzung mit Qualifizierung, Entwicklungsmöglichkeiten und Ansatzpunkten zur Reinte-

gration für Betriebsräte daher dringend erforderlich. Das bestätigt Klaus-Peter Bastgen, Director HR beim IT-Dienstleister Capgemini in Lübeck, aus langjähriger Erfahrung im Personalmanagement: „Nur mit qualifizierten Betriebsräten lassen sich betriebliche Probleme zielgerichtet lösen. Deshalb sollten Personalmanager die Betriebsrätequalifizierung aktiv fördern und neben der Frage der Erforderlichkeit nach § 37 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) immer auch den Aspekt des Erhalts der Beschäftigungsfähigkeit im Hinterkopf haben.“

Rahmenbedingungen klar

Das BetrVG gibt einen klaren Rahmen vor, der das Unternehmen durchaus in die

Pflicht nimmt, die Reintegration aktiv zu unterstützen: § 38 BetrVG sieht vor, dass freigestellte Betriebsratsmitglieder grundsätzlich an der inner- und außerbetrieblichen Weiterbildung teilnehmen sollen. Ist dies wegen der zeitlichen Beinträchtigung nicht möglich, verpflichtet § 38 Abs. 4 Satz 2 und 3 BetrVG den Arbeitgeber zu gezielten Fördermaßnah-



Ohne Qualifizierung kann das Betriebsratsmandat zur Sackgasse werden.

derer zu vertreten, belastbare Konfliktfähigkeit und gleichzeitig die Kompetenz, konstruktive Lösungen zu gestalten. Dabei fürchtet mancher, dass sich eine engagierte Ausübung der BR-Tätigkeit bei einer Beendigung des Mandats als Hypothek für die weitere Entwicklung in einer Fach- oder Führungslaufbahn erweisen könnte. Es bleibt die Sorge,

men. Dr. Thomas Koeppen, Fachanwalt für Arbeitsrecht in Frankfurt, erläutert: „Betriebsratsmitgliedern ist die Gelegenheit zu geben, innerhalb eines Jahres nach Beendigung der Freistellung die unterbliebene betriebsübliche berufliche Entwicklung nachzuholen. Mitgliedern, die drei volle aufeinander folgende Amtszeiten freigestellt waren, ist diese Gelegenheit sogar für zwei Jahre zu gewähren.“ Das Gesetz, so Koeppen, verfolge mit der Förderungsverpflichtung eine Ausgleichsfunktion: Das Betriebsratsmitglied soll so gestellt werden, wie vergleichbare Arbeitnehmer, die an den betriebsüblichen Fortbildungsmaßnahmen teilgenommen haben.

Um eine mögliche Reintegration zu erleichtern, ist einerseits die zielgerichtete Weiterentwicklung methodischer, fachlicher und persönlicher Kompetenzen innerhalb des Betriebsratsmandats wichtig. Auf diese Weise wird sowohl die Professionalität der Interessenvertretung gefördert als auch die individuelle Beschäftigungsfähigkeit der Betriebsratsmitglieder erhalten beziehungsweise verbessert. Hier gibt es inzwischen zahlreiche Beispiele erfolgreicher Projekte in der betrieblichen Praxis. Gleichzeitig existieren auch Angebote auf überbetrieblicher Ebene: So bietet beispielsweise die Universität Dortmund mit dem Baustein „Management und Partizipation“ spezielle Module, um die Managementkompetenz von Betriebsräten zu entwickeln.

In einigen Unternehmen praktizieren Betriebsräte das Modell von Teilfreistellung, um damit den Anschluss an die angestammte berufliche Tätigkeit nicht zu verlieren. Von Personalmanagern wird dieser Ansatz jedoch durchaus zwiespältig bewertet. Er erleichtert zwar die Reintegration in die berufliche Laufbahn, erschwert aber wegen andauernder Doppelbelastung die Effizienz in der laufenden Betriebsratsarbeit mitunter ganz erheblich. Deshalb kann die Teilfreistellung im Einzelfall durchaus eine sinnvolle Lösung sein, sie taugt aber kaum

als universelles Modell zur Organisation von BR-Arbeit.

Unterstützung bei Standortbestimmung

Der Wechsel eines Betriebsrats nach Beendigung seiner Freistellung in eine Fach- oder Führungsfunktion im eigenen Unternehmen hat in manchen Branchen zwar eine gewisse Tradition. Doch gerade für mittelständische Unternehmen ist kaum vorstellbar, dass ehemalige Betriebsräte automatisch eine Topfunktion im Personalbereich übernehmen. Wer als Betriebsrat sein Mandat beenden will (oder muss) und dann im Unternehmen eine neue Funktion sucht, sollte sich vielmehr durch eine Stärken-Schwächen-Analyse sein persönliches Kompetenzprofil erarbeiten. Eine realistische Einschätzung fachlicher, methodischer und persönlich-sozialer Fähigkeiten ist hilfreich, um die Optionen der weiteren beruflichen Entwicklung einzugrenzen. Dabei ist neben der Kompetenzfrage („Was kann ich?“) auch die Frage nach den persönlichen Entwicklungszielen („Was will ich?“) zu beantworten. Auf dieser Grundlage sollte es möglich sein, denkbare Funktionen innerhalb des eigenen Unternehmens zu beschreiben, die ein Betriebsrat nach Beendigung seines Mandats übernehmen kann. Da diese Entwicklungsperspektiven nur gemeinsam umgesetzt werden können, ist eine rechtzeitige Verzahnung mit dem HR-Management erforderlich.

Die Kernfrage dabei ist: Wie kann ein Betriebsrat seine im Mandat gewonnenen Erfahrungen und Kenntnisse möglichst wirkungsvoll in einer neuen Fach- oder Führungsfunktion innerhalb oder außerhalb des Unternehmens einsetzen? Erfolg versprechende Ansätze im Personalmanagement konzentrieren sich vor allem auf Angebote und Verfahren, mit denen betroffene Betriebsräte eine berufliche und persönliche Standortbestimmung machen können. Die Hans-Böckler-Stiftung in Düsseldorf hat dazu Beispiele aus Unternehmen zusammengetragen, in denen zu diesem Thema schriftliche

ZITATE

Wechselwillig

Ehemalige Betriebsräte sagen, wie der Wechsel vom Betriebsratsmandat in die Fachlaufbahn glückt.

Vorbereitung durch Netzwerken

Gerd Duffke, 16 Jahre GBR, KBR-Vorsitzender und stellv. AR-Vorsitzender bei Trumpf Werkzeugmaschinen, ist seit 2010 verantwortlich für die Personalentwicklung „Fachliche Qualifizierung“: „Ich war seit 1987 Betriebsrat, 1994 lies ich mich freistellen. Dass es vier Perioden wurden, hing damit zusammen, dass ich drei wegweisende Bündnisse für Arbeit mit auf den Weg bringen durfte. Beim Wechsel zurück kam mir zugute, dass ich ein absoluter Netzwerker bin. Kenntnisse und Kompetenzen aus vielen internen wie externen Projekten haben den Einstieg in meine neue Tätigkeit erleichtert.“

„Drei Faktoren sind entscheidend“

Bettina Gransee arbeitet nach drei Jahren Betriebsrats Tätigkeit bei der SAP AG in Walldorf wieder als HR-Business-Partner zur Top-Management-Beratung:

„Grund für die Kandidatur war, einen konstruktiven und der Mehrheit der Belegschaft entsprechenden Betriebsrat auf den Weg zu bringen. Von vornherein hatte ich geplant, nicht länger als eine Amtsperiode als Betriebsrätin tätig zu sein, um den Anschluss an die aktuelle Rolle nicht zu verlieren. Die größte Herausforderung war, die Hypothek Betriebsratsmandat gar nicht erst entstehen zu lassen beziehungsweise nach Beendigung des Mandats so bald wie möglich erfolgreich abzulegen. Hierbei sind die Faktoren Fachkompetenz, Beherrschung von Soft Skills und emotionale Intelligenz entscheidend.“

Mehr Zitate auf www.personalmagazin.de

Vereinbarungen mit den Betriebsräten getroffen wurden.

Zu Risiken und Nebenwirkungen ...

Manager und ehemalige Betriebsräte, die Fach- oder Führungspositionen in ihren Unternehmen übernommen haben, nennen drei große Risiken bei der Reintegration:

- Absprachen erweisen sich als nicht belastbar. Grund hierfür können sowohl der Wechsel von Ansprechpartnern im Management als auch unpräzise Formulierungen sein.
- In der neuen Rolle werden „alte Rechnungen“ beglichen. Das Umfeld personalisiert Konflikte aus der Rolle als Betriebsrat und überträgt diese Konflikte auf die neue Funktion.
- Der Betriebsrat hat seine Fach- oder Managementkompetenz über- und den Wettbewerbsdruck in der Hierarchie unterschätzt. Damit können die professionellen Anforderungen in der neuen Rolle nicht erfüllt werden.

An dieser Stelle ist wieder das HR-Management gefordert, die Reintegration nicht nur zu initiieren, sondern auch über einen längeren Zeitraum zu begleiten. Denn fehlgeschlagene Beispiele der beruflichen Neuorientierung wirken abschreckend: Sowohl für Betriebsräte, die sich mit der Option zur Beendigung ihrer Freistellung beschäftigten, als auch für Mitarbeiter, die über eine mögliche BR-Kandidatur nachdenken.

Entwicklungsmöglichkeiten extern

Strebt ein ehemaliger Betriebsrat Perspektiven außerhalb des Unternehmens an, kann ihn das Personalmanagement hier durch das Angebot von Outplacement-Beratung unterstützen. Die speziellen Kenntnisse über das Unternehmen, die sich ein langjähriger Betriebsrat aneignen konnte, sind jedoch außerhalb des eigenen Unternehmens kaum relevant. Auch zeigt sich mancher potenzielle Arbeitgeber reserviert gegenüber Bewerbern, die eine Interessenvertretung ausgeübt haben. Dies ist sicher auch eine

EMPFEHLUNGEN

Einmal Betriebsrat – immer Betriebsrat? Tipps für das HR-Management

- 1. Unternehmenskultur:** Wer konstruktive Zusammenarbeit mit Betriebsräten will, der darf aktive Betriebsratsaktivität nicht zum Makel in der beruflichen Entwicklung eines Mitarbeiters machen. Diese Überzeugung sollten Sie als Personalmanager auch ihren Managementkollegen in Produktion, Vertrieb und Verwaltung vermitteln.
- 2. Qualifizierung:** Unterstützen Sie Qualifizierungsinitiativen der Betriebsräte, die nicht nur der Weiterentwicklung von Know-how in Sachen Interessenvertretung dienen. Fördern Sie die Entwicklung von fachlichen und methodischen Kompetenzen, um damit auch die Beschäftigungsfähigkeit außerhalb des Betriebsratsmandats zu verbessern.
- 3. Angebote:** Schaffen Sie Anlaufstellen (intern oder extern), bei denen Betriebsratsmitglieder ihre persönlichen Potenziale und beruflichen Alternativen ausloten können. Absolute Vertraulichkeit ist Grundvoraussetzung für solche Angebote. Versuchen Sie nie, ein BR-Mitglied zur Beendigung seines Mandats oder seiner Freistellung zu drängen.
- 4. Transparenz:** Übernimmt ein Betriebsrat nach der Freistellung eine neue Funktion im Unternehmen, sollte die fachliche und persönliche Eignung für diese Funktion deutlich erkennbar sein. Andernfalls setzen Sie sich, die betroffene Person und den gesamten Betriebsrat dem Verdacht der „Mauschelei“ aus.
- 5. Reintegration:** Unterstützen Sie die betroffene Person nach Beendigung ihres Mandats aktiv bei der Integration in das neue Arbeitsumfeld. Nur lebendige Anschauungsbeispiele für einen gelungenen Wechsel machen Mut.
- 6. Vielfalt:** Werten Sie auch längerfristig angelegte Freistellungen von BR-Mitgliedern als stabilisierendes Element der Mitbestimmung. Eine gute Mischung aus personeller Erneuerung und Kontinuität fördert die Zusammenarbeit zwischen Management und Betriebsrat.

Quelle: Christof Balkenhol

Erklärung dafür, dass man solche Berufswechsel in der Praxis selten antrifft, Ausnahmen gelten für Wechsel in hauptamtliche Funktionen bei Gewerkschaften oder gewerkschaftsnahen Organisationen.

Passgenaue Lösungen

Die gezielte berufliche Entwicklung nach Beendigung des Betriebsratsmandats setzt Eigeninitiative und ein hohes Maß an Eigenverantwortung bei den betroffenen Betriebsräten voraus. Darüber hinaus bedarf es aber innovativer Konzepte, die die grundsätzliche Durchlässigkeit zwischen einer Fach- und Führungslaufbahn einerseits und einer zeitlich befristeten Tätigkeit als Betriebsrat andererseits verbessern. Dies ist nicht nur eine Frage der

Unternehmenskultur, sondern auch der konkreten Instrumente des Personalmanagements. Da es sich bei Reintegration nicht um ein Massenphänomen handelt, kann das Personalmanagement sich auf passgenaue Einzelfalllösungen konzentrieren, statt nach Standards zu suchen.

Unmittelbar nach der Wahl ist ein guter Zeitpunkt, um das Thema „Personalentwicklung für Betriebsräte“ auf die Tagesordnung zu setzen. Denn die nächste Wahl kommt bestimmt. Und damit auch die eine oder andere Überraschung bei der Besetzung von Funktionen und Freistellungen innerhalb der Interessenvertretung. ■

Dr. Christof Balkenhol ist Geschäftsführer Matrix-Partner Beratungs GmbH in München.



Einblicke in die HR-Fachmesse

Orientierung für den Messebesuch – die Hallenpläne [s. 66](#),
Überblick: Aussteller im Kurzprofil [s. 68](#),
Unternehmensporträts von Messeausstellern [s. 70](#)

Orientierung für den Messebesuch

ÜBERBLICK. In insgesamt drei Hallen präsentieren HR-Anbieter ihre Neuheiten. Der Vorteil für die Besucher: Die Messehallen sind thematisch strukturiert.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Vieles ist neu in diesem Jahr auf der Zukunft Personal: Die Kölner Messe findet erstmals im Oktober statt, sie wartet mit insgesamt acht Vortrags-Foren auf, die über die gesamte Messe verteilt sind (siehe Hallenpläne), sowie mit zusätzlichen Veranstaltungen wie der Professional Learning Europe Conference. Doch auf der Fachausstellung bleibt alles beim Bewährten: Rund 505 Anbieter stellen ihre neuen Produkte und Dienstleistungen für den HR-Bereich vor. Die drei Messe-

hallen sind für die bessere Übersicht in folgende Themenbereiche unterteilt: Personal-Software & Personal-Hardware (Halle 3.2), Personaldienstleistung & Personalberatung (Halle 2.1) sowie Weiterbildung & Training (Halle 2.2).

Überblick über die Fachmesse

Einen ersten Überblick über interessante Anbieter sowie ihre Produkte und Dienstleistungen auf der Zukunft Personal erhalten Sie auf den nachfolgenden Seiten. Nutzen Sie diese Informationen für eine Vorabplanung Ihres Messebesuchs in Köln.

DATEN UND FAKTEN

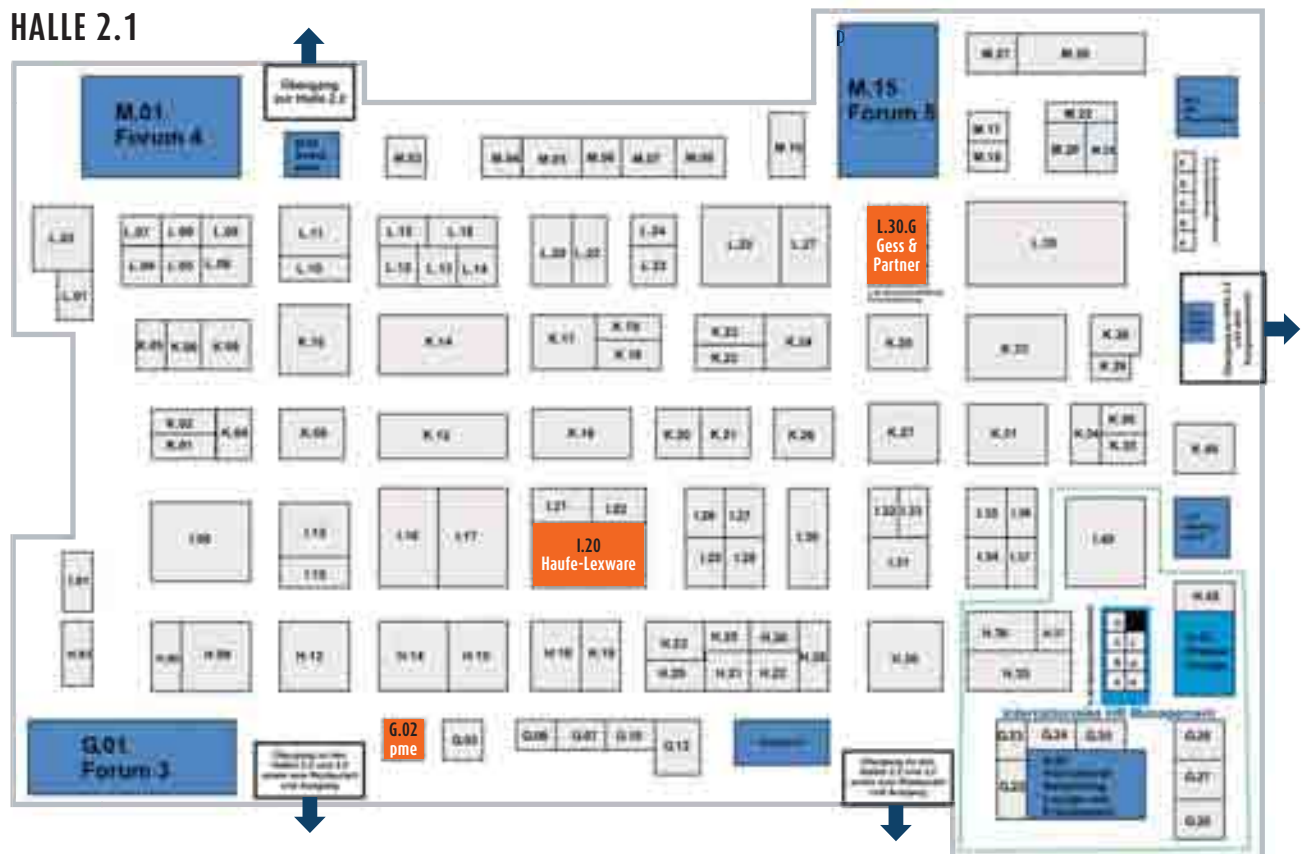
Zukunft Personal

Wann 12. bis 14. Oktober 2010,
9 bis 17.30 Uhr

Wo Kölnmesse, Messeplatz 1,
Eingang Süd

Preise 1 Tag Tageskasse: 75 Euro
1 Tag E-Ticket: 65 Euro
3 Tage Tageskasse: 150 Euro
3 Tage E-Ticket: 130 Euro

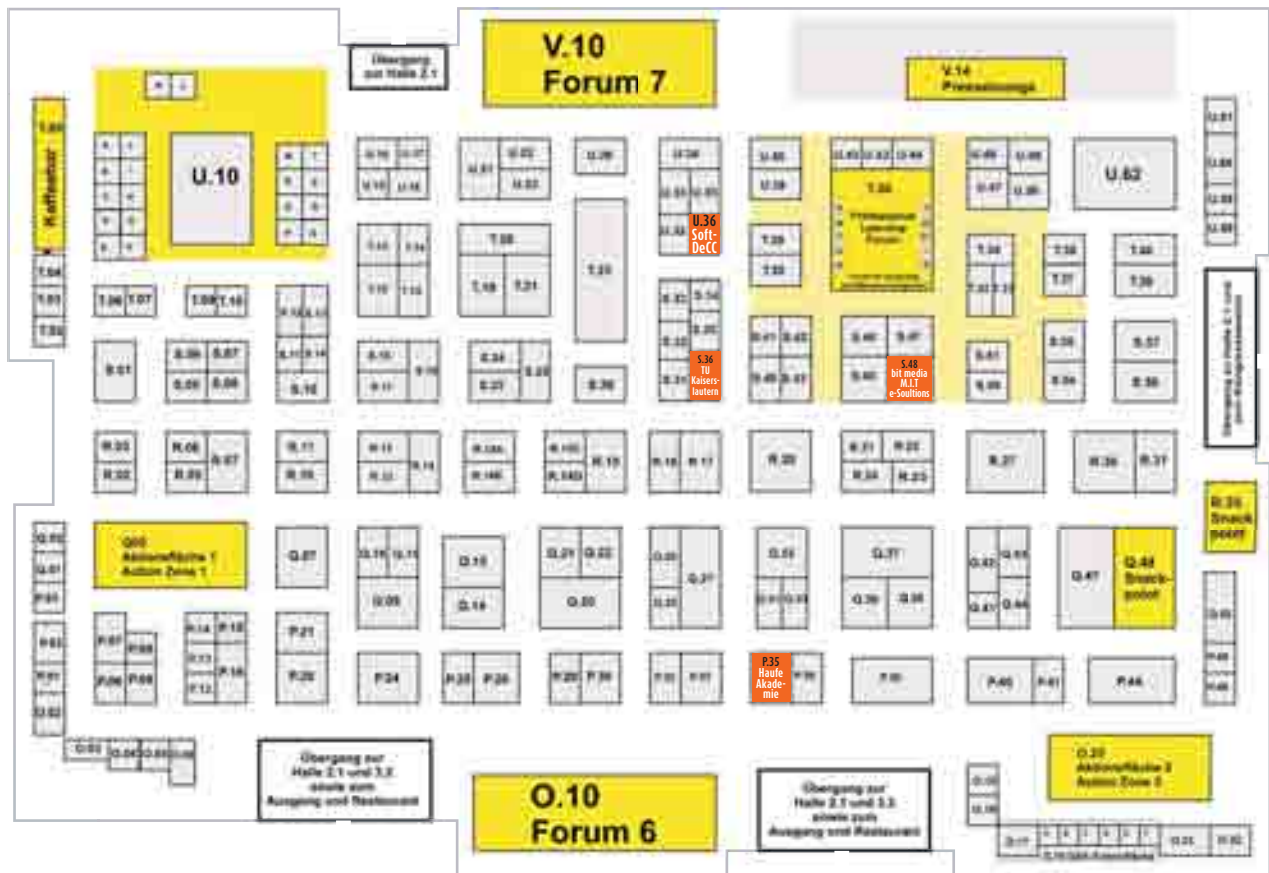
HALLE 2.1








HALLE 3.2



HALLE 2.2



Firma und Anschrift	Halle/Stand	Firmenbeschreibung
 <p>aconso AG Bavariaring 26, 80336 München Tel. 089 516186-0 kontakt@aconso.com www.aconso.com</p>	Halle 3.2 Stand C.11	Die aconso AG, Erfinder der Elektronischen Personalakte im Web, hat sich als der Marktführer für die systemunabhängige Digitale Personalakte etabliert. Das Portfolio besteht neben der Digitalen Personalakte aus den Modulen Creator und Process und bildet den vollständigen Prozess des HR-Dokuments von der Dokumenterzeugung über die Dokumentbearbeitung bis zur Archivierung in der Digitalen P-Akte ab.
 <p>ATOSS Software AG Am Moosfeld 3 81829 München Tel. 089 42771-0 info@atoss.com, www.atoss.com</p>	Halle 3.2 Stand C.30	ATOSS präsentiert ein umfassendes Portfolio für das moderne Workforce Management und stellt Möglichkeiten zur Prozess- und Kostenoptimierung vor. Das Unternehmen bietet leistungsstarke Instrumente zur bedarfsoptimierten Planung und Steuerung des Personals – für alle Anforderungen und Unternehmensgrößen. Zu den Kunden gehören u. a. ALDI SÜD, Coca Cola, Deutsche Bahn, Edeka, Lufthansa und Sixt.
 <p>bit media e-Learning solution Deutschland GmbH Ostdeutscher Weg 46 29690 Schwarmstedt Tel. 05071 913197 office@bitmedia.cc, www.bitmedia.cc</p>	Halle 2.2 Stand S.48	Mit der Kapitalkraft, internationalen Präsenz und Innovation der bit Gruppe im Rücken ist bit media ein führender e-Learning Anbieter (Platz 5 des MMB-eLearning-Wirtschaftsrangings 2009) und erstellt passgenaue Komplettlösungen mit Hilfe der Lernplattform SITOS® (über 300 Installationen), des Interactive Test Studio®, Autoren- und VC-Tools, mit über 150 Standard-Kursen zu IT, Sprachen, BWL und Compliance sowie Individualkursen für das Mitarbeiter-, Vertriebs- und Kunden-Training.
 <p>Exact Software Deutschland GmbH Karl-Hammerschmidt-Str. 40 85609 München-Dornach Tel. 089 36042360 kontakt@exact.com, www.exact.com</p>	Halle 3.2 Stand D.25	Exact Software Deutschland bietet Unternehmen aller Größen moderne und branchenübergreifende Lösungen für wertschöpfende Personalarbeit. Dazu gehören die Lohn- und Gehaltssoftware Exact LohnXL/XXL, die BPM-Lösung Exact Synergy sowie die Outsourcing-Lösung Exact Payroll Service. Exact bietet außerdem mit dem offiziellen Kooperationspartner rexx systems eine integrierte Lösung für Lohn und HR an.
 <p>Gess & Partner GmbH Oststraße 41-43 40211 Düsseldorf Tel. 0211 179221-0 info@job-gess.de, www.job-gess.de</p>	Halle 2.1 Stand L.30.G	Die GESS & Partner GmbH ist ein renommiertes Personaldienstleister mit Sitz in Berlin, Düsseldorf, Essen, Frankfurt a. M., Hamburg, Hilden, Kamen, Köln, München, Münster, Neuss, Seefeld, Stuttgart, Wuppertal. Unser Dienstleistungsangebot: Arbeitnehmerüberlassung, On-Site-Management, Personalvermittlung, Interim Management, Freelancing, Executive Search und New-/Outplacement.
 <p>Haufe-Lexware GmbH & Co. KG Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg Tel. 0761 898-0 online@haufe-lexware.com www.haufe-lexware.com</p>	Halle 2.1 Stand I.20	Die Haufe-Lexware GmbH & Co. KG ist eine der innovativsten Lösungsanbieter auf den Gebieten Wirtschaft, Recht und Steuern. Personalfachleute vertrauen täglich auf Fachinformationen und Softwarelösungen aus dem Hause Haufe-Lexware zur erfolgreichen Gestaltung ihrer vielfältigen Aufgaben. So zählen Produkte wie „Haufe Personal Office Premium“ oder „Lexware Lohn + Gehalt Premium“ zu den Standardlösungen in Personalabteilungen.
 <p>Haufe Akademie GmbH & Co. KG Lörracher Straße 9, 79115 Freiburg Tel. 0761 4708-811 service@haufe-akademie.de www.haufe-akademie.de</p>	Halle 2.2, Stand P.35	Die Haufe Akademie gehört zu den führenden Weiterbildungsanbieter im deutschsprachigen Raum: 480 Veranstaltungsthemen und eine Vielzahl an Veranstaltungsformaten decken den Qualifizierungsbedarf von Fach- und Führungskräften aus Mittelstand und Konzernen. Für komplexe PE-/OE-Prozesse stehen erfahrene Berater zur Verfügung. Neu ist das wachsende e-Learning Angebot.
 <p>HR4YOU Solutions GmbH & Co. KG Schulstr. 1, 91320 Ebermannstadt Tel. 09194 725220 marketing@hr4you.de, www.hr4you.de</p>	Halle 3.2 Stand C.37	HR4YOU ist Spezialist für Human Relationship Management Systeme und entwickelt webbasierte, kundenspezifische Anwendungssoftware für: Personalberatung, -vermittlung, Zeitarbeit, Out- & Newplacement, Transfergesellschaften sowie Unternehmensrecruiting und Bewerbermanagement. HR4YOU bietet Speziallösungen für Stellenportale / Jobbörsen und Lösungen im Bereich der Online-Diagnostik.
 <p>M.I.T e-Solutions GmbH Am Zollstock 1 61381 Friedrichsdorf Tel. 06172 7100-0 info@mit.de www.mit.de</p>	Halle 2.2 Stand S.48	Seit fast 40 Jahren setzt M.I.T auf Innovation bei der effizienten Vermittlung von Wissen und Handlungskompetenz. Als Full-Service-Agentur für digitale Kommunikation, eigenem Tonstudio und Print-/Logistikzentrum ist M.I.T ein Impulsgeber und Navigator im Medien- und Maßnahmenangebot. In mehr als 1000 Projekten lieferte M.I.T WBTs, Lernspiele, Simulationen, Websites und Portale, die die Schulungs- und Kommunikationsziele von Kunden wie BMW, Daimler, Deutsche Bank oder Siemens maßgeschneidert unterstützen.
 <p>pme Familienservice GmbH Flottwellstr. 4-5, 10785 Berlin Tel. 030 263935-70 info@familienservice.de www.familienservice.de</p>	Halle 2.1 Stand G.02	Die pme Familienservice GmbH bietet das bundesweit breiteste Spektrum externer Mitarbeiterberatung im Bereich Work-Life-Balance. Mehr als 600 Kunden vertrauen auf die innovativen Dienstleistungen in den Bereichen Kinderbetreuung, Homecare-Eldercare und Lebenslagen-Coaching und sichern mit diesem Unterstützungsangebot ihren Unternehmenserfolg.
 <p>SD Worx GmbH Im Gefierth 13c 63303 Dreieich Tel. 06103 3807-193 info_de@sdworx.com, www.sdworx.de</p>	Halle 3.2 Stand C.20	24 Länder, 60 Jahre Erfahrung, 43.000 Kunden, 1.200.000 Entgeltabrechnungen pro Monat. Unsere Kunden vertrauen auf unsere Professionalität und Innovationskraft als Spezialist für Payroll-Outsourcing. Mit unserem One-Stop-Shopping-Prinzip bieten wir europaweit Payroll-Services, -Software und Beratung aus einer Hand!

Firma und Anschrift	Halle/Stand	Firmenbeschreibung
 <p>SoftDeCC Software GmbH Kapuzinerstr. 9 80337 München Tel. 089 890678-30 info@softdecc.com, www.softdecc.com</p>	Halle 2.2 Stand U.36	SoftDeCC bietet zur professionellen Seminarverwaltung ‚TCmanager‘ leistungsfähige Webservices zur Konfiguration der integrierten Elearning-Plattform sowie den prämierten Testgenerator an. TCmanager ist die ideale Grundlage für Blended Learning Konzepte und strategische Bildungskampagnen. Das umfassende Rechtekonzept erlaubt individuelle Anpassung an Controlling- und Betriebsratsvorgaben.
 <p>Technische Universität Kaiserslautern, Distance and International Studies Center (DISC) Erwin-Schrödinger-Str. 57 67663 Kaiserslautern Tel. 0631 205-4925 zfuw@zfuw.uni-kl.de, www.zfuw.de</p>	Halle 2.2 Stand S.36	Die Technische Universität Kaiserslautern ist einer der führenden Anbieter postgradualer Fernstudiengänge. Das Angebot umfasst akkreditierte, international anerkannte Master-Studiengänge und Zertifikatprogramme. Derzeit nutzen rund 3.700 Akademiker das Studienangebot der TU für ihre berufliche Karriere – so viele wie an keinem anderen vergleichbaren Fernstudien-Institut in Deutschland.
 <p>tisoware Gesellschaft für Zeitwirtschaft mbH Ludwig-Erhard-Str. 52, 72760 Reutlingen Tel. 07121 96650 info@tisoware.com www.tisoware.com</p>	Halle 3.2 Stand B.38 tisoware Stand B.31 VRG HR	Auf der Zukunft Personal 2010 präsentiert tisoware neue HR- und Security-Lösungen. Dazu zählen Erweiterungen in den Modulen Reisekostenmanagement, Projektcontrolling sowie das integrierte Ausweiserstellungssystem von tisoware, mit dem Unternehmen die Abläufe vereinfachen und gleichzeitig die Sicherheit erhöhen können. Neu ist auch die mobile Zutrittskontrolle auf Basis des Apple iPhones.
 <p>VRG HR GmbH Mittelkamp 110-118 26125 Oldenburg Tel. 0441 3907-0 info@vrg-hr.de, www.vrg-hr.de</p>	Halle 3.2 Stand B.31	VRG HR ist einer der führenden Anbieter in Deutschland für die Bereiche Personalabrechnung und -verwaltung. Wir stellen mit SAP® HR, PAISY® und der Eigenentwicklung PROVIA HR für jeden Kunden das optimale Abrechnungssystem zur Verfügung. Durch individuell definierbare Servicelevel vom Standard- bis zum Full-Service und BPO ist eine bedarfsgerechte Anpassung der Leistungen möglich.



Premieintrag jetzt sichern! 1590,- €/Jahr

JETZT NEU! Ihr Gold-Profil auf HORIZONT Jobs.de!

- Das größte und einzige Karriereportal für Marketing- und Werbeexperten.
- Eigene Onlineredaktion, die täglich hochaktuell berichtet.
- Wöchentlicher Career-Newsletter an rund 25.000 Abonnenten.
- Aktuell rund 1.900 Stellenangebote online.
- Aktuell über 500 Bewerberprofile online.

Ausführlicher Text

Logo

Fotos

- ✓ Logo Ihres Unternehmens
- ✓ Bis zu 5 Bilder hochladen
- ✓ Mehr Platz für Ihre Texte
- ✓ Beschreibung der Einstiegsmöglichkeiten
- ✓ Gegenseitige Verlinkung Ihrer Stellenanzeigen und Ihres Goldprofils

Halle 3.2 | Stand D.24

DATEV eG

**DATEV eG**

Paumgartnerstraße 6-14
90329 Nürnberg
Telefon 0911 319-0
Telefax 0911 319-3196

Kontakt

unternehmensanfragen@datev.de
Telefon 08 00/1 00 11 16
www.datev.de/personalwirtschaft

Software für die Lohnabrechnung von mehr als neunehalb Millionen Arbeitnehmern

Die DATEV eG bietet umfangreiche Personalwirtschafts-Programme vom Erfassungssystem bis zu Lohn-Komplettlösungen, die unabhängig von Betriebsgröße und Branche eingesetzt werden können – auch im Application Service Providing. Anwendungen für das Personalmanagement, die Reisekostenabrechnung und das Fahrtenbuch runden das Angebot ab.

Produkte

LODAS, Lohn und Gehalt, Personal-Managementsysteme, Reisekosten, elektronisches Fahrtenbuch

Auszug aus unserer Kundenliste

Adecco Personaldienstleistungen GmbH, Arbeiterwohlfahrt KV Augsburg-Stadt e.V., Deutscher Fußball-Bund (DFB), Deutsches Rotes Kreuz, KV Heidenheim e.V., DIS AG, HANSA-FLEX Hydraulik GmbH, Klinik am Steigerwald, Lielje Gruppe (Fachkliniken), MÜLLERBÄCK GmbH, Paul Becker GmbH, Rastal GmbH & Co. KG, VDE Verband der Elektrotechnik Elektronik Informationstechnik e.V.

Elektronische Prozesse bringen mehr Effizienz

Etwa 80 Prozent der Kosten, die bei der Lohn- und Gehaltsabrechnung anfallen, sind nach Schätzungen von Experten durchschnittlich durch Personalaufwand verursacht. Dieser lässt sich erheblich senken, wenn mit moderner Lohn-Software konsequent auf elektronische Ablage und Archivierung umgestellt wird sowie manuelle Tätigkeiten in Sortierung und Verteilung reduziert werden. Beim Einsatz von DATEV-Programmen für die Lohn- und Gehaltsabrechnung steht für eine automatisierte und effiziente Abwicklung dieser Aufgaben zusätzlich das Rechen-, Druck- und Versandzentrum der DATEV in Nürnberg zur Verfügung.

Neben der Zeit- und Raumesparnis beim Archivieren erleichtert die elektronische Ablage auch das Auffinden von Dokumenten. Die Anzeige erfolgt im Originallayout, sodass das Dokument im Bedarfsfall problemlos per E-Mail weiterversendet oder – wenn gewünscht – auch ausgedruckt werden kann. Dabei sind die Unterlagen im DATEV-Rechenzentrum revisionssicher archiviert. Bei einer anstehenden Betriebsprüfung können die Daten des relevanten Prüfzeitraums auf einer Lohn-Archiv-DVD ausgegeben werden, die dem Prüfer alle erforderlichen Auswertungen zur Verfügung stellt.

Komfortables Controlling und Bescheinigungswesen

Individuelle Auswertungen, Berichte und Statistiken für das Personal-Controlling können aus der DATEV-Software komfortabel und schnell elektronisch generiert werden. Ebenfalls rationalisieren lässt sich das Bescheinigungswesen. Auch bei den Bescheinigungen macht die digitale Speicherung eine Papierablage überflüssig und ermöglicht bei Rückfragen eine schnelle Auskunftsbereitschaft. Meldungen an Krankenkassen, Finanzämter, Banken oder Berufsgenossenschaften können zudem über das DATEV-Rechenzentrum



Server im DATEV-Rechenzentrum: Die Anwendungen können auch im Application Service Providing in Nürnberg betrieben werden.

auf hohem Sicherheitsstandard elektronisch übermittelt werden. Mit den DATEV-Lohn-Lösungen lassen sich nahezu alle Vergütungsarten abrechnen, inklusive der Besonderheiten, wie sie beispielsweise im Baulohn, bei Heimarbeit, im Akkord, bei der Lohnabrechnung für behinderte Menschen oder im Öffentlichen Dienst vorkommen. Schnittstellen zur Finanzbuchführung, zu Personalmanagement- und Zeitwirtschaftssystemen, zur Reisekostenabrechnung, zum Zahlungsverkehr sowie zum Online-Banking sorgen für einen reibungslosen Datenfluss im Unternehmen und in der Kanzlei. Für den Großteil dieser Anforderungen bietet DATEV eigene Programme an, die sich mit der Lohn-Software zu einem Gesamtsystem integrieren lassen.

Halle 3.2 | Stand B.31

VRG HR GmbH



VRG HR GmbH
Mittelkamp 110-118
26125 Oldenburg
Telefon 0441 3907-0
Telefax 0441 3907-175
www.vrg-hr.de

Kontakt
Thomas Triebtsch
Telefon 0441 3907-114
ttriebtsch@vrg-hr.de

Zum Unternehmen

Mehr als 300 Mitarbeiter und über 45 Jahre Erfahrung als Dienstleister im Verbund der VRG-Gruppe.

Auszug aus unserer Kundenliste

Referenzen erhalten Sie gern auf Anfrage

Mit VRG HR Personalverwaltung abgeben und Freiräume schaffen – schnell, günstig und unkompliziert!

Unser Service zeichnet sich durch eine einfach gestaltete Kostenstruktur aus, die nur die tatsächlich abgerechneten Mitarbeiter einbezieht. Dabei gilt unsere Kompetenz branchenübergreifend. Moderne Personalarbeit muss hohen Qualitätsansprüchen genügen und Effizienz im Unternehmen konsequent steigern. Wir bearbeiten jährlich mehr als fünf Millionen Personalabrechnungen mit der aktuellsten Software und entwickeln unsere Produkte und Services permanent weiter.

Unsere Kunden wählen zwischen den Abrechnungssystemen PAISY®, SAP® HR und PROVIA HR. Durch den modularen Aufbau lassen sich unsere Lösungen exakt auf Ihre Branche und Ihr Unternehmen abstimmen. Wir übernehmen auf Wunsch auch den gesamten Prozess der Zeitwirtschaft oder der

Reisekostenabrechnung und unterstützen Sie mit erstklassigem Know-how und zuverlässigem Service bei der Betrieblichen Altersvorsorge. Weitere Module sind zum Beispiel die Digitale Personalakte, das Mitarbeiterportal und das Bewerbermanagement. Mehr als 2.300 zufriedene Kunden sind unsere beste Referenz. Viele von ihnen vertrauen bereits seit mehr als 25 Jahren auf unsere Software und Dienstleistungen. Im ständigen Dialog mit ihnen verbessern wir unsere Services kontinuierlich. Unsere Kunden haben bei der VRG HR GmbH mit bundesweiten Geschäftsstellen kompetente Berater in ihrer Nähe. Das sorgt für eine schnelle, persönliche und unkomplizierte Zusammenarbeit.

Überzeugen Sie sich von unserer Leistungsfähigkeit und besuchen Sie uns auf der Zukunft Personal 2010 in Köln vom 12. bis 14. Oktober in Halle 3.2 / Stand B.31!

Wir freuen uns auf Ihren Besuch!

Halle 2.1 | Stand G.02

pme Familienservice GmbH



pme Familienservice GmbH
Flottwellstr. 4-5
10785 Berlin
Telefon 030 263935-70
Telefax 030 263935-77
www.familienservice.de

Kontakt
Steffanie Koch
Telefon 069 920208-197
steffanie.koch@familienservice.de

Daten und Fakten

Firmengründung: 1991, Mitarbeiterzahl 1.000

Auszug aus unserer Kundenliste

Commerzbank AG, Allianz Gruppe, BMW, Lufthansa, DekaBank, IKEA GmbH & Co. KG, Deutsche Börse, Bayer AG, Sanofi Aventis, SAP AG

Die Motivation und Leistungsfähigkeit Ihrer Beschäftigten im Blick

Wir entlasten Berufstätige im Spannungsfeld von Arbeit und Privatleben, damit sie ihr Potenzial entfalten, und tragen dazu bei, dass Unternehmen nachhaltig leistungsfähig und erfolgreich sind. Unser Angebot reicht von der Kinderbetreuung über die Versorgung älterer Angehöriger bis zum Lebenslagen-Coaching bei Krisen und beruflich-privaten Problemen. Flankierend dazu bieten wir Kongresse, Seminare und Vorträge für Personalverantwortliche im Rahmen unserer Teleakademie sowie eine 24-Stunden-Hotline für Notbetreuung und Beratung.

Vorreiter in einem wachsenden Markt – seit 1991

Bei uns steht der berufstätige Mensch im Mittelpunkt, ihn wollen wir unterstützen und stärken – im Auftrag des Arbeitgebers.

Aus diesem Antrieb entwickeln wir kontinuierlich passgenaue Lösungen mit Vorbildcharakter:

1999 begründeten wir mit der ersten Backup-Einrichtung Deutschlands eine neue Form der hochflexiblen Kinderbetreuung, unser Angebot Eldercare besteht seit 1996 für Berufstätige zu allen Fragen rund um die Pflege ihrer älteren und kranken Angehörigen.

Besuchen Sie uns auf der Zukunft Personal!

Gerne stellen wir Ihnen unsere Angebote auf der Messe Zukunft persönlich vor. Sie finden uns in Halle 2.1 am Stand G02.

Als besonderen Service bieten wir für die Besucherinnen und Besucher der Messe kostenlose Kinderbetreuung – denn Betreuungslücken zu schließen, ist uns ein Anliegen. Die Kinderbetreuung finden Sie im Eingangsbereich der Messe.

Heftiger Streit um Kameraverbot

Der offizielle Entwurf des Gesetzes zum sogenannten Arbeitnehmerdatenschutz liegt vor. An die Stelle eines bisher einzigen, das Thema regelnden Paragraphen soll ein ganzer Abschnitt mit insgesamt 13 Vorschriften treten. Geregelt werden darin nicht nur die Fragen, ob und wann der Arbeitgeber Daten seiner Mitarbeiter abfragen und festhalten darf. Vielmehr werden auch bisher gesetzlich nicht geregelte weitere Pflichten etwa über ärztliche Untersuchungen oder Eignungstests umfasst. Dabei werden zwar



Privatbereich soll in Zukunft kamerafreie Zone werden.

im Wesentlichen die bisherigen Grundsätze der Rechtsprechung zum Arbeitnehmerdatenschutz fixiert. Es gibt jedoch auch Überraschungen. Eine davon ist, dass Videoüberwachungen in Pausen- oder Gemeinschaftsräumen ausnahmslos unzulässig werden. Dieses Verbot geriet unter heftige Kritik der Arbeitgeberverbände. So seien den Arbeitgebern die Hände gebunden, selbst bei einem konkreten Verdacht einer Straftat, Beweise über Videoaufnahmen einzuholen. Mit einer heftigen Debatte in den Bundestagsgremien ist zu rechnen.

Wir werden über den Fortgang des Gesetzgebungsverfahrens berichten.

Nationale Rückendeckung für den EuGH

Das Bundesverfassungsgericht hat dem EuGH bescheinigt, dass dieser sich innerhalb seiner Kompetenzen bewegt. Das höchste deutsche Gericht bestätigte damit endgültig die Wirksamkeit eines EuGH-Urteils zur Befristung von Arbeitsverträgen im sogenannten Mangold-Urteil. Der unterlegene Arbeitgeber hatte das Bundesverfassungsgericht mit der Begründung angeufen, der EuGH habe die Gren-

zen erlaubter Rechtsfortbildung verlassen und sich damit gewissermaßen als Gesetzgeber von EU-Recht betätigt. Eine Kontrolle europäischer Entscheidungen, so das Bundesverfassungsgericht, komme aber nur in Betracht, wenn die europäischen Institutionen ihre Kompetenzen in schwerwiegender Weise überschreiten, was bisher nicht der Fall gewesen sei (Beschluss vom 26.8.2010 2 BvR 2661/06).

NACHRICHTEN

Entwurf zur „Lex Schlecker“

Bundesarbeitsministerin Ursula von der Leyen möchte per Gesetz gegen Missbrauch in der Leiharbeit vorgehen. Dazu hat ihr Ministerium nun einen Referentenentwurf erarbeitet. Kernpunkt: Verlassen Arbeitnehmer das Unternehmen, dürfen sie dort nicht innerhalb von sechs Monaten als Leiharbeiter und zu schlechteren Arbeitsbedingungen erneut eingesetzt werden. Das Gesetz soll zum 1. Mai 2011 in Kraft treten.

Personaldienstleistungsfachwirt

Wer sich über die Anforderungen zur Fortbildung eines geprüften Personaldienstleistungsfachwirts(-in) informieren will, kann dies jetzt anhand einer neuen Prüfungsordnung tun. Diese wurde jetzt offiziell verabschiedet und ist im BGBl. I 2010,1035 ff nachzulesen. Die Verordnung tritt am 1. Januar 2011 in Kraft.

Elster-Online-Portal

Das elektronische Anfrageverfahren der Finanzverwaltung ist abrufbereit. Bei diesem Anfrageverfahren geht es um die Erhebung der Identifikationsnummer zur Lohnsteuerbescheinigung und zur erleichterten Übernahme der steuerlichen Identifikationsnummer des Arbeitnehmers in das Lohnkonto. Informationen unter www.elster.de

Urlaubsrecht

Eine Absenkung des Urlaubsanspruchs auf maximal fünf Wochen fordert der Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW). Begründet wird dies mit dem wirtschaftlichen Aufschwung. Experten verweisen darauf, dass derartige Regelungen tarif- oder einzelvertraglich auch nach geltendem Recht vereinbart werden könnten, soweit der gesetzliche Mindesturlaub eingehalten wird.

Die neuen Sachbezugswerte

Das Bundesarbeitsministerium hat die voraussichtlichen Sachbezugswerte für 2011 bekannt gemacht. Für Verpflegung steigen die Werte monatlich auf 217 Euro (täglich 7,23 Euro). Wird die Verpflegung teilweise zur Verfügung gestellt, sind für ein Frühstück wie bisher 47 Euro anzusetzen. Für ein Mittag- oder Abendessen steigt dieser Wert auf 85 Euro pro Monat. Der Wert einer Kantinenmahlzeit (Mittag- beziehungsweise Abendessen) beläuft sich 2011 auf 2,83 Euro, während ein dort eingenommenes Frühstück weiterhin 1,57 Euro ausmacht.

Der Wert einer Unterkunft beträgt in den alten und neuen Bundesländern monatlich 206 Euro (2010: 204 Euro). Für Jugendliche bis zur Vollendung des 18. Lebensjahres und für Auszubildende beläuft er sich auf 175,10 Euro (2010: 173,40 Euro).

Schneller Wechsel in die Private

Die Wahl einer privaten Krankenversicherung ist nach derzeitigem Recht nur möglich, wenn die sogenannte „Dreijahresgrenze“ erfüllt ist. Das heißt: Bei Übersteigen der Versicherungspflichtgrenze bleibt eine Pflicht zum Verbleib in der gesetzlichen Krankenkasse bestehen. Erst wenn sich

ein Besserverdienender drei Jahre lang „bewährt“ hat, kann er die gesetzliche Krankenkasse verlassen und zu einem privaten Anbieter wechseln.

Zum Jahreswechsel will man nunmehr wieder auf die frühere Rechtslage zurückschalten und damit ein Versprechen aus dem Koalitionsvertrag einlösen. Danach soll es wieder ausreichen, wenn die Überschreitung der Entgeltgrenze für ein Jahr festgestellt wird und sich aus der Prognose für das voraussichtliche Entgelt im Folgejahr ebenfalls eine Überschreitung ergibt. Für Neueinstellungen, insbesondere für Berufseinsteiger gilt: Hier soll es wie bei der früheren Rechtslage keine Wartefrist geben. Besserverdienende sollen hier von Anfang an eine private Krankenversicherung wählen können.



Privat oder gesetzlich? Ab 2011 wieder erleichtert wählbar.



19. Internationale Leitmesse und Kongress für professionelle Bildung, Lernen und IT

Setzen Sie mit der **LEARNTEC 2011** auf das Wachstumspotenzial Bildung!

Nur auf der **LEARNTEC** treffen Sie gebündelt die wichtigsten Anbieter für E-Learning Lösungen und professionelle Bildung.

Kommen Sie zur **LEARNTEC** – vom 1. bis 3. Februar 2011 in Karlsruhe!

1. – 3. Februar 2011
Messe Karlsruhe

LEARNTEC
www.learntec.de

Im Dreierpack ...

... trafen am 19. August 2010 wieder einmal Grundsatzentscheidungen des BAG in Sachen Diskriminierung ein. Offensichtlich hat jetzt die Bugwelle der AGG-Klagen, insbesondere aus dem Bewerbungsbe-

reich, endgültig Erfurt erreicht. Da wundert es nicht, wenn sich unser heutiger Urteilsdienst zu zwei Dritteln mit diesem Thema beschäftigt. Übrigens: Jetzt wurde durch das Bundesverfassungsgericht die

übergeordnete Stellung des Europäischen Gerichtshofs bestätigt. Man darf sicher sein, dass diese nationale Rückendeckung das Selbstbewusstsein der Luxemburger Richter noch mehr stärken wird.

AGG-widrige Stellenanzeige

ZUSAMMENFASSUNG Eine Stellenausschreibung verstößt gegen das Altersdiskriminierungsverbot, wenn ein „junger“ Bewerber gesucht wird. Die Stellenausschreibung ist dann ein eindeutiges Indiz, dass der Kläger wegen seines Alters nicht eingestellt worden ist.

RELEVANZ Das Urteil zeigt deutlich die Problematik der Beweisnot für den Arbeitgeber im AGG-Bereich auf. Dieser hatte vorgetragen, dass der Kläger auch ohne Benachteiligung nicht eingestellt worden wäre. Das BAG verweist hier auf die Indizwirkung des § 22 AGG und stellt damit den Begriff „jung“ als in der Regel nicht widerlegbares Diskriminierungsindiz dar. AGG-Klägern werden aber bei der Höhe ihres Schadensersatzes Grenzen aufgezeigt. So hatte im vorliegenden Fall der Kläger einen Schadensersatz von mindestens 25.000 Euro verlangt und den Verstoß als „vergleichbar mit einer Tötung und einer Körperverletzung“ definiert. Das Gericht sah dagegen die Zahlung eines Monatsgehältes als ausreichend an.

Quelle BAG, Urteil vom 19.8.2010, 8 AZR 530/09
Zum Thema ... Personalmagazin 12/2007, Seite 76

Kein Schadensersatz bei verspäteter Bewerbung

ZUSAMMENFASSUNG Macht ein Bewerber geltend, er sei bei der Besetzung einer ausgeschriebenen Stelle benachteiligt worden, so setzt dies grundsätzlich voraus, dass seine Bewerbung um die Stelle noch vor dem Zeitpunkt der Besetzungsentscheidung einging.

RELEVANZ Stützen sich Schadensersatzforderungen nach dem AGG auf Bewerbungen, die erst dann eingehen, wenn die Stelle nachweislich bereits vergeben worden war, liegt nach Auffassung des BAG kein „Beschäftigtenbegriff“ vor. Das BAG weist aber gleichzeitig darauf hin, dass die Klage mit dieser Begründung nicht abgelehnt worden wäre, wenn in der Anzeige eine Bewerbungsfrist versprochen habe, die Stelle für eine bestimmte Zeit nicht zu besetzen. Auch könne in Verspätungsfällen ein Schadensersatz außerhalb des AGG möglich sein. Dies mit der Begründung, dass eine von vornherein vergebliche Bewerbung eingereicht wurde.

Quelle BAG, Urteil vom 19.8.2010, 8 AZR 370/09
Zum Thema ... Personalmagazin 12/2007, Seite 76

Diskriminierende Kündigung in der Probezeit

ZUSAMMENFASSUNG Eine Entschädigung in Höhe von drei Bruttomonatsverdiensten kann bei einer eindeutig diskriminierenden Kündigung gerechtfertigt sein.

RELEVANZ Die Festlegung von drei Bruttomonatsverdiensten wurde vom LAG ausdrücklich auch für den Fall bestätigt, dass sich der Arbeitnehmer noch in der Probezeit befand und sich gegen eine normale Probezeitkündigung, bei der nur ein Monat Kündigungsfrist einzuhalten gewesen wäre, nicht hätte wehren können.

Quelle LAG Bremen, Urteil vom 29.6.2010, 1 Sa 29/10.2006
Zum Thema ... Personalmagazin 6/2009, Seite 72

Zwangsgeld im Zeugnisstreit

ZUSAMMENFASSUNG Verspricht der Arbeitgeber in einem gerichtlichen Vergleich, ein Zeugnis zu erstellen, so darf er nicht von einem ihm vorliegenden Zeugnisentwurf des Arbeitnehmers abweichen.

RELEVANZ Das Urteil zeigt wieder einmal, wie sich arbeitsgerichtliche Streitigkeiten aufgrund von, häufig als Nebenansprüche geltend gemachten, Zeugnisstreitigkeiten hinziehen können. Hier hatte das Arbeitsgericht dem Arbeitgeber ein Zwangsgeld in Höhe von 1.000 Euro auferlegt, weil er seiner Pflicht zur Zeugnisausstellung nicht ordnungsgemäß nachgekommen sei. Unbeschadet der Wahrheitspflicht musste der Arbeitgeber danach Formulierungen aus einem Entwurf des Arbeitnehmers übernehmen, weil dieser ihm zum Zeitpunkt des Vergleichs bekannt war. Für die Praxis ist daher zu raten, sich bei Vergleichen abschließend auf einen konkret vorliegenden Zeugnistext zu einigen.



Zeugnis „kostet“ 1.000 Euro Zwangsgeld.

Quelle LAG-Hamm, Beschluss vom 4.8.2010, 1 Ta 196/10
Zum Thema ... Personalmagazin 9/2005, Seite 48

Irrelevante Diskriminierungsargumente

ZUSAMMENFASSUNG Die unmittelbare Benachteiligung wegen eines AGG-Merkmals muss sich auf eine vergleichbare Situation beziehen. Diskriminierungsargumenten ist nur dann nachzugehen, wenn der Bewerber mit anderen Kandidaten vergleichbar ist.

RELEVANZ Das Urteil zeigt auf, dass vor der Anwendung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) untersucht werden muss, ob nicht ein „hartes Einstellungskriterium“ fehlt. Erst anschließend kann man in die Prüfung wegen eines verpönten Merkmals einsteigen.

Im vorliegenden Fall hatte eine Bewerberin gerade diese Reihenfolge nicht beachtet, eine Benachteiligung nach dem AGG kam nicht in Frage. Der Arbeitgeber nannte eindeutig eine Hochschulausbildung als Voraussetzung für die ausgeschriebene Stelle. Die Bewerberin ohne diese Qualifikation war daher mit ihrer Behauptung, sie sei wegen ihrer ethnischen Herkunft benachteiligt worden, nicht durchgedrungen.

Quelle BAG, Urteil vom 19.8.2010, 8 AZR 466/09

Zum Thema ... Personalmagazin, 6/2010, Seite 75

AU-Bescheinigung aus dem Ausland

ZUSAMMENFASSUNG Der Beweiswert einer in der Türkei ausgestellten Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung kann bei Zweifeln erschüttert werden. Der vorgeschriebene Weg der Einschaltung des medizinischen Diensts (MDK) gilt bei Bescheinigungen außerhalb der EU nicht.

RELEVANZ Das Landesarbeitsgericht (LAG) knüpft an die höchstrichterliche Rechtsprechung zum Beweiswert ausländischer Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen an. Berechtigte Zweifel an der Arbeitsunfähigkeit (AU) können sich dabei nach Ansicht des LAG aber auch aus fragwürdigen Begleiterscheinungen ergeben.

Im vorliegenden Fall hatte das Gericht erhebliche Zweifel an der Arbeitsunfähigkeit des Arbeitnehmers. Ein Grund: Die Erkrankung erfolgte gegen Ende eines nur teilweise gewährten Urlaubs. Zudem hatte das Attest eine 30-tägige Bettruhe empfohlen, ohne jedoch eine weitere Nachuntersuchung vorzusehen. Zweifel bestanden auch deshalb, weil die Bescheinigung bereits prognostizierte, dass genau nach dem Ablauf von 30 Tagen empfohlener Bettruhe der Mitarbeiter wieder arbeitsfähig sein würde.

Quelle LAG Mainz, Urteil vom 24.6.2010, 11 Sa 178/10

Zum Thema ... Personalmagazin, 5/2003, Seite 46

Neu



Der Praxiskommentar von Thüsing, Laux, Lembke auf neuestem Rechtsstand.

Alles zum Kündigungsschutzgesetz

Die renommierten Herausgeber führen sicher durch das gesamte Kündigungsschutzrecht und angrenzende Vorschriften.

- Alle Paragraphen des Kündigungsschutzgesetzes fundiert kommentiert. Dazu zahlreiche Beispiele und Gestaltungshinweise
- Neu in der 2. Auflage: EuGH-Urteil zu Kündigungsfristen, Erweiterung der Kommentierung um Kündigungsschutzvorschriften im Pflegezeit- und Bundesdatenschutzgesetz, neue Rechtsprechung, u.a. zu AGG, Betriebsübergang, Bagatelldelikten
- Auf CD-ROM: kompletter Kommentartext, zitierte Gesetze, über 1300 Entscheidungen im Volltext

Prof. Dr. Gregor Thüsing, Dr. Helga Laux, Dr. Mark Lembke (Hrsg.)

Kündigungsschutzgesetz

2. Auflage 2010 | ca. 1280 Seiten | Buch mit CD-ROM

Bestell-Nr. E04274 | ISBN 978-3-648-00476-0

nur € 98,00

Jetzt bestellen!

www.haufe.de/bestellung
oder in Ihrer Buchhandlung

Tel. 0180-50 50 440; 0,14 €/Min. aus dem deutschen Festnetz;
max. 0,42 €/Min. mobil. Ein Service von dtms.

HAUFE.



M. Paatz, M. Brauwers, A. Pitsch, W. Knoop, Dr. B. Hilderink und T. Muschiol debattieren über Elena.

Elena – noch in der Maske

NACHBERICHT. Reicht etwas Kosmetik oder muss „Elena“ komplett neu gestaltet werden? Auf dem Entgeltforum 2010 wurde kontrovers diskutiert.

Von **Katharina Schmitt** (Red.)

Ist „Elena“ ein Bürokratiemonster oder Arbeitserleichterung? Um diese Frage zu klären, lud das Personalmagazin unter der Moderation von Thomas Muschiol zur Expertendiskussion auf das Entgeltforum 2010 in Köln.

Die große Aufregung um Elena hat sich gelegt, bestätigt Michael Brauwers von der ITSG (Informationstechnische Servicestelle der gesetzlichen Krankenversicherungen), der an der Entwicklung von Elena federführend beteiligt war und die technische Umsetzung betreut: „Nach dem hohen Pflegeaufwand Anfang des Jahres läuft Elena heute bei den meisten Unternehmen einfach mit.“ Auch wenn Elena, wie Brauwers zugibt, „im Moment noch etwas ungeschminkt“ ist. Doch „technisch zumindest funktioniert sie“, so auch Michael Paatz, Profibu-Geschäftsführer und Veranstalter des Entgeltforums, der dabei das Wort „technisch“ betont.

Überzeugt, dass man „mit Elena weiterhin auf dem richtigen Weg“ ist, gibt sich Wilhelm Knoop, ehemaliger Personalleiter der Deutschen Lufthansa AG und als Vorstandsmitglied der Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung (AWV) Elena-Geburtshelfer. Er sieht das Projekt als gelungen an: „Indem wir die Übergabe der Datensätze an die zentrale Meldestelle gewährleistet haben, um sie bei Bedarf abzurufen, haben wir den Standort Deutschland gestärkt. Unternehmer müssen viel für Wirtschaft und Staat leisten, das ist jetzt professionell und einfach möglich.“

Politik verstummt – Praxis verstimmt

Schützenhilfe von Regierungsseite gibt es für diese Aussage nicht – wie Thomas Muschiol erklärt, hatte sich kein verantwortlicher Politiker aus den drei beteiligten Ministerien dazu bereitgefunden, das Gesetz gegenüber den anwesenden Praktikern zu verteidigen. Denn als Erleichterung wird Elena nicht von allen Un-

ternehmen empfunden. Dazu Axel Pitsch, Leiter Personalwesen der Kampf Schneid- und Wickeltechnik mit 400 Mitarbeitern: „Bei uns fallen zirka zehn Bescheinigungen im Monat an. Nach dem Mehraufwand der Implementierung ist durch die elektronische Übermittlung keine Zeit- oder andere Ersparnis zu verspüren. Die Bescheinigungen wurden manuell genauso schnell erstellt wie jetzt die Datensätze.“

Rechtsanwalt Dr. Berthold Hilderink von Simmons und Simmons sieht zahlreiche datenschutzrechtliche Probleme: „Es ist fraglich, ob die zentrale anlasslose Vorratsdatenspeicherung im Rahmen des Elena-Verfahrens verfassungs- und datenschutzrechtlichen Vorgaben standhält.“ Ein weiteres Problem nennt Paatz: „Bisher wurde jede Bescheinigung des Arbeitgebers überprüft und unterschrieben, nun wurden schon in den ersten Monaten 176 Millionen Datensätze von der Software generiert. Wer haftet für Fehler?“ Bei der Übertragung, so Brauwers, sind diese weitgehend durch Testszenarien ausgeschlossen, 2012 folgen Nachprüfungen.

Doch auch dann lässt sich die Haftung nur im Einzelfall klären. Software-Häuser und Arbeitgeber sind gefragt, um Fehler von vornherein zu vermeiden. Dazu, so Knoop, drücken sich einige Unternehmen die zu übermittelnden Daten zur Überprüfung aus: „Man muss sauber hinschauen, das ist klar.“ Mittelständler Pitsch ist wenig begeistert von der Idee, statt zehn Bescheinigungen nun 400 Datensätze zu überprüfen. Ihn tröstet die Hoffnung, dass Elena irgendwann tatsächlich das gesamte Papierverfahren ersetzt. ■

Online

Derzeit liegt Elena zur Überprüfung des Bürokratieaufwands dem Normenkontrollrat vor. Auch die Frage einer unzulässigen Vorratsdatenspeicherung ist noch ungeklärt. Alle aktuellen Entwicklungen finden Sie online: www.personalmagazin.de

Zukunft Personal 2010[®]

Europas größte Fachmesse für Personalmanagement



12.-14. Oktober 2010 | Messe Köln

www.zukunft-personal.de

Mit internationalen Keynote-Speakern



Dr. Tony Humphreys
Consultant Clinical Psychologist and International Speaker



Dr. Frank Schirmacher
Journalist und Mitherausgeber der F.A.Z.



Werner Tiki Küstenmacher
Gelernter evangelischer Pfarrer, Journalist und Illustrator



Avivah Wittenberg-Cox
CEO, 20-first, Expert for Leadership, Gender & Econ., Honorary President of the EuropeanPWN



Charles Jennings
Director, Duntroon Associates, UK former Chief Learning Officer, Reuters



Prof. Dr. Hora Tjitra
Professor for Applied Psychology, Zhejiang University, Hangzhou, China

Hauptsponsoren:



Mit freundlicher Unterstützung von:



Risiko richtig abschätzen

GRUNDLAGEN. Wer sich für den Einsatz von Leiharbeitnehmern entscheidet, sollte die Risiken dieser besonderen vertraglichen Gestaltung kennen.

Von **Thomas Muschiol** (Red.)

Die Wirtschaft boomt in vielen Bereichen wie lange nicht mehr, und plötzlich wird die Suche nach geeigneten Fachkräften zum echten Problem. Vor allem für einen kurzfristigen Bedarf sind hier die Zeitarbeitsunternehmen gefragte Dienstleister. Klare Kalkulierbarkeit der Personalkosten und vor allem ein Wegfall der herkömmlichen arbeitsrechtlichen Sachverhalte, insbesondere aus dem Bereich der zu bezahlenden Fehlzeiten, sprechen dabei für sich.

Kundenunternehmen (Entleiher) und dem Zeitarbeitsunternehmen (Verleiher) ist zunächst ein ganz normaler Lieferungsvertrag. Dieser ist nach den üblichen Risiken, sei es wirtschaftlich oder zivilrechtlich, zu prüfen. Die Besonderheit ergibt sich daraus, dass mit einem solchen Vertrag nicht Waren geliefert, sondern Arbeitnehmer überlassen werden. Das Kundenunternehmen kann diese wie eigene Arbeitnehmer im Betrieb einsetzen, wird jedoch im rechtlichen Sinne nicht Arbeitgeber: Ein Arbeitsvertrag zwischen Kundenunternehmen (Entleiher) und dem Leiharbeitnehmer besteht nicht. Ei-

EXPERTENTIPP: Kundenunternehmen sollten bei Vertragsschluss mit dem Zeitarbeitsunternehmen penibel darauf achten, dass dieser Vertrag den gesetzlichen Vorgaben des AÜG entspricht. Der Verleiher ist gesetzlich verpflichtet, über einen eventuellen späteren Wegfall der AÜG-Lizenz seinen Vertragspartner zu informieren. Es ist ratsam, eine solche Pflicht auch zusätzlich in den Vertrag aufzunehmen. Die Existenz einer AÜG-Lizenz sollte das Kundenunternehmen jedoch selbst überprüfen und sich eine Kopie aushändigen lassen. „Schummelt“ ein Verleiher bei den schriftlichen Angaben im Vertrag, dann ist zwar ein eventueller Schadensersatzanspruch gegeben. Dieser ist jedoch nur von bedingtem Wert, denn das Kundenunternehmen steht dann – anders als geplant und kalkuliert – in einem direkten Arbeitsvertrag zum „ausgeliehenen“ Arbeitnehmer.

Der Kunde kann per Gesetz arbeitsvertraglich an den Leiharbeitnehmer gebunden werden. Dies ist die größte Strafe für einen Verstoß gegen das AÜG.

Um diese Vorteile aber wirklich rechtssicher zu nutzen, sind die speziellen Vorgaben des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) zu beachten. Treten hier „Störfälle“ ein, so kann eine vermeintlich günstige Kalkulation des Leiharbeitnehmereinsatzes schnell in einer Kostenfalle untergehen.

Welche typischen Risiken aber bestehen hier, wie kann man sie erkennen und vermeiden? Wir befragten dazu die Arbeitsrechtlerin Sonja Riedemann.

Risiko 1: Zwielfichtiger Vertragspartner

Wo muss ich beim Vertrag mit einer Überlassungsfirma genau hinschauen?

HINTERGRUND: Der Vertrag zwischen dem

ne solche „Dreiecksbeziehung“ ist aber rechtlich nur zulässig, wenn das Zeitarbeitsunternehmen dafür eine behördliche Lizenz nach dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) hat. Fehlt eine solche Lizenz, ist die gewerbliche Arbeitnehmerüberlassung unzulässig. Folge: Der Arbeitsvertrag zwischen dem Leiharbeitnehmer und dem Zeitarbeitsunternehmen ist dann unwirksam. Wichtigere Folge für das Kundenunternehmen ist, dass der Arbeitnehmer, der im Kundenunternehmen eingesetzt wird, nun per Gesetz einen wirksamen (!) Arbeitsvertrag mit dem Kundenunternehmen hat. Dies ist für den Kunden die „größte Strafe“ für einen Verstoß gegen das AÜG.

Risiko 2: Verleiher mit Kapitalschwäche

Was kann passieren, wenn die Verleihfirma ihren Abgabepflichten gegenüber der Sozialversicherung nicht nachkommt?

HINTERGRUND: Als Arbeitgeber zahlt die Verleihfirma Arbeitsentgelt an die Leiharbeitnehmer. Wie jeder normale Arbeitgeber ist sie auch für den Sozialversicherungsbeitrag zuständig. Den Gesamtsozialversicherungsbeitrag, das heißt den Arbeitgeberanteil und die beim Arbeitnehmer einbehaltenen Beiträge, hat also das Zeitarbeitsunternehmen an die Sozialversicherung abzuführen. Selbst wenn die Arbeitnehmerüberlassung wirksam ist, der Verleiher also eine AÜG-Lizenz besitzt, haftet zusätzlich auch der Entleiher

für diese Beiträge. Das Kundenunternehmen kann wie ein selbstschuldnerischer Bürger für diese Sozialversicherungsbeiträge in Anspruch genommen werden. Es kann lediglich verlangen, dass zunächst der eigentliche Arbeitgeber gemahnt wird. Ist die Mahnfrist jedoch erfolglos abgelaufen, muss das Kundenunternehmen zahlen.

Ist die Arbeitnehmerüberlassung schon unwirksam, weil eine AÜG-Lizenz nicht besteht oder womöglich im Nachhinein von den Behörden entzogen wird, gilt dies erst recht, denn hier wird ja aus dem Entleiher durch gesetzliche Fiktion ein Arbeitgeber auch im Sinne der Sozialversicherung.

EXPERTENTIPP: Lassen Sie sich bei riskanten Vertragspartnern die Zahlung an die Sozialversicherung bestätigen und fordern Sie eine Kopie der Beitragsüberweisung an. Wenn Ihr Vertragspartner ordnungsgemäß bezahlt hat, können auch Sie ohne Risiko den vollen Betrag der Zeitarbeitsrechnung überweisen. Ansonsten empfiehlt es sich, zu regeln, dass Sie einen entsprechenden Teil der Zeitarbeitsrechnung einbehalten können, bis dieser Nachweis erbracht ist. Haben Sie solche Nachweis- und Zahlungsbedingungen direkt im Zeitarbeitsvertrag geregelt, riskieren Sie als Kunde auch keine Verzugszinsen.

Risiko 3: Wenn ein Betriebsrat besteht

Inwieweit muss vor und während dem Einsatz eines Leiharbeitnehmers der Betriebsrat eingebunden werden?

HINTERGRUND: Generell hat der Arbeitgeber den Betriebsrat über die Personalplanung – und damit auch den Einsatz von Leiharbeit – zu informieren. Schon vor dem Abschluss eines Zeitarbeitsvertrags muss das Unternehmen den Betriebsrat rechtzeitig und umfassend unter Vorlage von Unterlagen unterrichten, sodass die Mitarbeitervertretung womöglich noch Einfluss auf die Vertragsgestaltung nehmen kann.

Wie auch bei der Einstellung eigener Arbeitnehmer, muss vorher der Betriebs-

rat informiert werden und der Einstellung zustimmen. „Einstellung“ im Sinne des Gesetzes bedeutet die Eingliederung in den Betrieb. Es geht also um die tatsächliche Beschäftigung, nicht lediglich um den formalen Abschluss eines Zeitarbeitsvertrags. Die Zustimmung darf allerdings nicht pauschal, sondern nur aus gesetzlich vorgegebenen Gründen (§ 99 Abs. 2 BetrVG) verweigert werden und kann



Sonja Riedemann

LL.M. (LSE)
Rechtsanwältin/FA für Arbeitsrecht
Osborne Clarke, Köln

vom Arbeitsgericht ersetzt werden, wenn sie zu Unrecht nicht erteilt wurde. Durch dieses Verfahren kann der Betriebsrat jedoch die Einstellung erheblich verzögern. Der Einsatz von Leiharbeitnehmern soll aber oft gerade kurzfristige Auftragspitzen abfangen! Das Kundenunternehmen muss seinem Betriebsrat auch die schriftliche Erklärung des Zeitarbeitsunternehmens über das Vorhandensein der AÜG-Lizenz vorlegen.

Leiharbeiter gehören auch während der Zeit der Überlassung an einen Kundenbetrieb betriebsverfassungsrechtlich immer zum Betrieb ihres Zeitarbeitsunternehmens. Der Betriebsrat im Entleiherunternehmen ist aber für viele Belange auch für Leiharbeitnehmer zuständig,

nicht etwa nur für den Arbeitsschutz und die Gleichbehandlungsfragen, sondern für alle Aufgaben des § 80 BetrVG. Daher sind Leiharbeitnehmer sogar im Einsatzbetrieb wahlberechtigt zum Betriebsrat, wenn die Überlassung länger als drei Monate dauert. Sie sind jedoch selbst nicht wählbar und zählen auch nicht mit, wenn es um die Größe des Betriebsrats geht.

EXPERTENTIPP: Sollen öfter und gerade kurzfristig Leiharbeitnehmer eingesetzt werden, lohnt es sich, mit dem Betriebsrat eine Betriebsvereinbarung zu Leiharbeit abzuschließen. Dann muss nicht bei jedem Einzelfall wieder die ganze Zustimmungsprozedur wiederholt werden und es wird Zeit gewonnen. Lässt sich der Arbeitgeber zum Beispiel auf eine Höchstanzahl von Leiharbeitnehmern ein oder sagt er die vorrangige Besetzung mit internen, zum Beispiel befristeten Bewerbern zu, wird der Betriebsrat im Regelfall im Gegenzug eine generelle Zustimmung zur Einstellung der Leiharbeitnehmer erteilen.

Risiko 4: Leiharbeit und Schadensrisiko

Wie ist eigentlich die Rechtslage, wenn ein Leiharbeitnehmer einen Schaden verursacht?

HINTERGRUND: Arbeitnehmer haften ihrem Arbeitgeber bei Schäden nur in beschränktem Maße. Auch wenn der formale Arbeitgeber des Leiharbeitnehmers das Zeitarbeitsunternehmen ist, gilt diese Regel auch gegenüber dem Kundenunternehmen: Der Leiharbeitnehmer haftet auch gegenüber dem Entleiher nicht unbeschränkt nach den allgemeinen zivilrechtlichen Regeln, sondern nur nach den Grundsätzen des „innerbetrieblichen Schadensausgleichs“. Bei leichtester Fahrlässigkeit bleibt der Entleiher – so wie der Arbeitgeber – also auf dem Schaden sitzen. Bei grober Fahrlässigkeit haftet der Mitarbeiter – und der Leiharbeiter – hingegen voll. Bei der sogenannten „mittleren Fahrlässigkeit“ wird der Schaden geteilt, und dabei das Verschulden des Mitarbeiters und das Betriebsrisiko des Arbeitgebers (hier:

HINWEIS

Equal-Pay-Prinzip als Entleiherrisiko?

Immer noch ist ein Verfahren vor dem BAG anhängig, bei dem es um die Anerkennung einer christlichen Gewerkschaft als tariffähige Vereinigung geht. Auch für entleihende Unternehmen ist hier ein AÜG-spezifisches Risiko verborgen.

Entleihunternehmen machen fast durchgängig von einer Ausnahmeregelung Gebrauch, die da lautet: Statt sich nach dem Entgelt und den sonstigen Bedingungen zu richten, die für vergleichbare Mitarbeiter im Betrieb des Entleihers gelten, orientiert man sich an Tarifverträgen für Zeitarbeitnehmer, denn hier sieht das Gesetz vor, dass derartige spezielle tarifliche Vertragsverhältnisse den sogenannten Equal-Pay-Grundsatz ausschließen.

Was aber ist, wenn Arbeitnehmerüberlassungsfirmen hier rechtliche Fehler machen oder ganze Tarifvertragskonstruktionen für unwirksam erklärt werden? Letzteres ist besonders brisant, denn noch immer hängt wie ein Damoklesschwert über vielen Entleihunternehmen ein Verfahren vor dem Bundesarbeitsgericht, bei dem es darum geht, ob ein Tarifvertrag wirksam ist. Von den Vorinstanzen wurde dies mit der Begründung abgelehnt, dass die beteiligte Christliche Gewerkschaft nicht kompetent gewesen sei, Tarifverträge abzuschließen. Zunächst gilt auch hier: Das arbeitsrechtliche Risiko, mit unwirksamen Tarifverträgen konfrontiert zu werden, trägt der Verleiher, nicht der Entleiher. Außen vor ist der Entleiher jedoch dann nicht, wenn der Verleiher zahlungsunfähig wird. Das entleihende Unternehmen kann dann auf Sozialversicherungsbeiträge in Anspruch genommen werden. Dabei ist es unbeachtlich, ob der Leiharbeitnehmer einen Lohnrückstand überhaupt reklamiert, denn es kann hier zur sogenannten „Verbeitragung von Phantomlöhnen“ kommen.

Dahinter verbirgt sich Folgendes: Ein Prüfer der Sozialversicherung stellt fest, dass eine Abweichung vom Equal-Pay-Prinzip durch das Arbeitnehmerüberlassungsunternehmen mangels Tarifvertrags nicht vorliegt. Die Differenz zwischen dem gezahlten Lohn und dem Equal-Pay-Lohn wird dann zur Verbeitragung in der Sozialversicherung hinzugezogen. Arbeitsrechtliche Ausschlussfristen spielen dabei ebenso wenig eine Rolle, wie Verzichts- oder Vergleichserklärungen zwischen Leiharbeitnehmern und Arbeitnehmerüberlassungsunternehmen. Es können Lohnzeiträume bis zu vier Jahren in der Vergangenheit nachverbeitragt werden.

des Kundenunternehmens) geteilt. Anders als sonst liegt die Beweislast für Pflichtverletzungen und Verschulden beim Arbeitgeber.

Der Entleiher hat gegen das Zeit- arbeitsunternehmen nur dann einen Schadensersatzanspruch, wenn der „ausgeliehene“ Mitarbeiter gar nicht zum Einsatz erscheint (etwa wegen Krankheit) oder wenn dieser für seine vorgesehene Tätigkeit nicht so qualifiziert ist, wie es der Leiharbeitsvertrag vorgesehen hat.

Da das Kundenunternehmen jedoch anders als bei eigenen Einstellungen keine Chance hat, die Qualifikationen im Vorfeld selbst zu prüfen, ist der Verleiher verpflichtet, die Eignung und Qualifikation seiner Leiharbeitnehmer genau zu prüfen. Stellt sich dann heraus, dass die für die Aufgabe beim Entleiher notwendige Eignung und Qualifikation fehlen, haftet das Zeitarbeitsunternehmen dem Kunden auch ohne Verschulden wegen der falschen Auswahl.

EXPERTENTIPP: Unternehmen, die sich für den Einsatz von (Leih-)Arbeitnehmern entscheiden, müssen das Schadensrisiko einkalkulieren oder versichern. Geben Kunden im Leihvertrag die geforderten Qualifikationen und sonstigen Eignungen genau an, können sie im Schadensfall besser nachweisen, dass der verliehene Mitarbeiter ungeeignet war.

Risiko 5: Leiharbeit im Kündigungsrecht

Können Mitarbeiter, denen betriebsbedingt gekündigt wird, verlangen, dass Arbeitsplätze, die mit Leiharbeitnehmern besetzt sind, frei zu machen sind?

HINTERGRUND: Bei einer betriebsbedingten Kündigung sind rechtlich nur andere Arbeitnehmer zu berücksichtigen. Nach der Rechtsprechung einiger Landesarbeitsgerichte (LAG) zählen Leiharbeitnehmer mit, sofern diese auf einem „normalen Dauerarbeitsplatz“ für Arbeitnehmer beschäftigt werden. In einem solchen Fall müsste dann tatsächlich zunächst der Leiharbeitsvertrag gekündigt werden, so dass die eigenen Mitarbeiter diesen Dauerarbeitsplatz besetzen könnten.

Bestehen aber keine echten Arbeitsplätze für die eingesetzten Leiharbeitnehmer, können die von der Kündigung bedrohten Mitarbeiter nicht verlangen, dass die Leiharbeitnehmer vorrangig entlassen werden. Dies dürfte oftmals der Fall sein, wenn Leiharbeitnehmer nur sporadisch oder für kurzfristigen Vertretungsbedarf eingestellt sind, oder aber der Mitarbeiter auf diese „freie“ Stelle wegen seiner Qualifikation schon nicht passt.

EXPERTENTIPP: Um im Kündigungsfall Streit und Unsicherheiten zu vermeiden, ist es hilfreich, sämtliche Tätigkeiten der Leiharbeitnehmer einem „Stellenplan“ gegenüberzustellen. Dieser kann auch mit dem Betriebsrat im Rahmen der Personalplanung beraten werden. Dann wird im Kündigungsfall schnell deutlich, ob die eingesetzten Leiharbeitnehmer auf echten Arbeitsplätzen beschäftigt werden oder sie nur angefordert wurden, um kurzfristigen Bedarf zu decken. ■

Zahlungen ohne Ewigkeitsgarantie

GRUNDLAGEN. Sonderleistungen werden in guten Zeiten schnell versprochen. Für den Fall der Krise sollte man jedoch arbeitsvertraglich vorsorgen.

Von **Alexander Bissels** und **Martin Lützeler**

Monetäre Anreize wie Sonderzahlungen („Bonus“) oder Prämien spielen eine nicht unerhebliche Rolle für die Bindung von Leistungsträgern, aber auch wieder zunehmend beim Recruitment von Fachkräften. Die Erfahrungen aus der Wirtschaftskrise zeigen allerdings auch: Es ist nicht auszuschließen, dass die während eines Aufschwungs leichterdings erklärte Zusage einer Sonderzahlung in Krisenzeiten zur betriebswirtschaftlichen Bürde wird. Arbeitgeber müssen sich folglich fragen, wie einer dauerhaften Bindung des Unternehmens an seine Zusage entgegengesteuert werden kann. Wie kann gewährleistet werden, dass sich das Unternehmen eine gewisse Flexibilität vorbehält? Diese Flexibilität ist besonders dann erforderlich, wenn die Sonderleistungen nur im Hinblick auf ein bestimmtes wirtschaftliches Ergebnis vertretbar sind oder, umgekehrt ausgedrückt, in Zeiten einer Krise die finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens sprengen würden.

Freiwilligkeits- und Widerrufsvorbehalt sind auch für derartige Verknüpfungen mit einem bestimmten wirtschaft-

lichen Ergebnis immer noch probate vertragliche Mechanismen. Allerdings nur dann, wenn die von der Rechtsprechung entwickelten Grundsätze beachtet werden. Insbesondere müssen derartige Klauseln einer sogenannten AGB-Kontrolle (siehe Hinweis auf Seite 82) standhalten. Hier sind durch das

Bundesarbeitsgericht (BAG) inzwischen enge Grenzen gesetzt worden.

Grundsätzliches zum Widerruf

Widerrufsvorbehalte sind arbeitsvertragliche Flexibilisierungsinstrumente. Eine Leistung wird zunächst unbefristet zugesagt, sodass ein Anspruch des Arbeitnehmers auf deren fortlaufende Gewährung entsteht. Der Arbeitgeber behält sich aber vor, die Leistung für die Zukunft durch Ausübung seines Widerrufsrechts einzustellen. In der Praxis kommen Widerrufsvorbehalte fast ausschließlich in vorformulierten Arbeitsverträgen vor, sodass eine Inhaltskontrolle anhand der Vorschriften zu den Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) erforderlich ist.

Das BAG sieht Widerrufsklauseln nach Inkrafttreten der Schuldrechtsreform im Jahr 2002 grundsätzlich als zulässig an. Sie sind als Anpassungsinstrument zwingend notwendig, weil andernfalls nur das intensiver in den Rechtskreis des Arbeitnehmers eingreifende Instrument der Änderungskündigung bleibt, wenn die Arbeitsbedingungen zulasten des Beschäftigten angepasst werden sollen (vergleiche BAG, Urteil vom 12.1.2005 - 5 AZR 364/04, BAG, Urteil



© PANTHERMEDIA.NET, JESSE BENJAMIN

Bonus: Vertragliche Festsetzung mit wirtschaftlichem Ergebnis koppelbar.

vom 11.10.2006 - 5 AZR 721/05). Die Rechtsprechung verlangt aber, dass der widerrufliche Teil der Vergütung den Kernbereich des geschützten Arbeitsverhältnisses unberührt lässt. So ist ein Widerruf nur dann wirksam, wenn der widerrufliche Teil höchstens 25 bis 30 Prozent der Gesamtvergütung ausmacht. Der übliche Tariflohn darf ebenfalls nicht unterschritten werden. Andernfalls wäre der Arbeitgeber in der Lage, das von ihm zu tragende wirtschaftliche Risiko zumindest teilweise auf den Arbeitnehmer abzuwälzen. Bei laufenden Leistungen wird in der Literatur zum Teil empfohlen, den Widerruf mit einer Frist zu verbinden, damit sich der Mitarbeiter auf deren Wegfall einstellen kann.

Widerrufsvarianten genau beschreiben

Eine freie und unbegrenzte Widerrufsmöglichkeit ist jedoch nicht zulässig. Das BAG hat eine formularmäßige Klausel, nach der der Arbeitgeber „übertarifliche Lohnbestandteile jederzeit unbeschränkt widerrufen“ könnte, für unwirksam erklärt. Es hat klargestellt, dass Voraussetzungen und Umfang der vorbehaltenen Änderungen konkretisiert werden müssen. Der Arbeitnehmer muss erkennen können, was „auf ihn zukommt“. Demgemäß ist die Angabe eines Widerrufsgrunds bereits im Vertrag erforderlich. Die Klausel muss die Voraussetzungen des Widerrufsrechts möglichst genau

HINWEIS

AGB-Falle: Keine geltungserhaltende Reduktion

Die im Jahr 2002 eingeführte arbeitsrechtliche AGB-Kontrolle hat zur Folge, dass unwirksame Klauseln nicht mehr auf ein zulässiges Maß reduziert werden können. Dies war nach altem Recht zum Teil noch möglich. Jetzt gilt uneingeschränkt das „Alles-oder-Nichts-Prinzip“. Ein zusätzlicher Grund, Vertragsklauseln sehr sorgfältig zu formulieren.

festlegen. Näher anzugeben ist damit zumindest die Richtung, die die Ursache des Widerrufs begründet. Dabei kann zum Beispiel auf die wirtschaftliche Lage des Unternehmens oder des Betriebs, eine Zweckerreichung oder den Leistungs- und Verhaltensbereich des Arbeitnehmers abgestellt werden. Um dem Arbeitgeber einen größtmöglichen Gestaltungsspielraum für die Zukunft zu gewährleisten, sollten möglichst viele Varianten, die zu einem Widerruf berechtigen sollen, in den Widerrufsvorbehalt aufgenommen werden.

In einer aktuellen Entscheidung hat das BAG präzisiert, dass ein Widerrufs-

vorbehalt nicht wirksam ist, der dem Arbeitgeber ermöglichen soll, aus „wirtschaftlichen Gründen“ eine Leistung zu widerrufen (vergleiche BAG, Urteil vom 13.4.2010 - 9 AZR 113/09). Vielmehr ist eine detailliertere Beschreibung der wirtschaftlichen Gründe erforderlich. Im Ergebnis hat das BAG die Anforderungen, die an die Wirksamkeit eines Widerrufsvorbehalts zu stellen sind, konkretisiert, dabei aber auch die Zügel angezogen und den Gestaltungsspielraum bei der Klauselgestaltung weiter verengt.

Zusätzlich wird bei Widerrufsvorbehalten auch die Ausübung des Widerrufs kontrolliert. Hierbei erfolgt eine einzel-fallbezogene Billigkeitskontrolle (§ 315 BGB), die unter anderem die Beachtung des arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatzes einbezieht.

Grundsätzliches zur Freiwilligkeit

Freiwilligkeitsvorbehalte verhindern bereits von vornherein die Entstehung eines Anspruchs auf die Leistung und ermöglichen so eine flexible Vertragsgestaltung. Für den Arbeitgeber empfiehlt sich ein Freiwilligkeitsvorbehalt zum Beispiel dann, wenn er aufgrund eines guten Geschäftsjahres den Arbeitnehmern Leistungen gewähren möchte, ohne daran auch im nächsten Jahr gebunden zu sein. Dabei muss der Arbeitgeber aber ausdrücklich klarstellen, dass er nicht nur freiwillig leisten will, sondern zudem ein Rechtsanspruch für die Zukunft ausgeschlossen werden soll.

Freiwilligkeitsvorbehalte unterscheiden sich danach von Widerrufsvorbehalten, bei denen ein Rechtsanspruch des Arbeitnehmers entsteht, den der Arbeitgeber durch einseitige Erklärung vernichten kann. Bei der Vertragsgestaltung sind daher beide Optionen strikt zu trennen und nicht miteinander zu vermengen („Die Leistung ist freiwillig und jederzeit widerruflich“), sonst ist die Klausel widersprüchlich und in Gänze unwirksam.

Auch Freiwilligkeitsvorbehalte unterliegen einer Kontrolle. Anders als der

MUSTERFORMULIERUNG

Rechtsanspruch besteht – Änderung durch Widerruf möglich

„Bei dieser Leistung handelt es sich um eine widerrufliche Leistung. Der Arbeitgeber ist berechtigt, diese aus sachlichem Grund, insbesondere bei Vorliegen wirtschaftlicher Gründe, wie einem negativen wirtschaftlichen Ergebnis des Unternehmens, einem Gewinn- und/oder Umsatzrückgang, bei einem Unterschreiten beziehungsweise Nichterreichen der prognostizierten wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens (gegebenenfalls weitere Varianten einfügen, auch aus dem leistungs- oder verhaltensbezogenen Bereich), optional: mit einer Ankündigungsfrist von zwei Wochen zum Monatsende mit Wirkung für die Zukunft ganz oder teilweise zu widerrufen.“

MUSTERFORMULIERUNG

Neuentscheidung durch einen Freiwilligkeitsvorbehalt

„Soweit Leistungen – monetärer oder sachlicher Art – über die in Ziffer [XX] dieses Vertrags geregelte Vergütung hinaus gewährt werden, geschieht dies, wenn nicht ausdrücklich und schriftlich etwas anderes erklärt wird, freiwillig. Auch im Falle einer mehrmaligen Gewährung entsteht kein Rechtsanspruch des Arbeitnehmers auf derartige Leistungen für die Zukunft. Der Arbeitgeber entscheidet vielmehr für den jeweiligen Monat beziehungsweise das jeweilige Jahr neu, ob und in welcher Höhe etwaige zusätzliche Leistungen gewährt werden.“

Widerrufsvorbehalt muss ein Freiwilligkeitsvorbehalt nicht an einen bereits im Arbeitsvertrag benannten Sachgrund geknüpft werden; auch ist die Höhe der freiwilligen Sonderleistung nicht auf 25 bis 30 Prozent der Gesamtvergütung begrenzt. Allerdings stellt die Rechtsprechung für den Freiwilligkeitsvorbehalt an anderer Stelle hohe Anforderungen.

Intransparent und damit unwirksam sind nach Ansicht des BAG Klauseln, die die Voraussetzungen und die Höhe der Sonderleistungen präzise festlegen und so bei dem Arbeitnehmer den Eindruck erwecken, dass er einen Anspruch auf diese Leistungen hätte (vergleiche BAG, Urteil vom 30.07.2008 – 10 AZR 606/07). Schädlich sind unter anderem Formulierungen wie: „Der Arbeitgeber zahlt/gewährt dem Arbeitnehmer einen Bonus“ oder „Der Arbeitnehmer hat Anspruch auf Zahlung eines Bonus“.

Vorsicht bei laufendem Entgelt

Zusätzlich hat das BAG entschieden, dass ein Freiwilligkeitsvorbehalt bei laufendem Arbeitsentgelt, zum Beispiel einer monatlich gewährten (Leistungs-)Zulage, nicht zulässig ist. Die Abgrenzung zwischen einer Sonderzahlung und laufendem Entgelt ist in der Praxis schwierig und von der Rechtsprechung bislang noch nicht abschließend festgelegt.

Zulässig dürfte es aber sein, dass zumindest einmalig im Jahr gewährte Leistungen, zum Beispiel Bonus, Weihnachts- oder Urlaubsgeld, als Sonderzahlung – unabhängig von ihrem Zweck – von einem Freiwilligkeitsvorbehalt erfasst werden (vergleiche BAG, Urteil vom 18.3.2009 – 10 AZR 289/08). Bei einer quartalsweisen oder halbjährlich Auszahlung beginnt für den Arbeitgeber allerdings eine rechtliche Grauzone, die mit Risiken verbunden ist.

Einen Freiwilligkeitsvorbehalt kann der Arbeitgeber mit dem Auszahlungsvorgang verbinden und diesen in allgemeiner Form im Arbeitsvertrag festlegen. Eine erneute Bestätigung des Freiwilligkeitsvorbehalts bei Leistungsgewährung ist im letztgenannten Fall nicht mehr erforderlich. ■



Dr. Alexander Bissels

Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht bei CMS Hasche Sigle, Köln.



Dr. Martin Lützeler

Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht bei CMS Hasche Sigle, Köln.



**BESUCHEN SIE UNS
AUF DER ZUKUNFT
PERSONAL IN HALLE 2.1
STAND H25**

*Verantwortungsbewusst
+ zukunftsorientiert
+ langfristig
+ integrierend
+ ressourcenschonend
+ erfolgreich
+ ...
= Nachhaltige Unternehmensführung!!*

FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTEQUALIFIZIERUNG:

HR-MANAGEMENT
UNTERNEHMENSSTEUERUNG
MARKETING & KOMMUNIKATION

MIT KONSEQUENTER AUSRICHTUNG
AN DEN PRINZIPIEN EINER **NACHHALTIGEN**
UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Akademie für Management und Nachhaltigkeit GmbH
Gerbermühlstr. 9 • 60594 Frankfurt a.M.

Tel. 069 / 660 59 57 - 0 • Fax 069 / 660 59 57 - 57
info@management-nachhaltigkeit.de

Ein Unternehmen der Amadeus FiRe-Gruppe

Vergütungs-Check: Das verdient ein fachlicher Trainer

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

Vergütung von Fachlichen Trainern

Firmengröße (in Mitarbeiter)	Q3	Median	Q1	ÜBERSICHT
< 21	39.716 €	33.157 €	25.665 €	Sept.: Personalentwickler Okt.: Fachlicher Trainer
21-50	42.981 €	34.963 €	25.134 €	Nov.: Persönlichkeitstrainer Dez.: Syndikus
51-100	42.897 €	34.028 €	29.259 €	Jan.: Lohn und Gehalt Feb.: Personalmarketing
100-1000	50.705 €	41.438 €	33.928 €	März.: Personalleiter April.: Personalreferent
> 1000	63.817 €	49.317 €	39.871 €	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 2,1 %.

Quelle: PersonalMarkt, 2010

Minimieren Sie intuitive Fehler

Wenn wir unserer Intuition folgen, gibt es eine Menge Fehlerquellen. Deshalb sollten Sie Ihr Bauchgefühl kritisch hinterfragen, rät Dr. Andreas Zeuch, Autor des Buchs „Feel it – so viel Intuition verträgt Ihr Unternehmen“. Seine Tipps, um intuitive Fehler zu minimieren: 1. Vermeiden Sie Wahrnehmungsfehler. Versuchen Sie möglichst, das aktive Nachdenken zu unterlassen und konzentrieren Sie sich zunächst auf sich und Ihre Umgebung. 2. Umgehen Sie Erfolgsfallen, indem Sie sich regelmäßig fragen, wann und in welchen Bereichen Ihre Erfahrungen zur Erfolgsfalle geworden sind. 3. Reduzieren Sie

die Beeinflussung durch zufällige Wahrnehmungen. Sorgen Sie stattdessen dafür, ein paar Minuten ungestört zu sein und konzentrieren Sie sich darauf, solche Wahrnehmungen bewusst auszublenden. 4. Setzen Sie Erwartungen positiv ein. Die wirtschaftlich sinnvollste Vorgehensweise liegt darin, möglichst alle Mitarbeiter und Kollegen durch eine positive Erwartung zu fördern. 5. Nutzen Sie Schwarmintelligenz. Ein Problem von Intuition liegt darin, dass man sich manchmal überschätzt. Insbesondere dann, wenn man allein arbeitet. Deshalb sollten Sie Entscheidungen gemeinsam mit anderen treffen. www.wiley-vch.de

3 GOLDENE REGELN

Für den Weg zurück...

Für wechselwillige Personalmanager stehen die Chancen auf einen neuen Job wieder ziemlich gut. Dennoch empfiehlt es sich, für alle Möglichkeiten offen zu sein und auch eine Rückkehr zu einem früheren Arbeitgeber nicht kategorisch auszuschließen. Sven Hennige, Managing Director bei Robert Half, nennt drei goldene Regeln, um sich den Weg zurück offenzuhalten.

EINS Leiten Sie Ihre Möglichkeit zur Rückkehr mit der Art und Weise Ihrer Kündigung ein. Wenn Sie sich im Unternehmen wohlfühlt haben und lediglich den Job wechseln, um neue Erfahrungen zu sammeln oder eine neue Herausforderung anzunehmen, sollten Sie dies bei der Kündigung deutlich machen. Dass scheidende Mitarbeiter mit einem lachenden und einem weinenden Auge gehen, ist ein Lob für den bisherigen Arbeitgeber – und wer hört nicht gern Komplimente?

ZWEI Bleiben Sie mit Ihrem alten Arbeitgeber in Kontakt. Gerade über Social-Media-Seiten fällt es leicht, mit ehemaligen Kollegen und Vorgesetzten in einem losen Austausch zu bleiben. So bekommen Sie mit, was sich im Unternehmen tut und erfahren frühzeitig von möglichen interessanten Vakanzen.

DREI Bereiten Sie eine Rückkehr sorgfältig vor. Steht die Rückkehr wirklich zur Debatte, sollten Sie im Vorfeld mögliche Stolpersteine aus dem Weg räumen. Sowohl ihre früheren Kollegen als auch das Unternehmen haben sich im Laufe der Zeit weiterentwickelt. Deshalb sollten Sie gegenseitige Vorstellungen und Erwartungen detailliert besprechen, um ein böses Erwachen zu vermeiden.

Den Sprachcode entschlüsseln

Sie sprechen gutes oder sogar verhandlungssicheres Englisch und dennoch sind die Verhandlungen gescheitert? Dann haben Sie wohl den „English Code“ missachtet. Als diesen bezeichnet die Uno-Dolmetscherin Susanne Kilian die kulturellen Sprachunterschiede, die jenseits von perfekten Vokabeln und richtiger Grammatik liegen – sozusagen die Spielregeln der Sprache. So könne eine Aussage, die in deutschen Ohren wie ein „Ja“ klingt, im Englischen oft ein freundlich formuliertes „Nein“ sein. Wohingegen die Nachfrage „Did you read my email?“ ganz und gar nicht als freundliche Nachfrage aufzufassen sei. Diese Spielregeln der Sprache würden auch dazu führen, dass deutsche Muttersprachler im internationalen Kontext oft als zu direkt und „mit der Tür ins Haus fallend“ gelten. Aus diesem Verständnis heraus hat sie ein Sprachtraining für deutsche Muttersprachler entwickelt, die in englischer Sprache verhandeln oder präsentieren. www.english-code.de

HR-Business-Phrases



„A-level“

Bei internationalen Bewerbern müssen Sie mit anderen Abschlüssen als den in Deutschland bekannten rechnen. „A-level“ oder „Advanced Level“ ist der höchste Abschluss des Schulsystems in England, Wales und Nordirland, vergleichbar mit dem Abitur. Mit „intermediate knowledge“ werden Mittelstufenkenntnisse bezeichnet.

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

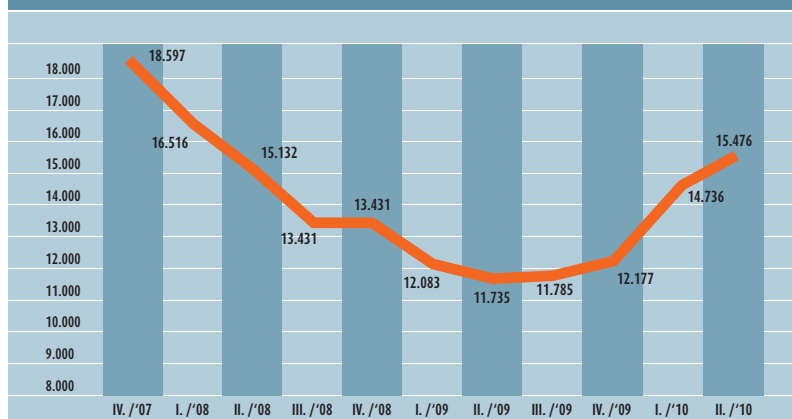
www.business-english.de/personalmodul

Personalexperten verstärkt gesucht

Der aus vielen Branchen gemeldete Wirtschaftsaufschwung macht sich auch auf dem Stellenmarkt für Personalexperten bemerkbar. So weist HR-STIX, den das Personalmagazin in Kooperation mit dem Personalberatungsnetzwerk Personal Total quartalsweise erhebt, 15.476 offene Stellen für Personalex-

perten im zweiten Quartal 2010 auf. Ein Wert, der zuletzt Anfang 2008 erreicht wurde. Besonders nachgefragt sind Personaler im Postleitzahlengebiet 6. Den größten Bedarf an HR-Managern haben Personalberatungen und -vermittlungen. Den detaillierten HR-STIX finden Sie zum Download unter www.personalmagazin.de

HR-Stellenmarktindex Stix



Die Krise am Stellenmarkt für Personalexperten ist endgültig vorbei. Die Nachfrage ist wieder so hoch wie Anfang 2008.

Quelle: Index, im Auftrag von Personal Total, 2010

ANZEIGE

DER ERFOLGSFAKTOR
*
MENSCH.

* SPRECHEN SIE JETZT MIT UNS ÜBER INDIVIDUELLE UND FLEXIBLE E-RECRUITING-LÖSUNGEN.
WWW.MHM-SYSTEMHAUS.DE/RECRUITING



Ausbildung zum HR-Business-Partner

Die HR Academy ist ein Ausbildungslehrgang in drei Fachmodulen, bei dem die Teilnehmer ihren Ausbildungsschwerpunkt, ob HR-Business-Partner-Konzepte, ob Arbeitsrecht oder Zukunftsfähigkeit des Personalmanagements, flexibel wählen können. Angesprochen sind Personalleiter, -manager und -referenten sowie Führungskräftenachwuchs im Personalmanagement. Die



Neben Theorie und Praxis geht es auch um Erfahrungsaustausch.

Module, die auch separat gebucht werden können, finden jeweils in Düsseldorf statt. Sie bieten eine Kombination aus theoretischer Wissensvermittlung, Präsentation praxisreifer Modelle und Erfahrungsaustausch.

www.euroforum.de/hr-academy

Weiterbildung für Personalprofis

COACHING I Eine achtmonatige, berufsbegleitende Weiterbildung zum „Situativen Business-Coach“ richtet sich an Führungskräfte, Personalmanager, -referenten, -berater und -entwickler. Die Ausbildung enthält knapp 200 Präsenz-Unterrichtseinheiten, die von Freitagmittag bis Sonntagnachmittag gehen.

www.klepsch-partner.de

COACHING II Ein neuer Fernlehrgang „Personal und Business-Coach“ kombiniert ein 18-monatiges Fernstudium mit zwei Praxisseminaren. Der Fernlehrgang vermittelt eine Grundlagenausbildung in allen wesentlichen Coaching-Themenbereichen und stellt in den Präsenzseminaren die Beratungspraxis in den Vordergrund.

www.ils.de

BA-STUDIUM Ab dem Wintersemester startet an der Universität Greifswald ein sechssemestriger B.A.-Studiengang „Recht – Wirtschaft – Personal“. Vermittelt wird eine Grundausbildung in allen drei Themenbereichen, der Schwerpunkt liegt auf dem für die praktische Personalarbeit benötigten Wissen in Arbeitsrecht und Personalökonomie.

www.uni-greifswald.de

MASTER-STUDIUM Eine Ausbildung speziell für Führungskräfte in der Arbeitnehmerüberlassung bietet das berufsbegleitende Master-Studium „Professional Workforce Management“ an der Donau-Universität Krems. Das Studium startet zum zweiten Mal im Herbst 2010 und dauert vier Semester. Auch eine dreisemestrige Kurzvariante mit dem Abschluss „Akademischer Experte“ wird angeboten.

www.donau-uni.ac.at/wbbm

HR-Netzwerke

Personaler-Netzwerk Nordhessen

Ansprechpartner: Andrea Ritter
E-Mail: andrea.ritter@pm-ritter.de

Aktuelle Fragen der praktischen Personalarbeit sowie ein wechselndes Tagesthema stehen auf der Agenda, wenn sich das Personaler-Netzwerk Nordhessen trifft. Das HR-Netzwerk wurde im Januar 2010 gegründet und zählt derzeit 15 Mitglieder rund um Kassel. Die Treffen finden viermal pro Jahr statt, die Teilnahme ist kostenfrei. Teilnehmen können Geschäftsführer, Abteilungsleiter und Personalmitarbeiter. Ziel des HR-Netzwerks ist der Erfahrungsaustausch und die Diskussion von neuen Aufgaben im Personalwesen. Natürlich geht es auch darum, andere Personaler aus der Region kennenzulernen. Jedes Treffen wird durch einen „Themenpaten“ vorbereitet und eingeleitet. Der Themenschwerpunkt im November: Mitarbeitergespräche. Veranstalter des HR-Netzwerks ist das Personalzentrum Nordhessen: www.personalzentrum-nordhessen.de.

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



Rund um Kassel treffen sich Personaler zum Erfahrungsaustausch.

Termine im November und Dezember

Messen und Kongresse

8. PERSONALENTWICKLER-SYMPOSIUM	22. und 23. November, Berlin	Deutsche Gesellschaft für Personalführung Tel. 02 11 / 5 97 80 www.dgfp.de/de/akademie
TDS-KONGRESS	24. und 25. November, Göttingen	TDS HR Services & Solutions Tel. 08 00 / 23 37 77 77 www.tds-personalkongress.de

Persönliche Kompetenzen

POSITIVER UMGANG MIT STRESS	22. und 23. November, Weilburg an der Lahn	Poko Institut Tel. 02 51 / 13 50 60 60 www.poko.de
OPERATIVES ZEITMANAGEMENT Organisation statt Chaos	22. und 23. November, Fulda	Neulands Skills and Methods Tel. 06 61 / 93 41 40 www.neulands-skills.de
VOM MITARBEITER ZUM VORGESETZTEN	25. und 26. November, Münster	Management Institut Dr. A. Kitzmann Tel. 02 51 / 20 20 50 www.kitzmann.biz

Personal-Fachthemen

UPDATE ARBEITSRECHT	24. und 25. November, Düsseldorf	Euroforum Deutschland Tel. 02 11 / 96 86 35 24 www.euroforum.de
EMPLOYEE ENGAGEMENT Die Hebel zur Erhöhung von Leistung und Retention	7. Dezember, Thalwil (CH)	ZfU International Business School Tel. 00 41 (0) 44 / 7 22 85 01 www.zfu.ch
PERSONALKENNZAHLEN Praktische Hilfen für Personalstatistiken und Personal-Controlling	13. Dezember, Wuppertal	Technische Akademie Wuppertal Tel. 02 02 / 7 49 52 71 www.taw.de
ZIELVEREINBARUNGEN UND VARIABLE VERGÜTUNG EINFÜHREN	15. und 16. Dezember, Stuttgart	Haufe Akademie Tel. 07 61 / 4 70 88 11 www.haufe-akademie.de

Online

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

www.personalmagazin.de

o n l i n e

in **6 Monaten**
zur **IHK-Prüfung**

**Geprüfter
Personalfachkaufmann**
**Geprüfte
Personalfachkauffrau**



in Zusammenarbeit mit



IHK-Bildungszentrum Koblenz

Telefon 02 61 - 3 04 71 16

knopp@koblenz.ihk.de

www.personalfachkaufmann-online.de



Kooperationsnetzwerk

Seminare, Consulting, Coaching:

Das Netzwerk aus

**18 hochkarätige Spezialisten
für unterschiedlichste Bereiche**

Seminarkonzepte 7Semicon

Mitarbeiter selbst schulen?

Keine Zeit zur Vorbereitung?

**Wir bieten Ihnen fertige aber
veränderbare Folien, Teilnehmer-
skripte und Trainingsleitfäden.**

Weitere Informationen unter

www.7semicon.de

Entscheiden nicht nur mit dem Kopf



MANAGEMENT Ein Kopf allein führt kein Unternehmen, sagt Autor Andreas Zeuch. In seinem Buch will er aufklären mit Aussagen wie „rationale Entscheidungen sind erfolgreicher als intuitive“. Er beschreibt das sogenannte Fünfeck des Nichtwissens, das die Grenzen der wahrnehmbaren Erkenntnisse darlegt, und erklärt auch, warum Intuition allein nicht zum Ziel führt. Der zweite Teil des Buchs enthält konkrete Tipps: Wie viel Intuition ein Unternehmen verträgt und wie Intuition zielführend kommuniziert wird.

BEWERTUNG: Der Autor hatte bereits seine Promotion dem Thema Intuition gewidmet und seitdem über zehn Jahre lang praktische Erfahrungen gesammelt, die er im Buch weitergibt. (dfu)

Andreas Zeuch: *Feel it! So viel Intuition verträgt Ihr Unternehmen.* 262 Seiten, Wiley-VCH, 2010. 24,90 Euro.

Was Manager von Ameisen lernen können



MANAGEMENT Was können wir von der Zusammenarbeit von Ameisen lernen? Wie kann uns die Natur dabei helfen, die Theorie der Komplexität zu nutzen? Antworten liefert Peter Miller, der in seinem Buch die Lektionen von Tierschwärmen schildert und bewertet. Und der Beispiele aufzeigt, wie Firmen das Schwarmverhalten von Tieren nutzen, um einen besseren Kundenservice zu bieten oder um ihre Logistik oder ihr Kommunikationsverhalten zu optimieren. Es geht um Ameisen, Bienen, Termiten, Heuschrecken und Tierherden allgemein.

BEWERTUNG: Das Buch setzt das Trendthema Schwarmintelligenz praxisgerecht um. Wissenschaftliche Zusammenhänge werden gut erklärt. (dfu)

Peter Miller: *Die Intelligenz des Schwarms.* 271 Seiten, Campus Verlag, Frankfurt/Main, 2010. 19,90 Euro.

Den Führungswechsel schnell meistern



COACHING Transition Coaching leitet Führungskräfte an, ihren neuen Verantwortungsbereich schnell in den Griff zu bekommen. Das Buch setzt noch einen Schritt früher an und beschreibt

zunächst die Tücken des Führungswechsels. Das zweite Kapitel geht schließlich auf die eigentliche Zielsetzung des Transition Coachings ein. Und im weiteren Verlauf beschreiben die Autoren die Fundamente dieser Coaching-Form, von der persönlichen Risikoanalyse bis zum Business-Plan.

BEWERTUNG: Ein Buch mit vielen Praxistipps und Selbst-Coaching-Anleitungen. Schön: Ein Exkurs für Personalentwickler befasst sich praxisnah mit der Verankerung des Transition Coachings im Unternehmen. (dfu)

Franz Metz, Elmar Rinck: *Transition Coaching.* 246 Seiten, Carl Hanser Verlag, München, 2010. 29,90 Euro.

Wie Veränderung wirklich funktioniert



SELBSTMANAGEMENT An Biologie und Hirnforschung setzt Autor Constantin Sander an und erläutert, welche Rolle unbewusste Prozesse und Emotionen für unser Handeln spielen. Der Naturwissenschaftler und Business-Coach

bemüht sich im Folgenden um einen Transfer in die Praxis und beschäftigt sich unter anderem mit den Fragen, wie man eingefahrene Verhaltensweisen ändern kann und welche Rolle der Körper für die kognitiven Leistungen spielt. Schließlich befasst sich der Autor mit dem „Mythos Beratung“. Er analysiert die aktuelle Beratungs- und Coaching-Praxis und gibt Anstöße dazu, eingefahrene Beratungsmethoden zu überarbeiten.

BEWERTUNG: Wissenschaftliche Erkenntnisse werden verständlich dargestellt und praxisgerecht aufbereitet. (dfu)

Constantin Sander: *Change! Bewegung im Kopf.* 251 Seiten, BusinessVillage, Göttingen, 2010. 24,80 Euro.

Mehr Führungserfolg mit Psychologie



AUS UNSEREM VERLAG Ganz offensichtlich kann Psychologie hilfreich sein, um kritische Situationen im Unternehmensalltag zu meistern. Aber vielen

Führungskräften mangelt es häufig an psychologischer Kompetenz. Ziel dieses Praxisratgebers ist es daher, den Lesern psychologische Grundlagen zu vermitteln, sie in die Lage zu versetzen, das eigene Handeln zu hinterfragen und neue kreative Perspektiven zu entwickeln. Der erste Teil des Buchs geht auf die psychologischen Grundlagen der Führungstätigkeit ein, und der zweite Teil betrachtet betriebliche Situationen aus psychologischer Perspektive. Hierbei werden insbesondere typische Konfliktsituationen thematisiert. Die Praxisrelevanz ist durch Beispiele, Handlungsanleitungen, Tests und Gesprächsleitfäden gegeben, die auch auf CD-ROM beiliegen. (dfu)

Thomas A. Frank: *Schnelleinstieg Psychologie im Unternehmen.* 206 Seiten, Haufe-Lexware, Freiburg, 2010. 34,80 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,
 Jörg Frey, Birte Hackenjos, Matthias
 Mühe, Markus Reithwiesner, Joachim
 Rotzinger, Dr. Carsten Thies
 Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
 Steuernummer: 06392/11008
 Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:
 DE 812398835

ABONNENTEN-SERVICE UND VERTRIEB

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

VERLAGSLEITUNG / HERAUSGEBER Reiner Straub

REDAKTION

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

REDAKTIONSASSISTENZ

Brigitte Pelka, Telefon 07 61/36 83-921, Telefax: -105
 E-Mail: redaktion@personalmagazin.de

AUTOREN UND MITARBEITER DIESER AUSGABE

Thomas Ausspurger, Dr. Christof Balkenhol, Matthias Baum, Dr. Alexander Bissels, Wolfgang Brickwedde, Jens Baier, Thomas Dirrigl, Dr. Susanne Dyrchs, Petra Eisenbeis-Trinkle, André Fortange, Carsten Franke, Christina Franz, Stefanie Hiss, Prof. Dr. Rüdiger Kabst, Axel Krebs, Thomas Kübler, Lara Link, Hartmut Luerßen, Dr. Martin Lützeler, Juliette Maggu, Sonja Nitsch, Christian Peters, Sonja Riedemann, Matthias Robke, Wolfgang Runge, Martin Spilker, Andreas Sprenger, Prof. Dr. Rainer Strack, Martin Wild, Dr. Philipp Zimmermann

GRAFIK / LAYOUT Ruth Großer

ANZEIGEN Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2010
 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg
 Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg,

ANZEIGENLEITUNG (verantwortlich für Anzeigen)

Klaus Sturm, Tel. 09 31/27 91-733
 E-Mail: Klaus.Sturm@personalmagazin.de

KEY ACCOUNT MANAGEMENT

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

ANZEIGENDISPOSITION

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

ABONNEMENT-PREISE Jahresabonnement (12 Ausgaben) 122 Euro inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten; Bestell-Nummer: 04062-0001, ISSN: 1438-4558. Bezieher des Loseblattwerks „Das Personalbüro in Recht und Praxis“ und der CD-ROM „Haufe Personal Office“ sowie „Haufe Steuer Office Premium“ erhalten das Personalmagazin im Rahmen ihres Abonnements.

ERSCHEINUNGSWEISE

Monatlich, in der Regel am letzten Freitag eines Monats, 11. Jahrgang

VERBREITETE AUFLAGE 40.771 Exemplare im 2. Quartal 2010

DRUCK

Echter Druck Center 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 Lesätze, wenn und soweit sie redaktionell bearbeitet oder redigiert worden sind. Soweit die Rechte an Bildern bei Dritten liegen, ist dies gekennzeichnet. Ansonsten liegen die Nutzungsrechte beim Verlag.

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

LESERBRIEFE Wir behalten uns vor, Leserbriefe zu kürzen.

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

Arbeitszeiten

Personalmagazin 8/2010, Seite 44ff.

In der Augustausgabe stellen wir das demografieorientierte Gesundheitsmanagement der Sick AG vor. Dieses beinhaltet unter anderem ein lebensphasenorientiertes Schichtarbeitsmodell, das die Möglichkeit einer „freiwilligen und zeitlich begrenzten Dauernachtschicht“ vorsieht.

Über Ihren Artikel „Lebenslang gesund arbeiten“ bin ich enttäuscht bis entsetzt. Ich dachte, dass Sie redaktionell ausschließlich wissenschaftlich fundierte Beiträge veröffentlichen. Eine wie auch immer begründete Empfehlung für Dauernachtschicht (ein bis vier Jahre!) ist nach aktuellem Stand der chronobiologischen Forschung nicht hilfreich, sondern wird es Arbeitswissenschaftlern und -psychologen wiederum schwer machen, die betreffenden Personen vom Gegenteil zu überzeugen.

Prof. Dr. Ulrike Hellert,
 Unternehmensberatung „Moderne Arbeitszeiten“, Dortmund

ANTWORT: Ich kann Frau Hellert nur zustimmen in der Negativeinschätzung der Dauernachtschicht. Dies führt ja geradewegs zum Ansatz unseres Projekts in der Sick AG, Dauernachtschicht zu beschränken und auf ein Jahr zu befristen mit maximal dreimaliger Verlängerung für jeweils ein Jahr. Dies bedeutet den Einstieg in den Ausstieg aus der Nachtschicht.

Jeder kritische Leser möge sich darüber klar werden, wie schwierig es ist, Mitarbeiter, die die finanziellen Vorteile der Nachtschichtvergütung sehr gerne in Anspruch nehmen, davon zu überzeugen, aus der Nachtschicht auszusteigen. Insofern ist das Modell der Sick AG mit allen begleitenden Maßnahmen zum Ausstieg wie im Artikel beschrieben wegweisend und wird hoffentlich noch viele Nachahmer finden.

Rudolf Kast,
 Geschäftsleitung Human Resources, Sick AG

Personaler-Image

Personalmagazin 9/2010, Seite 75f.

Patrick Maloney erklärte in der vergangenen Ausgabe, warum seiner Ansicht nach Personaler kein gutes Image haben. In der Haufe Community bekam er Bestätigung.

Ich sehe auch, dass der HR-Bereich oft nicht die Anerkennung erfährt, die beim Betrachten, mit welchem Kapital er handelt, logisch wäre. Hier werden nach meiner Erfahrung immer wieder zwei Punkte angeführt. Oftmals wird der Personaler doch wie ein Beamter betrachtet und dann wird vom Management angesichts dessen, dass die Personalkosten meist den größten Posten darstellen, gerne dies als Kostensparmaßnahme angesehen.

Robert Knemeyer, Interimmanager, KPI

VORSCHAU



- Titel: Bewerbungsprozesse
- Serie: Psychologische Grundlagen der Führung
- Organisation: Wertbeitrag der HR-Abteilung
- Arbeitsrecht: Aktuelles zum Datenschutz

Warum landen alle Fragen letztlich bei HR?

KOLLENTIPP. Gute Arbeit bringt mehr Arbeit. Spätestens seit der Krise können wir selbstbewusst behaupten, dass kein Weg an uns vorbeiführt.

Es ist tatsächlich gelungen, sich an diesem Abend mit Kollegen zu verabreden und nicht kurzfristig abzusagen. Man hat einen Parkplatz gefunden, der kein Anwohnerparkplatz ist und der zu dieser Uhrzeit keinen Parkschein mehr erfordert. Jetzt noch ums Eck, und es ist getan. Man steht im Kollegenkreis und die ersten Getränke werden gebracht. Weitere Kollegen aus anderen Firmen trudeln ein. Mit jedem Schluck Wein gewinnt das Gespräch an Fahrt.

Die überstandene Krise ist Kernthema. Sie steckt den Personalern noch in den Knochen. Wir haben zwei Jahre in den Betrieben im Mittelpunkt gestanden. Kurzarbeit, Personalabbau und Kostendämpfungen von der Druckerpatrone bis zur Bonuszahlung sind nicht spurlos an uns vorbeigegangen.

Kollegentipp

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

Initiative
→ Wege zur
Selbst GmbH e.v.

Der Gesprächsverlauf steuert auf die Feststellung zu: Es landet doch immer alles bei HR. Ein Kollege outet sich mit der These: Es muss doch so sein, dass alles über HR läuft. Kurzes Erstaunen. Moment, wir bedauern uns doch eher aufgrund eines Zuviel an Menge und Komplexität.

Spätestens seit der Krise können wir selbstbewusst behaupten, dass nichts ohne HR geht. Erst recht, wenn es ums Arbeitsrecht geht, denn hier sind wir die Experten. Aber wie spielen wir die „Arbeitsrechtskarte“ im Alltag? Unbewusst oder gezielt? Im Idealfall ist HR vom ersten Moment an in Projekte eingebunden und damit in der aktiven und nicht in der reaktiven Rolle. Gestalten statt reparieren, wer kennt das nicht. Manager schauen häufig in Richtung HR, um rechtzeitig Input zu bekommen, wie bestimmte Dinge umzusetzen sind.

Das Arbeitsrecht in seiner zentralen Bedeutung für das Innenleben eines Betriebs stellt HR permanent ins Scheinwerferlicht. Diese Beobachtung ist unabhängig von der Krise, sie ist aber durch sie zugespitzt worden. Das Spektrum der Verantwortlichkeiten einer HR-Abteilung reicht aber weit über das Arbeitsrecht hinaus, auch in weniger „offensichtliche“ Bereiche – von der Kantine über Sicherheitsbestimmungen bis hin zu Versicherungen, um nur einige zu nennen.

Und wenn Unklarheit über die Verantwortlichkeiten herrscht, greift die Defaulteinstellung: Wenden Sie sich an HR. Da sitzen Menschen, mit denen man vielleicht gute Erfahrungen gemacht hat, und der einfachste Weg führt zu einem



© ATPX/NTH


Menschen, dem man vertraut. Das heißt, Nähe zu den betreuten Mitarbeitern verstärkt den Trend, dass alle Themen bei HR landen.

Mit anderen Worten: Gute Arbeit bringt mehr Arbeit. Damit wäre wieder eine Ursache dafür gefunden, warum viele Themen bei HR landen. Unterm Strich bleibt am Ende eines lebendigen Abends folgende These: Es spricht für eine Personalabteilung, wenn die Themen alle bei HR landen. Sie sollten beunruhigt sein, wenn das nicht der Fall ist.



Wolfgang Runge

ist Personalleiter bei Avaya Deutschland.



Ich bin schon bei Haufe.

Mit Haufe erleben Sie eine neue Dimension der Umsetzungs-Geschwindigkeit. Versprochen.

Hektik und Stress bestimmen oftmals Ihren Arbeitsalltag. Zeit wird hier zum kostbaren Gut. Umso wichtiger ist eine Informationslösung, die Ihnen in Sekundenschnelle genau die Antworten liefert, die Sie suchen. Haufe Personal Office Premium unterstützt Sie mit:

- > Deutschlands umfassendster HR-Wissensdatenbank
- > professionellen Programmen und Arbeitshilfen
- > maßgeschneiderten Online-Seminaren und einzigartigen Premium-Services

Alles unter einer Oberfläche. Topaktuell. 100% rechtssicher.



Besuchen Sie uns auf der „Zukunft Personal“
in Köln, 12.-14. Oktober '10
Halle 2.1, Stand 1.20

www.haufe.de/premium

HAUFE.

In der Personal-
arbeit können Sie
jetzt mehr

GESTALTEN

Sie Ihr Unternehmen erfolgreich!
Mit den Personal-Management-
systemen von DATEV.

Eine aktive Personalentwicklung ist entscheidend für die erfolgreiche Zukunft Ihres Unternehmens. Mit den Personal-Managementsystemen von DATEV schaffen Sie eine direkte Verbindung zur Entgeltabrechnung, reduzieren Ihren Verwaltungsaufwand und bekommen Freiräume für eine vorausschauende Personalarbeit. Informieren Sie sich bei Ihrem Steuerberater oder unter der Telefonnummer 0800 1001116.

www.datev.de/personalmanagement



Zukunft gestalten. Gemeinsam.



Auf der **Zukunft Personal**, 12. – 14.10.2010
Halle 3.2, Stand D.24