

10.2012 | 11.80 EUR

# personalmagazin

MANAGEMENT, RECHT UND ORGANISATION

www.personalmagazin.de



MATERIAL-NR. 04062-5144



**Zeit-  
wirtschaft**  
Trends und neue  
Anwendungen

S. 52

## Geregelte Bahnen

Ob Zeitarbeit, Werk- oder Dienstvertrag: So managen Sie Ihre Randbelegschaft s. 14

**VERGLEICHEN** Qualifikationen ausländischer Fachkräfte können nun besser geprüft werden s. 28

**VERÄNDERN** Projekte im Change Management verfehlen häufig die vorab gesetzten Ziele s. 40

**VERBESSERN** Bei Beförderungen in gehobene Positionen sind viele Rechtsfragen zu beachten s. 66

# Management-Team\*

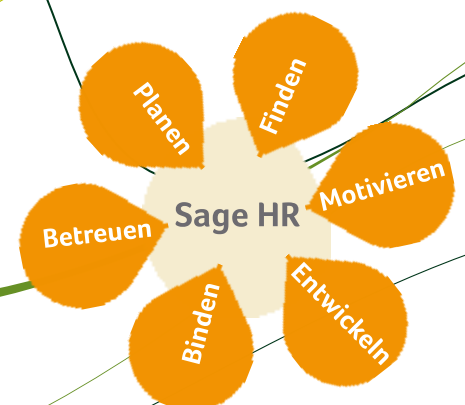
\* im Jahr 2030

Man kann nicht früh genug an die Talente von morgen denken! Sage HR stellt Ihnen einfach anzuwendende Werkzeuge für Ihre Personalarbeit bereit, um Ihnen Zeit zu geben für die wichtigen Dinge der Personalarbeit: Ihre Mitarbeiter. Vom Eintritt bis zum Austritt – vom Talent bis zum Professional.

[www.sage.de/hr-mlz](http://www.sage.de/hr-mlz)



**Sage HR**  
Your people. Your business.



Liebe Leserinnen und Leser,

früh haben wir uns mit dem Trend zur Bildung von Randbelegschaften, die nicht mehr auf Basis klassischer Arbeitsverträge zum Unternehmenserfolg beitragen, beschäftigt. Schon 2003 befassten wir uns mit dem „Kollegen Ich-AG“, der als Freelancer oder Selbstständiger zwar zu Teamerfolgen beiträgt, als Objekt der Personalarbeit aber lange missachtet wurde. Im Juli 2007 zeigten wir die Auswirkungen, wenn sich an den „harten Kern“ einer Stammebelegschaft zunehmend Zeitarbeitnehmer andocken. Dabei ging es nie um das ideologisch eingefärbte Für oder Wider. Wir



„Zeit zu warnen. Die Schraube der Reduktion auf Kernbe-

legschaften darf nicht überdreht werden.“

Randolf Jessl, Chefredakteur

Personengruppen genutzt, die oft in keinem Arbeitsverhältnis zum Unternehmen stehen. Das kann interne Spezialisten überflüssig und Kernbelegschaften kleiner machen - und lässt Unternehmen hoffen. Dennoch ist es Zeit zu warnen. Die Schraube der Reduktion auf Kernbelegschaften darf nicht überdreht werden. Wer Randbelegschaften aufbaut, um Tarifstandards zu unterlaufen, beschwört den Konflikt mit der Öffentlichkeit herauf. Wer qualifizierte Stammebelegschaften reduziert, dem kommt schnell erfolgskritisches Wissen abhanden. Auch die Herausforderung, ständig neue (Vertrags-)Beziehungen aufbauen und verteilte Teams managen zu müssen, wiegt schwer.

Ihr

wollten über Chancen und Risiken aufklären. Hier knüpft unsere aktuelle Titelstrecke an. Weitere Wege, Tätigkeiten auszulagern, machen von sich reden. So klären wir über die Tücken der Einbindung durch Werk- und Dienstverträge auf. Auch dem Schlagwort „Crowdsourcing“ wenden wir uns zu. Hier werden Wissen, Ideen oder Leistungen von



## Sprachentraining für Fach- u. Führungskräfte

Sprachkurse in allen Weltsprachen

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

 (0 69) 7 56 07 39-0  
[www.kerntraining.com](http://www.kerntraining.com)



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

[kern.frankfurt@kerntraining.com](mailto:kern.frankfurt@kerntraining.com)

**KERN AG IKL Sprachzentren unter anderem in:**

Aachen · Augsburg · Berlin · Bielefeld · Bochum · Bonn  
Braunschweig · Bremen · Darmstadt · Dortmund · Dresden  
Düsseldorf · Duisburg · Essen · Frankfurt/Main · Freiburg  
Hamburg · Hannover · Heilbronn · Ingolstadt · Karlsruhe  
Kassel · Kiel · Köln · Leipzig · Mainz · Mannheim · Mönchengladbach · München · Münster · Nürnberg · Offenbach  
Saarbrücken · Schweinfurt · Stuttgart · Ulm · Wiesbaden  
Würzburg · Wuppertal



42

### „Change neu denken“

Kleine Schritte statt großer Projekte, rät Berater Albert Nußbaum von Mercuri Urval.



14

### Schlanker Kern, weit gefächerter Rand

Der Einsatz von Zeitarbeit, Dienst- oder Werkverträge birgt Chancen, aber auch Risiken. Lesen Sie Antworten auf knifflige Fragen.

## SZENE

### 06 News und Events

#### 10 Wissenstransfer gewährleistet

Der Personalkongress 2012 gibt Tipps für die Personalarbeit

#### 12 Auf Aufholjagd

Wie das Formel-1-Team Marussia passende Mitarbeiter rekrutiert

## TITELTHEMA

#### 14 Geregelte Bahnen

So managen Sie Randbelegschaften

#### 18 Vom Kern abgrenzen

Ob Zeitarbeit, Befristung, Dienst- oder Werkvertrag: Diese rechtlichen Risiken bestehen

#### 22 Externe richtig integrieren

Auch Randbelegschaften gehören motiviert und geführt

#### 24 Bereit zum Ausschwärmen

Auch beim „Crowdsourcing“ arbeiten Externe anstelle der Kernbelegschaft

## MANAGEMENT

### 26 News und Dienstleistungsmarkt

#### 28 Schlüssel für den Vergleich

Ein Gesetz soll dazu beitragen, die Qualifikation ausländischer Fachkräfte besser zu vergleichen

#### 29 Peter Fenkl von der Ziel-Abegg AG

sagt, worauf er bei Bewerbern aus anderen Ländern achtet

#### 32 Insolvenz nicht ausgeschlossen

Trainer und Akademien sind gegen die geplante Umsatzsteuerbefreiung

#### 34 Lesen, reden, binden

Mit interner HR-Kommunikation ältere Mitarbeiter binden

## SPEZIAL

#### 52 Komplex und einfacher zugleich

Aktuelle Trends in der Zeitwirtschaft

#### 56 Viele ungenutzte Potenziale

Studie: Die Personaleinsatzplanung wird nicht nachhaltig umgesetzt

## ORGANISATION

### 38 News und Softwaremarkt

#### 40 Viel Wandel, wenig Erfolg

Warum im Change Management häufig die Ziele verfehlt werden

#### 42 Wie der Wandel besser gelingt,

erklärt Berater Albert Nußbaum

#### 44 Arbeitgebermarke bewerten

Ein Rechenmodell für ein erfolgreiches Employer Branding

#### 46 Weit mehr als Lohn für Arbeit

HR beurteilt Vergütungsprogramme

#### 50 Nicht in die digitale Welt stolpern

Tipps zum papierlosen Büro

#### 58 Produktivere Buchverkäufer

Mitarbeiter effizient einsetzen

#### 60 Akzeptanz fürs neue Zeitmodell

Wie HR bei Heraeus ein neues Arbeitszeitmodell eingeführt hat

**Ihr Partner für das  
professionelle Recruiting  
von Spitzenkräften  
ab 60.000 € Jahresgehalt**

- Erreichen Sie über 3 Millionen Professionals und Executives
- Finden Sie die besten Köpfe mit unseren Premium Recruiting-Lösungen
- Profitieren Sie von innovativen Technologien für Stellenausschreibungen, Kandidatensuche und Online-Marketing

**→ Jetzt testen!**

[www.experteer.de/personalmagazin](http://www.experteer.de/personalmagazin)



58

## Produktivere Buchverkäufer

Die Buchhandlung Osiander hat ihre Prozesse zum Personalbedarf und zur Einsatzplanung mithilfe eines neuen Workforce-Management-Systems verbessert.

## RECHT

### 62 News

### 64 Aktuelles aus der Rechtsprechung

### 66 Im eigenen Haus erproben

Zusage, Probezeit, Rückkehr: Werden eigene Mitarbeiter in gehobene Positionen befördert, gibt es vorab einiges zu regeln

### 68 Prüfen, informieren, einladen

Um Verzögerungen zu vermeiden, sollten Arbeitgeber auf einige Pflichten aus dem Schwerbehindertenrecht achten

### 73 Urlaubsstau im Personalbüro

Was Straßenverkehrs- und Personalplaner bei unkalkulierbaren Ereignissen in der Urlaubszeit verbindet

## PERSÖNLICH

### 74 News und Weiterbildung

Vergütungs-Check: Das verdienen fachliche Trainer

### 76 Der Ton macht die Musik

Wie Personaler davon profitieren, ihre Stimme gezielt einzusetzen

### 78 Buchtipps

### 82 Ganz persönlich

Auf den Fragebogen antwortet Michael Prochaska, Vorstandsmitglied bei Stihl

## RUBRIKEN

### 03 Editorial

### 80 Impressum, Rückblick

### 82 Vorschau

**Kontaktieren Sie uns!**  
Nutzen Sie unseren exzellenten persönlichen Service und kontaktieren Sie uns unter **089 - 55 27 93 160** oder **recruiting@experteer.de**

# Stellenwechsel

## ARIANE REINHART

Ab 1. Oktober leitet Ariane Reinhart das Personalressort der Volkswagen-Tochter Bentley. Die promovierte Juristin ist mit einer kurzen Unterbrechung, die sie in die Personalberatung führte, seit 1999 im Volkswagen-Konzern tätig, zuletzt als Leiterin des Talentmanagements Vertrieb und Marketing. Bei Bentley wird sie für 4.000 Mitarbeiter am Standort Crewe verantwortlich sein. Ihre Vorgängerin bei Bentley, Christine Gaskell, geht nach 17 Jahren im Unternehmen in den Ruhestand. Der Wechsel von Ariane Reinhart zu Bentley ist nicht die einzige Veränderung im Topmanagement des Konzerns. VW-Chef Martin Winterkorn hatte Anfang September einen grundlegenden Konzernumbau angekündigt, der mehr als 30 Führungswechsel mit sich bringt. Bei MAN etwa folgte bereits im Juli Jochen Schumm auf den bisherigen Personalvorstand Jörg Schwitalla. Dieser übernahm eine beratende Funktion bei der Volkswagen AG.



© AUTO-MEDIENPORTAL.NET\_BENTLEY



© VEOLIA VERKEHR

## MARKUS RESCH

Für ein Jahr wurde Markus Resch, Chief-Operating-Officer und Bereichsleiter Sales der Veolia Verkehr GmbH, zum Arbeitsdirektor des Unternehmens bestellt. Er tritt damit die Nachfolge von Ulrike Haber-Schilling an, die das Unternehmen Ende August verließ und in den Personalvorstand bei DB Fernverkehr wechselte. Der Industriekaufmann und Diplom-Betriebswirt mit Steuerberaterexamen begann 2004 seine Tätigkeit bei Veolia Verkehr in den Bereichen Accounting und Controlling. Seit 2011 ist er zudem Mitglied der Geschäftsleitung. Wer die Position des Arbeitsdirektors ab September 2013 einnehmen wird, steht noch nicht fest.

## THOMAS SCHULZ

Der bisherige Personalchef von Dachser übernimmt spätestens ab Januar 2013 das Personalressort im Vorstand von Schenker Deutschland. Der Jurist folgt auf Milagros Caiña-Andree, die das Unternehmen in Richtung BMW-Vorstand verlassen hat. Bei der Deutsche Bahn-Tochter Schenker wird Thomas Schulz für rund 95.000 Mitarbeiter verantwortlich sein. Vor seiner Tätigkeit als Division Manager Corporate HR beim Logistikunternehmen Dachser war er bei der internationalen Spedition Horst Mosolf und davor als Rechtsanwalt in einer Kanzlei tätig.



© DACHSER GMBH &amp; CO. KG

## TOBIAS HAASEN

Seit Juli 2012 leitet Tobias Haasen die Abteilung Personalentwicklung der Allianz Deutschland. Damit ist er nun zusätzlich auch für die Führungskräfteentwicklung aller Führungsebenen zuständig.

## MICHAEL HILLERBRAND

Zum 1. September übernahm Michael Hillerbrand die Position des Senior Vice Presidents Human Resources bei Atos Deutschland. Zuvor war der HR-Manager unter anderem bei HP und SAP tätig.

## ANDREAS KAFFKA

Bereits seit 1. August leitet Andreas Kaffka das Personalwesen der Deutschen Leasing AG. Zuvor war er als Senior Vice President Human Resources bei Repower Systems tätig.

## ANDREAS MEYER-FALCKE

Der Arbeitsmediziner ist seit August Personaldezernent der Stadt Düsseldorf und somit für über 10.000 Mitarbeiter, IT und Gesundheit zuständig. Zuvor war er in verschiedenen Ministerien tätig.

## BETTINA SANDER

Seit 1. September ist Bettina Sander HR-Business-Partner bei Discovery Communications Deutschland. Damit verantwortet sie die Personalarbeit für Deutschland, Österreich und die Schweiz.

## FRANK THÖRNER

Zum 1. September hat der Volljurist und Fachanwalt für Arbeitsrecht die neu geschaffene Position des Geschäftsführers für Personal und Recht der Paracelsus-Kliniken Deutschland übernommen.

+++ Aktuelle Personalien +++ täglich unter [www.haufe.de/personal](http://www.haufe.de/personal) +++ Rubrik „Personalszene“

„Viele Menschen im Rentenalter wollen arbeiten, weil sie sich noch fit fühlen.“

Holger Schäfer, Arbeitsmarktexperte des Instituts der deutschen Wirtschaft, in der SZ

„Bei den 120.000 über 75-jährigen Minijobbern handelt es sich eher um Rentner, die wenig attraktive Jobs ausüben, um ihre karge Rente aufzubessern.“

Ulrike Mascher, Vorsitzende des Sozialverbands VdK, in der SZ



### Drei Fragen an ...



**ALETTA GRÄFIN VON HARDENBERG** ist Geschäftsführerin des gemeinnützigen Vereins „Charta der Vielfalt“, der die Aktivitäten der gleichnamigen Unternehmensinitiative inhaltlich gestaltet. Diese zählt über 1.300 Unterzeichner. Das Ziel: Die Verankerung von Vielfalt in Wirtschaft und Gesellschaft.

## Vielfalt nutzen

**Frage eins:** Welche Verpflichtungen resultieren aus der Unterzeichnung der Charta der Vielfalt?

**Aletta Gräfin von Hardenberg:** Die Charta ist eine Selbstverpflichtung. Ein zentraler Punkt ist ein ganzheitlicher Diversity-Ansatz. Es geht also nicht nur um das Thema Frauen. Die Selbstverpflichtung besagt, dass die Unternehmen das Thema in ihre Organisationskultur mit aufnehmen, dass es von den Führungskräften gelebt wird und die Mitarbeiter in die Aktivitäten eingebunden werden. Wir prüfen nichts nach, aber wir suchen intensiv den Dialog.

**Frage zwei:** Kann man die Charta für den Erfahrungsaustausch nutzen?

**von Hardenberg:** Unbedingt. Erstens kann man sehen, welche Firmen in der Region die Charta unterzeich-

net haben. Zweitens berichten wir laufend über vorbildliche Praxis-konzepte und informieren über regionale Veranstaltungen. Eine überregionale Konferenz findet am 8. und 9. November statt: Der Kongress „Diversity 2012“ in Berlin.

**Frage drei:** Können daran auch Nicht-Unterzeichner teilnehmen?

**von Hardenberg:** Natürlich. An diesen beiden Tagen suchen wir den Dialog mit Politik, Wirtschaft und Wissenschaft. Wir haben Podiumsdiskussionen zu Themen wie Demografie und Vielfalt als Standortfaktor, Sprecher aus Politik und Wirtschaft. Herzstücke der beiden Tage sind vier Workshops, in denen ganz pragmatisch erarbeitet wird, wie Innovationsprozesse mit Unterstützung von Diversity gestaltet werden können.

# Ihr Personaleinsatz auf den Punkt gebracht: *gfos*.Workforce

**Zukunft Personal**  
Halle 11.2 Stand I.41



Das effiziente  
Workforce Management.

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

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

**www.gfos.com**





Die Teilnehmer und Juroren des HR Young Talent Award in der BMW-Welt in München.

## Die Preisträger des HR Young Talent Award 2012 stehen fest

**G**enau 20 Studierende aus HR-nahen Fächern waren anhand ihrer Semester- oder Abschlussarbeiten für das finale Rennen um den HR Young Talent Award ausgewählt

worden. Dieses fand im August 2012 in der BMW-Welt in München statt. Dort galt es zunächst, einen typischen Praxisfall zum Thema „Talent-Relationship-Management“ zu bearbeiten und

eine praxistaugliche Lösung zu präsentieren. Anschließend nahmen die Kandidaten an einem „HR-Innovationsboard“ teil, und den Abschluss des Workshops bildeten kurze Podiumsdiskussionen zu aktuellen HR-Themen. In all diesen Übungen präsentierten Denise Beilschmidt, Markus Mederer, Polina Plotnikowa und Sandra Reiff die besten Ansätze. Sie zeichneten sich laut Jury insbesondere durch ihre praxisgerechten Ansätze und auf Langfristigkeit ausgelegten Lösungen aus. Die Preisverleihung fand Anfang September auf der 6. HR-Business Excellence Conference im Hyatt Regency Düsseldorf statt. Der Wettbewerb für HR-Talente wird unter anderem vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales unterstützt.

[www.gekeassociates.com](http://www.gekeassociates.com)

### TERMINE

16. Oktober, Berlin	<b>Deutscher Arbeitgebertag</b> Tel. 030 2033-0 <a href="http://www.deutscher-arbeitgeber.de">www.deutscher-arbeitgeber.de</a>
25. und 26. Oktober, Amsterdam	<b>HR Tech Europe 2012</b> Tel. +36 70331-3431 <a href="http://www.hrneurope.com">www.hrneurope.com</a>
31. Oktober, München	<b>8. Personalmesse München</b> Tel. 089 88949370 <a href="http://www.Personal-World.de">www.Personal-World.de</a>
8. und 9. November, Berlin	<b>Diversity 2012</b> Tel. 030 29021-29224 <a href="http://www.diversity-konferenz.de">www.diversity-konferenz.de</a>
13. November, Heidelberg	<b>Talentmanagementgipfel 2012</b> Tel. 07143 408561 <a href="http://www.talent-management-gipfel.de">www.talent-management-gipfel.de</a>
15. November, Mannheim	<b>Impulstag HR-PR: Kommunikation statt Werbung</b> Tel. 0170 3230531 <a href="http://www.hr-pr.de">www.hr-pr.de</a>
23. November, München	<b>Leadership-Dialog</b> Tel. 089 6004-3294 <a href="http://www.muenchner-leadership-dialog.de">www.muenchner-leadership-dialog.de</a>

## Personalmarketingexperten treffen sich in München

**W**ie können mittelständische Unternehmen die passenden Bewerber finden? Wie können Firmen klassische, soziale und ungewöhnliche Medienkanäle erfolgreich einsetzen? Und wie können sie den Erfolg von Social-Media-Maßnahmen messen? Diese und zahlreiche weitere Fragen rund um das Thema Personalmarketingstrategien für den Mittelstand beantworten Experten auf dem HR-Marketing Congress 2012, der am 23. Oktober im Gebäude des Süddeutschen Verlags in München stattfindet. Zu den Referenten zählen unter anderem Dorothee Pfeuffer, Leiterin Personalmarketing der Commerzbank, die einen Workshop

zum Hochschulmarketing abhält. Charles Schmidt, Corporate-Social-Media-Officer bei Krones, hält einen Impulsvortrag über das Thema Videomarketing. Und Robindroh Ullah, Leiter Personalmarketing und Recruiting Süd der Deutschen Bahn, spricht über mobile Strategien im Recruiting. Der HR-Marketing-Congress 2012, der von der Zeitschrift Werben & Verkaufen und der Personalmarketingagentur Westpress veranstaltet wird, richtet sich an Verantwortliche für Personalmarketing und Recruiting aus Agenturen, mittelständischen Unternehmen und Medienhäusern, die ihre Personalmarketingstrategie auf den neuesten Stand bringen wollen. [www.wuv.de/hrmc](http://www.wuv.de/hrmc)



# Die erste Krankenzusatzversicherung, mit der das ganze Unternehmen gut dasteht.

CSS.business macht nicht nur alle Mitarbeiter zu privat Versicherten, sondern schützt auch Angehörige und die Unternehmensführung mit einzigartigen Leistungen.

Besuchen Sie uns auf der  
„Zukunft Personal“  
vom 25. bis 27.9., Messe Köln,  
Halle 11.1, Stand C.06

Das ist smart versichert nach Schweizer Art. Zwei Dinge können im Wettbewerb um die Arbeitnehmer der Zukunft entscheidend sein: eine gute Unternehmenskultur und gute betriebliche Zusatzleistungen. CSS.business lässt Ihr Unternehmen in jeder Hinsicht besser dastehen als eine simple Krankenzusatzversicherung. Wir bieten Ihnen umfassende Leistungen, die immer allen nützen und im Schadensfall wirklich helfen. Mit einzigartigen Services wie Interimsmanagement und Notfall-Assistance. Mehr Informationen und einen Unternehmenscheck finden Sie unter [www.cssbusiness.de](http://www.cssbusiness.de)

Ein Unternehmen der  
Schweizer CSS Versicherungsgruppe



# Wissenstransfer in Breite und Tiefe

**KONGRESS.** Tipps für die Personalarbeit stehen im Fokus des Personalkongresses 2012. Die Themen reichen von Personalauswahl bis -führung, von Coaching bis Controlling.



Die Lokhalle Göttingen bietet Platz für Diskussionen und Erfahrungsaustausch.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Je nach ihrer Persönlichkeit nehmen Menschen ihre Umwelt unterschiedlich wahr und entscheiden sich anders. Insbesondere bei der Bewerberauswahl kann das ein Problem darstellen: Wie erreichen Unternehmen ein unverfälschtes Persönlichkeitsprofil des Bewerbers, das sie mit dem Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle abgleichen können? Wie können Personalabteilungen auch bei der Entwicklung von Mitarbeitern und bei der Gewinnung von Bewerbern mehr Effektivität und Effizienz erreichen?

Antworten auf diese Fragen können neurowissenschaftliche Ansätze für die Segmentierung von Zielgruppen bieten. Wie Firmen neurowissenschaftliche Persönlichkeitsprofile erstellen können, wie sie ihre Bewerberzielgruppen analysieren und die Person-Job-Passung im Unternehmen optimieren können, erläutert Professor David Scheffer von der Nordakademie Hochschule der Wirtschaft auf dem Personalkongress 2012, der am 28. und 29. November in der Lokhalle Göttingen stattfindet. Er stellt die Methode der Neuropsychologisch Implizierten Persönlichkeits-Systeme vor und erläutert, wie diese in der Praxis von Versicherungen, Software-Unternehmen und Maschinenbauern eingesetzt werden.

## Vier Themenschwerpunkte

Personalauswahl ist aber nur ein thematischer Aspekt des Personalkongresses 2012, veranstaltet von TDS HR Services & Solutions. Der alle zwei Jahre

stattfindende Kongress richtet sich traditionell an die zwei Zielgruppen HR-Entscheider und HR-Anwender. Für die Zielgruppe der Entscheider stellt er die vier thematischen Schwerpunkte Personalentwicklung, Personalstrategie, Personalbeschaffung (inklusive -auswahl) und Personalprozesse bereit.

Innerhalb des Schwerpunkts Personalentwicklung stellt beispielsweise Professor Stephan Fischer von der Hochschule Pforzheim vor, welche Modelle es für eine auf Potenzial fokussierte Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitern gibt und wie Unternehmen dabei eine ausgewogene Balance zwischen Stress und Leistung der Mitarbeiter erreichen können. Katrin Schöpf von IBM erläutert, wie sich die Anforderungen an Führungen verändern, wenn die Rahmenbedingungen der Arbeit im Wandel begriffen sind, und liefert erste Beispiele aus dem beruflichen Alltag von IBM.

## Fundamentale Veränderungen für HR

Im Schwerpunkt Personalstrategie erläutert etwa Professor Wolfgang Jäger von der Hochschule RheinMain, wie Personalmanagement mit neuen Medien gestaltet werden kann und welche neuen Technologien bereits heute erfolgreich im Einsatz sind. Uwe Loof von der Norddeutschen Landesbank zeigt in seinem Vortrag, auf welche fundamentalen Veränderungen sich Personalabteilungen einstellen müssen – und wie sie das können.

Der Schwerpunkt Personalprozesse behandelt unter anderem das Personalcontrolling. Michael Renken vom Magis-



## Der Personalkongress 2012

- 28. und 29. November
- Lokhalle Göttingen
- 790 Euro Kongress,  
580 Euro Anwenderforum

[www.der-personalkongress.de](http://www.der-personalkongress.de)

trat der Stadt Bremerhaven zeigt, wie ein Personal-Controlling aussehen kann, das wichtige Informationen laufend und ohne weiteren Bearbeitungsaufwand zur Verfügung stellt. Jan Zeidler von der Landesbank Berlin erläutert anhand seiner eigenen Erfahrungen, wie digitale Prozesse im Personalwesen gestaltet werden können und welchen praktischen Mehrwert sie bringen.

Und der Schwerpunkt Personalbeschaffung enthält außer den bereits erwähnten neurowissenschaftlichen Persönlichkeitsprofilen Vorträge zu anonymisierten Bewerbungsverfahren (Natalie Mankuleyio von Mydays) oder Employer Branding mit Storytelling (Sabine Simmoneau von Eckes-Granini).

### Wissenschaft und Praxis

Darüber hinaus stellt der Personalkongress drei Querschnittsthemen in seinen Mittelpunkt - Themen, die das Personalmanagement aktuell stark beschäftigen: Social Media, Demografie und Nachhaltigkeit. Diese finden sich unter allen vier Kongress-themen und sind im Programm besonders hervorgehoben.

Eine weitere Besonderheit des Personalkongresses ist die starke Verzahnung von Wissenschaft und Praxis. Das zeigt sich zum einen anhand der Vortragsthemen, die eine Mischung von Beiträgen aus der Forschung und aus der Unternehmenspraxis darstellen. Zum anderen wartet die Veranstaltung mit einem Themenforum auf, das eine interaktive Austauschmöglichkeit der Besucher mit den Referenten aus

Wissenschaft und Praxis darstellt. In den Workshops des Themenforums hat jeder Besucher die Möglichkeit, sein spezifisches Wissen als Experte einzubringen und gemeinsam mit anderen Besuchern und den Referenten Fragen zu diskutieren und Thesen zu erarbeiten. Die Inhalte reichen von Coaching bis zu gesunder Führung und lebensphasenorientierten Arbeitszeitsystemen.

Zudem beherbergt der Kongress am 28. November die nächste Veranstaltung der Reihe „Business meets Science“, in der sich Personalleiter und Wissenschaftler aus der angewandten HR-Forschung in regelmäßigen Abständen zum Erfahrungsaustausch treffen. Diese Veranstaltung, deren Themen unter [www.hs-pforzheim.de/businessmeetsscience](http://www.hs-pforzheim.de/businessmeetsscience) eingesehen werden können, kann separat gebucht werden. Für die Teilnehmer des Personalkongresses ist der Eintritt inklusive.

### Praxiswissen für Anwender

Auch das Anwenderforum, das ebenfalls innerhalb des Kongresses angesiedelt ist, ist einzeln buchbar. Hier geht es um die konkrete Software-Nutzung und die Umsetzung von Neuerungen aus dem Arbeits- und dem Lohnsteuerrecht. Die Teilnehmer erfahren, welche gesetzlichen Neuerungen im Sozialversicherungsrecht geplant sind, und wie aktuelle Gesetzesänderungen in unterschiedlicher Entgelt-Software umgesetzt werden.

Informationen über Software-Lösungen und Dienstleistungen für das Personalwesen können die Teilnehmer außerdem in der begleitenden Ausstellung sammeln. Rund 40 Anbieter werden dort Auskunft über ihre Produkte und Services geben. Und im separaten Science Park stellen Universitäten und Hochschulen aktuelle Arbeiten der angewandten HR-Forschung vor. ■

# SEINE BEHINDERUNG HINDERT IHN AN MANCHEM. NICHT DARAN, EINEN GUTEN JOB ZU MACHEN.

**ICH  
BIN GUT**  
EINE AKTION DER  
JOBCENTER



Viele Menschen mit Behinderungen bringen Talente und Qualitäten mit, die in jedem Betrieb gebraucht werden. Sie sind gut qualifiziert und stellen eine Bereicherung für das Unternehmen dar. Nicht zuletzt durch ihre besondere Motivation, sich auch beruflich zu beweisen und Leistung zu bringen. Lassen Sie davon auch Ihr Unternehmen profitieren. Der gemeinsame Arbeitgeber-Service der Agenturen für Arbeit und Jobcenter unterstützt Betriebe, die nach engagierten Arbeitskräften suchen. Wir beraten Sie bei der Bewerberauswahl und informieren Sie auch über entsprechende Fördermöglichkeiten.

**MOTIVIERTE ARBEITSKRÄFTE FINDEN:  
AUF [WWW.JOBCENTER-ICHBINGUT.DE](http://WWW.JOBCENTER-ICHBINGUT.DE)**

**jobcenter**

# Aufholen mit den richtigen Leuten

**PRAXIS.** Auch Formel-1-Teams stehen vor Herausforderungen wie ganz „normale“ Unternehmen. Dazu gehört das Recruiting von Mitarbeitern mit der richtigen Einstellung.



© DANIELA FURKEL

Matthew Dickensen ist seit Mai 2012 beim Formel-1-Team Marussia im Einsatz – den Job fand er über die Online-Ausschreibung.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Das erste Formel-1-Rennen, das er live hinter den Kulissen miterlebte, war der Große Preis von Monaco am 27. Mai 2012. Matthew Dickensen hatte zuvor in einem Unternehmen in der Verbundwerkstoffindustrie gearbeitet. Als ein Freund ihm von der Online-Stellenanzeige des Teams Marussia berichtete, entschied er sich, das Bewerbungsformular auszufüllen. Das war ein Mittwoch. Dann ging alles sehr schnell. Bereits am Freitag erhielt er die Einladung zu einem Vorstellungsgespräch.

Dieses fand am Dienstag statt. Und noch am selben Tag, gegen 16.30 Uhr, bekam er die Stellenzusage.

Ähnlich dynamisch war sein Start beim Formel-1-Team Marussia. Er fing an einem Montag an, als das übrige Team schon zum Rennen nach Monaco abgereist war. Ein Kollege musste aber aus privaten Gründen am Montagabend zurückreisen. Matthew Dickensen stieg also am Dienstag in den Flieger und war gleich am darauffolgenden Rennwochenende beim Reifenwechsel während des Boxenstopps im Einsatz. Den Schritt in die schnelllebige Formel 1 bereut er

nicht, auch wenn die Arbeitstage manchmal recht lang werden. „Es war die richtige Entscheidung“, sagt er heute. „Es ist eine komplett andere Art zu arbeiten.“

## Die richtige Einstellung ist alles

Außerhalb der Rennwochen ist Matthew Dickensen am Hauptquartier des englisch-russischen Teams im britischen Banbury tätig. In den Rennwochen heißt es meist von Montag bis zum Rennsonntag an den Rennstrecken rund um die Welt zu arbeiten. Dieses hohe Reisepensum und den Stress und das Adrenalin während der Rennen muss man mögen.

Und gleichzeitig die richtige fachliche Ausbildung mitbringen. Zwar erhalten alle Formel-1-Teams körbewise Zuscriften von Motorsportbegeisterten, aber die richtigen Leute mit der richtigen Einstellung sind nur schwer zu finden.

Das gilt insbesondere für das junge Marussia-Team, das erst zwei Rennsaisons bestritten hat und sich daher noch in der Lernphase befindet. Formel-1-Punkte sind bislang noch nicht abgefallen, aber das sollte sich bald ändern, so die Hoffnung von Sportdirektor Graeme Lowdon.

Um diese Hoffnung Wirklichkeit werden zu lassen, setzen er, CEO Andy Webb und Teamchef John Booth auf eine Recruiting-Strategie, die auf einer Kooperation mit dem Stellenportal Monster basiert. Das heißt, die Vakanzen werden weltweit bei Monster ausgeschrieben, und interessante Bewerber werden über die Talent Management Suite des Karriereportals ausgewählt (siehe Interview).

Denn das stark wachsende Team benötigt Mitarbeiter in ganz verschiedenen Bereichen, etwa im Marketing, der Ver-

waltung, im Business Development und für Social Media. Selbst Toppositionen wie Aerodynamiker, Senior-Design-Ingenieur und Junior-Techniker wurden über die Jobbörsen ausgeschrieben. Über 1.500 Bewerbungen sind mittlerweile über diesen Weg eingegangen. Ein gutes Dutzend Positionen konnte das Marussia-Team inzwischen via E-Recruiting besetzen. Und nicht nur bei der Einstellung von Matthew Dickensen hat es echte Formel-1-Qualitäten bewiesen, was die Time-to-Hire betraf. ■

## pm INTERVIEW

### „Kein Freiraum für Fehler im Recruiting“

Bei einem Rennen müssen alle Mitarbeiter ihr Bestes geben. Wie wichtig es ist, dass genau zu diesem Zeitpunkt die richtigen Leute an Bord sind, erläutert der Sportdirektor.

**personalmagazin:** *Viele Leute wären begeistert, bei der Formel 1 zu arbeiten. Weshalb setzen Sie eine Jobbörse ein?*

**Graeme Lowdon:** Viele Menschen denken, sie würden gern für die Formel 1 arbeiten, aber sie sehen nur den Glamour. Die Realität ist: Ein Formel-1-Team ist in erster Linie ein Team. Wir sind ein recht kleines mit knapp über 200 Mitarbeitern. Aber wir beschäftigen die gesamte Bandbreite von Ingenieuren, Designern, Marketingexperten et cetera. All diese Menschen müssen im Team zusammenarbeiten. Deshalb ist es extrem wichtig, sicherzustellen, dass wir zur richtigen Zeit die richtigen Mitarbeiter finden.

**personalmagazin:** *Welche Bedeutung kommt dem Zeitfaktor zu?*

**Lowdon:** Das ist die entscheidende Größe. Wenn wir zu einem Renntermin nicht die passende Zahl an Mechanikern oder Ingenieuren haben, können wir nicht zu den Organisatoren gehen und fragen, ob das Rennen um eine Woche verschoben werden kann. Das geht einfach nicht.

Deshalb darf es in unserem Recruitment keinen Freiraum für Fehler geben. Zwar gibt es viele Ingenieure, die in der Formel 1 arbeiten wollen. Aber wir brauchen genau diejenigen, die alle erforderlichen technischen Qualifikationen mitbringen, die auf den besten Unis weltweit waren, die sowohl akademische Fähigkeiten als auch praktische Erfahrung mitbringen, die aber auch in unsere Kultur und zu unserer Einstellung passen. Dabei kann uns Monster helfen, indem sie uns passende Bewerber zur Verfügung stellen. Denn wir haben nur die eine Chance pro Rennen. Da müssen alle Mitarbeiter von vornherein genau die richtigen sein.

**personalmagazin:** *Wie viele Bewerbungen erhalten Sie auf eine Stellenausschreibung?*

**Lowdon:** Sehr viele. Das hängt von der Stelle ab und reicht von hundert bis zu Tausenden. Die Recruitment-Software von Monster übernimmt das erste Ausfiltern derjenigen Bewerber, die für die jeweilige Position überhaupt nicht geeignet sind. Der Vorteil dieser Zusam-



**GRAEME LOWDON**

ist Präsident und Sportdirektor des Formel-1-Teams Marussia, das 2009 gegründet wurde.

menarbeit ist, dass wir keine eigenen Software-Kenntnisse im Haus benötigen.

**personalmagazin:** *Wie wichtig sind Mitarbeiterempfehlungen in der Formel 1?*

**Lowdon:** Die Formel 1 ist zwar global aufgestellt, aber sie ist auch eine geschlossene Gesellschaft. Alle, die wir in Hockenheim sehen, sehen wir eine Woche später in Ungarn wieder. Das Netzwerk ist eng geknüpft, deshalb ist es gut, eine Empfehlung von jemandem zu bekommen, dem man vertraut. Aber gleichzeitig muss man sich alle Optionen offenhalten. Wir müssen alles tun, um die besten Leute zu bekommen.

**personalmagazin:** *Aber Ihre Fahrer haben Sie bislang noch nicht online rekrutiert?*

**Lowdon:** Nein, das ist der einzige Bereich, der so spezialisiert ist, dass E-Recruiting nicht möglich ist. Hier setzen wir auf Nachwuchs aus unserem GP3-Team.

Das Interview führte **Daniela Furkel**.

# Geregelte Bahnen

**TREND.** Zeitarbeiter oder Subunternehmer einzusetzen, ist mittlerweile etabliert. Oft ist der Grat zwischen rechtlichem Risiko und sinnvollem Nutzen aber schmal.

Von **Michael Miller** (Red.)

Die Aufregung war groß, als im Frühjahr dieses Jahres das Handelsblatt davon berichtete, dass IBM alleine in Deutschland 8.000 Stellen abbauen möchte. Die schiere Zahl sorgte für Empörung. Überraschend für viele war jedoch, dass IBM diese Kräfte – zumindest zu einem großen Teil – weiterbeschäftigen würde, allerdings unter anderen Bedingungen: als freiberufliche Spezialisten. Das Konzept von IBM sehe vor, so die Informationen von Spiegel-Online, dass die reduzierte Stammbesellschaft ein Heer an Subunternehmern je nach Bedarf und Projekt über technische Plattformen beauftragt und organisiert. Das Ergebnis wäre ein grundlegend verändertes Arbeitsmodell mit schlanker Kern- und weit gefächelter Randbelegschaft, mit offenen und hyperflexiblen Strukturen.

## IBM: „Crowdsourcing“ als Modell

Tatsächlich verfolgt IBM diesen Gedanken schon länger. Bereits im April 2010 dachte der damalige IBM-Manager Tim Ringo über sogenanntes „Crowdsourcing“, also das Auslagern bestimmter Aufgaben und Prozesse an eine unbestimmte Personengruppe, als neue und innovative Arbeitsform nach (lesen Sie mehr zu diesem Konzept auf Seite 24). Im Interview mit Personnel Today hielt er es für möglich, bis 2017 die damals rund 400.000 fest angestellten Mitarbeiter weltweit auf lediglich 100.000 zu reduzieren. Der weit überwiegende Teil der freigesetzten rund 300.000 würde dann

als Subunternehmer oder Freiberufler bedarfsorientiert für IBM arbeiten.

Die konkreten Überlegungen von IBM im Jahr 2012 sind ein Zeichen, dass Randbelegschaften längst als strategischer Hebel gesehen werden und Unternehmen sich von einem verkleinerten Kern Vorteile versprechen. Selbstständige sind in Unternehmen lange bekannt, auch die Zeitarbeit ist zwischenzeitlich weit verbreitet. Zuletzt nutzten Unternehmen vermehrt Subunternehmer via Dienst- und Werkverträge, die mit ihren Mitarbeitern selbstständig Aufgaben im Betrieb übernehmen, die vorher von Festangestellten erfüllt wurden.

Auch das Beispiel Flughafen Berlin-Brandenburg verdeutlicht die Tendenz, dass sich externe Mitarbeiter etablieren und ein kleiner werdender Mitarbeiterstamm sich größeren Randbelegschaften gegenüberstellt. Künftig arbeiten in der Wirtschaftseinheit „Flughafen“ circa 18.000 Menschen. Gerade mal acht Prozent hiervon werden bei der Betreibergesellschaft Flughafen Berlin Brandenburg GmbH fest angestellt sein. Dagegen werden weite Teile der Beschäftigten am Flughafen Leiharbeiter sein oder beauftragte Subunternehmer, deren Mitarbeiter auf dem Rollfeld flexibel – je nach Verkehrsaufkommen – eingesetzt werden. Dazu kommen noch auf dem Areal ansässige Kleinunternehmen.

## Nicht nur Kosten sind entscheidend

Ein Vorteil des IBM-Systems liegt auf der Hand. „Es gäbe keine Kosten für Gebäude, Renten oder Gesundheit, was enormes Einsparpotenzial bietet“, sagte

---

Der Einsatz externer Kräfte ist mit ökonomisch und rechtlich kniffligen Fragen verbunden. Hier sind Personaler gefordert.

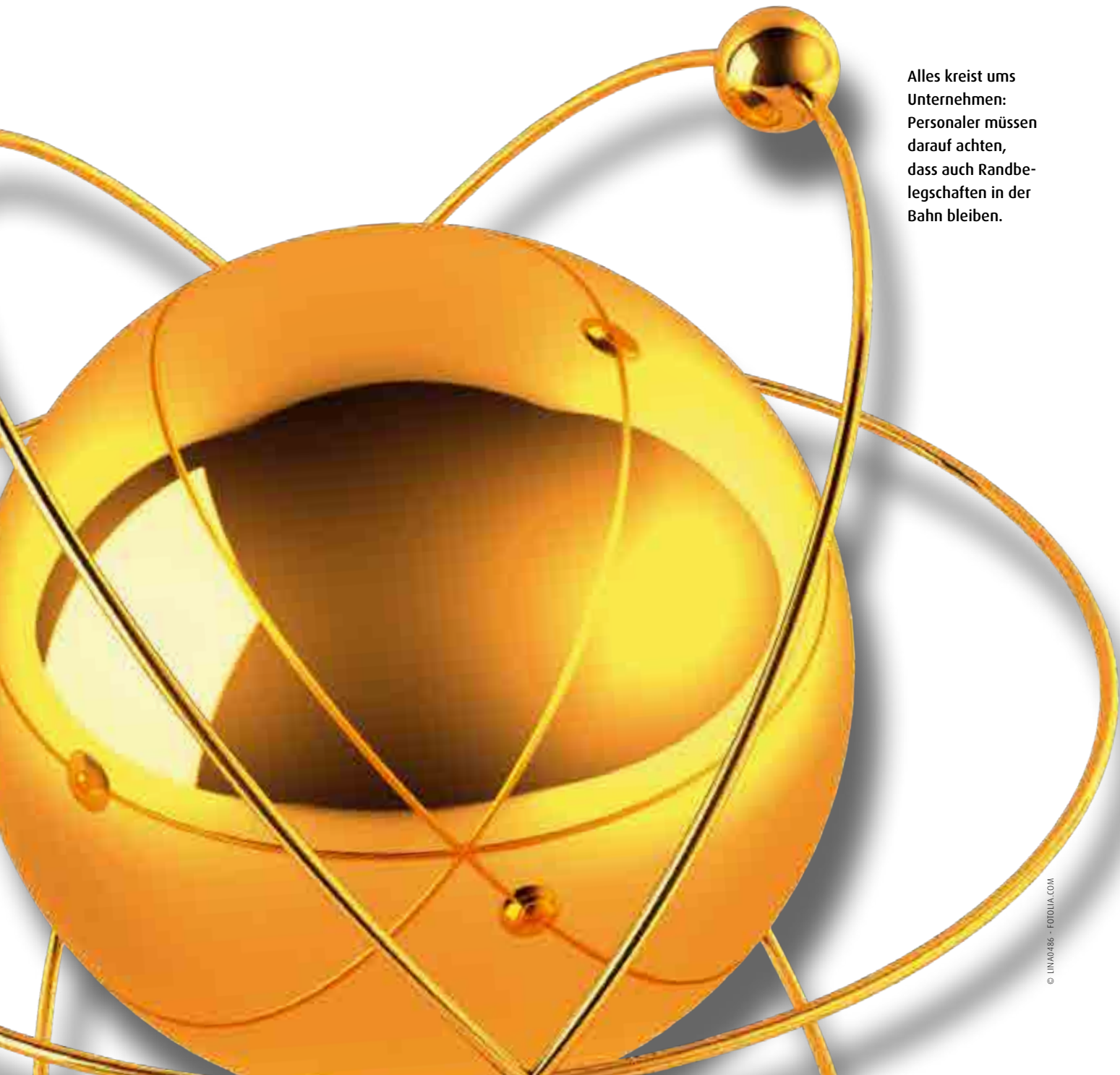
---

Tim Ringo bereits 2010. Den Blick aber alleine auf die Kosten zu werfen, wäre zu kurz gegriffen. Externe Mitarbeiter bieten auch Chancen. Dabei geht es nicht um eine ideologische Debatte zu Leiharbeit, Subunternehmer, Werk- oder

Dienstvertrag. Vielmehr ist der Einsatz externer Kräfte mit einer Reihe von ökonomisch und rechtlich kniffligen Fragen verbunden, gerade wenn nicht einfache, sondern geschäftskritische Aufgaben übernommen werden. Hier sind Perso-

naler gefordert, passende Antworten zu liefern (den Überblick zur jeweiligen Beschäftigungsform lesen Sie auf Seite 16).

Schwierigkeiten können gerade die rechtlichen Vorgaben verursachen. Zwar unterliegen Werk- und Dienstver-



**Alles kreist ums Unternehmen: Personaler müssen darauf achten, dass auch Randbelegschaften in der Bahn bleiben.**

## ÜBERSICHT

## Chancen und Risiken von Randbelegschaften

Die Tabelle zeigt die wichtigsten Möglichkeiten und Gefahren, wenn Unternehmen die unterschiedliche Beschäftigungsformen einsetzen. Ausführlich besprechen dies unsere Autoren ab Seite 18.

Beschäftigungsform	Chance	Risiko
<b>(Hoch qualifizierte) Mitarbeiter von Dienstleistern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalbedarf vorübergehend decken</li> <li>• Kapazität bei Nachfrageschwankungen flexibel anpassen</li> <li>• Zugang zu Spezial- und Branchenwissen</li> <li>• Internes Wissen durch Mitarbeiterschulung aufbauen</li> <li>• Kaum Fehlbeschäftigung, weil Mitarbeitertausch möglich</li> <li>• Dienstleister übernehmen Risiko des Projekts</li> <li>• Rekrutierung und Administration liegt bei Dienstleister</li> <li>• Potenzielle Mitarbeiter über Probezeit hinaus testen</li> <li>• Festen Ansprechpartner für geeignete Kandidatensuche</li> <li>• Eventuell breites Spektrum an Dienstleistungen</li> <li>• Personalkosten flexibilisieren</li> <li>• Veränderungen leichter möglich (kein Comittment nötig)</li> <li>• Vorgaben umgehen, die von Festangestelltanzahl abhängen</li> <li>• Externe Perspektive statt „Betriebsblindheit“</li> <li>• Negative Folgen durch Personalabbau abwehren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internes Wissen fließt ab</li> <li>• Kompetenzverlust, weil Externe, nicht Interne (Mitarbeiter) Wissen aufbauen</li> <li>• Konflikte mit Internen, weil diese eine Konkurrenz um ihren Arbeitsplatz fürchten</li> <li>• Gefahr der verdeckten Arbeitnehmerüberlassung: Dienstleister benötigen Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung von der Agentur für Arbeit</li> <li>• Gefahr der verdeckten Arbeitnehmerüberlassung, weil Verträge nicht ausreichend konkretisiert und Auftraggeber Weisungsrecht ausüben</li> </ul>
<b>Zeitarbeitnehmer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapazität bei Nachfrageschwankungen flexibel anpassen</li> <li>• Personalbedarf vorübergehend decken</li> <li>• Kaum Fehlbeschäftigung, weil Mitarbeitertausch möglich</li> <li>• Interne Mitarbeiter entlasten</li> <li>• Potenzielle Mitarbeiter über Probezeit hinaus testen</li> <li>• Kosten sind aufgrund fixer Stundensätze transparent</li> <li>• Rekrutierung und Administration liegt bei Dienstleister</li> <li>• Eventuell Kostenvorteile, weil anderer Tarifvertrag gilt</li> <li>• Weniger Kosten, weil nur für benötigte Zeit eingestellt</li> <li>• Veränderungen leichter möglich (kein Comittment nötig)</li> <li>• Vorgaben umgehen, die von Festangestelltanzahl abhängen</li> <li>• Negative Folgen durch Personalabbau vermeiden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilweise höhere Kosten (auch durch Equal-Pay)</li> <li>• Herausforderungen für Führung und Motivation</li> <li>• Negatives Image bei hohem Zeitarbeiteranteil</li> <li>• Wissensbasierte Abhängigkeit bei hoch qualifizierten Zeitarbeitern</li> <li>• Dienstleister benötigt Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung von der Agentur für Arbeit</li> <li>• Umfangreiche Beteiligungsrechte des Betriebsrats (§ 99 BetrVG)</li> <li>• Tarifvertrag kann Einsatz zeitlich einschränken</li> <li>• Bußgeldbewehrte Pflichten gegenüber Zeitarbeitern, etwa nach § 13a AÜG, § 13b AÜG</li> </ul>
<b>Selbstständig tätige Mitarbeiter (Freelancer)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapazität bei Nachfrageschwankungen flexibel anpassen</li> <li>• Personalbedarf vorübergehend decken</li> <li>• Zugang zu Spezial- und Branchenwissen</li> <li>• Internes Wissen durch Mitarbeiterschulung aufbauen</li> <li>• Potenzielle Mitarbeiter über Probezeit hinaus testen</li> <li>• Interne Mitarbeiter entlasten</li> <li>• Externe Perspektive, statt „Betriebsblindheit“</li> <li>• Kostenvorteile bei hohem Angebot an Freelancern</li> <li>• Weniger Kosten, weil nur für benötigte Zeit eingestellt</li> <li>• Veränderungen leichter möglich (kein Comittment nötig)</li> <li>• Vorgaben umgehen, die von Festangestelltanzahl abhängen</li> <li>• Rekrutierungsprobleme umgehen</li> <li>• Negative Folgen durch Personalabbau vermeiden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringere Haftungsmasse (Privatvermögen) bei Freelancer, verglichen mit Dienstleistern</li> <li>• Internes Wissen fließt ab</li> <li>• Kompetenzverlust, weil Externe, nicht Interne Wissen aufbauen</li> <li>• Wissensbasiert abhängig bei hoch Qualifizierten</li> <li>• Relativ hoher Aufwand Rekrutierungsaufwand</li> <li>• Zur Konkurrenz abwandern (für Folgeauftrag)</li> <li>• Folgeaufträge sind mit Dienstleistern einfacher</li> <li>• Teilweise hohe Kosten wegen Spezialwissen</li> <li>• Konflikte mit Internen (Konkurrenzsituation)</li> <li>• Interne wandern in die Selbstständigkeit ab</li> <li>• Gefahr der Scheinselbstständigkeit</li> </ul>
<b>Befristet Beschäftigte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalbedarf vorübergehend decken</li> <li>• Potenzielle Mitarbeiter über Probezeit hinaus testen</li> <li>• Flexibilität bei unsicherem langfristigen Personalbedarf</li> <li>• Arbeitsverhältnis einfach zu beenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurrenz bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter</li> <li>• Gefahr der missbräuchlichen Kettenbefristung</li> </ul>



träge im Vergleich zur Zeitarbeit keinen besonderen rechtlichen Beschränkungen. Dennoch ist bei der Integration von Externen streng zwischen den einzelnen Beschäftigungsformen abzugrenzen. Andernfalls besteht die Gefahr der Scheinselbstständigkeit oder der verdeckten Arbeitnehmerüberlassung mit teils schwerwiegenden Konsequenzen (dazu mehr ab Seite 18).

Auch zur Bindung, Führung und Motivation gerade bei hoch qualifizierten externen Mitarbeitern sind Personaler die richtigen Ansprechpartner. Allerdings ist das vielen selbst noch nicht bewusst. „Leider vergessen Personaler oft, dass es sich bei ‚eingekauften‘ externen Mitarbeitern auch um Personal des Unternehmens handelt“, warnt daher Professor Stephan Kaiser von der Universität der Bundeswehr in München. Dabei spricht durchaus einiges auch für den Einsatz Externer. Schließlich können sie etwa für Unternehmen notwendiges Spezialwissen liefern, um wettbewerbsfähig zu bleiben (dazu mehr ab Seite 22).

Dass sich Personaler unbedingt einbringen müssen, sollte eigentlich außer Frage stehen. Schließlich sind Kerngebiete der Personalarbeit betroffen. Dennoch werden sie anscheinend nicht immer beteiligt, wenn Randbelegschaften aufgebaut werden. Das sagt zumindest Jörg Spieß, Betriebsratsvorsitzender bei Daimler im Werk Stuttgart. Vielmehr

kaufe bei Daimler die Fachabteilung externe Kräfte via Werkvertrag über die zentralen Einkaufsstationen ein, erklärte er als Sachverständiger bei einer öffentlichen Anhörung im Bundestagsausschuss. HR spiele dabei keine Rolle.

Die Entwicklung wird aber genau von der Öffentlichkeit sensibel beobachtet. Gerade Werkverträge sind im Kommen. Personaler müssen Ihre Expertise künftig hier einbringen, die Chancen und Risiken genau prüfen und abwägen. ■



[WWW.LEASEPLAN.DE/GEHALTSUMWANDLUNG.HTML](http://WWW.LEASEPLAN.DE/GEHALTSUMWANDLUNG.HTML)

## AUS DEM EINZIGARTIGEN FUHRPARK- VERWÖHNPROGRAMM: DIE EFFIZIENTERE GEHALTSUMWANDLUNG

Firmenwagen für alle: Steigern Sie die Motivation bei Ihren Mitarbeitern und erhöhen Sie Ihre Attraktivität als Arbeitgeber. Mit unserer effizienteren Gehaltsumwandlung ist dies für Sie frei von Haftungsrisiken und Arbeitsaufwand. Lernen Sie unser Modell kennen und vereinbaren Sie ein erstes Beratungsgespräch unter 02131 132-200. It's easier to leaseplan.

[WWW.LEASEPLAN.DE](http://WWW.LEASEPLAN.DE)

**LeasePlan**

*It's easier to leaseplan*



Zu unserem Titelthema finden Sie diese Arbeitshilfen im Haufe Personal Office (HPO).

**Checkliste** Arbeitnehmer und Selbstständige richtig abgrenzen (HI164040)

Internetzugriff: [www.haufe.de/hi164040](http://www.haufe.de/hi164040)

**Muster** Arbeitnehmerüberlassungsvertrag zwischen Ver- und Entleiher (HI435668)

Internetzugriff: [www.haufe.de/hi435668](http://www.haufe.de/hi435668)

**Checkliste** Das richtige Zeitarbeitsunternehmen finden (HI1716907)

Internetzugriff: [www.haufe.de/hi1716907](http://www.haufe.de/hi1716907)

# Vom Kern abgrenzen

**ÜBERBLICK.** Anstelle der Stammsbelegschaft setzen Unternehmen oft auf Zeitarbeiter oder Selbstständige. Nicht immer wiegen die Vorteile die rechtlichen Risiken auf.

Von **Nathalie Oberthür**

**L**eiharbeiter, die über Jahre beschäftigt werden, oder Selbstständige, die Regale einräumen: Zuletzt wurde vermehrt über Beispiele für zunehmende Randbelegschaft bei gleichzeitig reduzierter Stammsbelegschaft diskutiert. Daher lohnt es sich, Vor- und Nachteile, Risiken und Chancen der jeweiligen Beschäftigungsform aus rechtlicher Sicht zu beleuchten.

## Arbeitnehmerüberlassung

Arbeitnehmerüberlassung liegt vor, wenn einem Entleiher Arbeitskräfte zur Verfügung gestellt werden, die in dessen Betrieb eingegliedert sind und ihre Arbeit allein nach Weisungen des Entleihers in dessen Interesse ausführen (BAG, Urteil vom 18.1.2012, Az. 7 AZR 723/10). Der Entleiher kann den Arbeitseinsatz der überlassenen Arbeitnehmer uneingeschränkt steuern und hat dennoch die Freiheit, den Verleihvertrag kurzfristig zu beenden, ohne Kündigungsschutzverfahren und teure Abfindungszahlungen zu fürchten. Der Personalbestand kann damit flexibel auf- und abgebaut werden.

Dem stehen die Nachteile gegenüber, die sich aus der Regulierung der Arbeitnehmerüberlassung ergeben. So billigt etwa die Rechtsprechung dem Betriebsrat umfangreiche Beteiligungsrechte zu. Arbeitsplätze, die dauerhaft mit Leiharbeitnehmern besetzt werden sollen, müssen vor der Einstellung intern ausgeschrieben werden (BAG, Urteil vom 1.2.2011, Az. 1 ABR 79/09), auch bei einer nur vorübergehenden Besetzung (LAG Schles-

wig-Holstein, Urteil vom 29.2.2012, Az. 6 TaBV 43/11). Zudem muss der Entleiher prüfen, ob die Arbeitsplätze mit schwerbehinderten Menschen besetzt werden können und dazu Verbindung mit der Bundesagentur aufnehmen (BAG, Urteil vom 23.6.2010, Az. 7 ABR 3/09). Der Entleiher muss vor dem Einsatz jedes einzelnen Leiharbeitnehmers gemäß § 99 BetrVG den Betriebsrat beteiligen und dabei den Namen des Leiharbeitnehmers mitteilen (BAG, Urteil vom 9.3.2011, Az. 7 ABR 137/09).

---

**Um eine verdeckte Arbeitnehmerüberlassung zu vermeiden, sollten vertraglich eindeutige Regeln vereinbart und in der Praxis auch umgesetzt werden.**

---

Auch im laufenden Überlassungsverhältnis nehmen Leiharbeiter Einfluss auf die betriebliche Mitbestimmung: Werden Arbeitnehmer des öffentlichen Diensts in die Privatwirtschaft überlassen, zählen diese nach § 5 Abs. 1 Satz 3 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) im Betrieb des Entleihers als Arbeitnehmer und beeinflussen damit die Größe des Betriebsrats und die Anzahl der freigestellten Betriebsratsmitglieder.

Überschreitet die Belegschaftsgröße inklusive der Leiharbeiter den Schwellenwert von 20 Arbeitnehmern, wird eine Betriebsänderung gemäß § 111 BetrVG interessenausgleichs- und sozialplanpflichtig (BAG, Urteil vom 18.10.2011, Az. 1 AZR 335/10). Verschiedene Tarifverträge sehen zudem vor, den Einsatz von Leiharbeitnehmern zeitlich zu beschränken oder die Beteiligungsrechte des Betriebsrats auszuweiten.

Seit der Anpassung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) an die EU-Richtlinie bestehen umfangreiche, bußgeldbewehrte Pflichten des Entleihers unmittelbar gegenüber den überlassenen Arbeitnehmern: Diese müssen nach § 13a AÜG über alle zu besetzenden Arbeitsplätze nicht nur im Einsatzbetrieb, sondern im ganzen Unternehmen unterrichtet werden. Nach § 13b AÜG muss den Leiharbeitnehmern Zugang zu den Gemeinschaftseinrichtungen und -diensten des Entleihers gewährt werden. Dies betrifft etwa den Zugang zu Kantinen, Betriebskindergärten und Parkplätzen, der nur aus sachlichen Gründen verwehrt werden kann.

Ob die Arbeitnehmerüberlassung noch ein taugliches Instrument für den dauerhaften Personaleinsatz ist, ist seit der Neuregelung des AÜG streitig. § 1 Abs. 1 Satz 2 AÜG bestimmt, dass Arbeitnehmerüberlassung „vorübergehend“ erfolgt. Zwar wird damit wohl keine zeitliche Höchstdauer für den Einsatz von Leiharbeitnehmer geregelt. Bei arbeitsplatzbezogener Betrachtung wäre die Besetzung von Dauerarbeitsplätzen jedoch nicht mehr als vorübergehend



© BRIGITTE BONAPOSTA - FOTOLIA.COM

**Der Kern wird immer häufiger reduziert, im Gegenzug nehmen Randbelegschaften zu.**

anzusehen, sodass nur noch Arbeitsspitzen mit Leiharbeitnehmern aufgefangen werden könnten. Einzelne Betriebsräte und diesen folgend die Arbeitsgerichte haben deshalb bereits die Zustimmung zur Einstellung von Leiharbeitnehmern verweigert, wenn deren Einsatz nicht nur vorübergehend geplant war (ArbG Cottbus, Urteil vom 25.4.2012, Az. 2 BV 8/12; anders das ArbG Leipzig, Urteil vom 23.3.2012, Az. 5 BV 85/11).

Die Arbeitnehmerüberlassung ist zudem teurer geworden. Dazu haben nicht zuletzt die Forderungen nach „Equal Pay“ beigetragen, die seit der Feststellung der fehlenden Tariffähigkeit der Gewerkschaft CGZP (zuletzt durch das BAG mit Urteil vom 23.5.2012, Az. 1 AZB 58/11) allerorten geltend gemacht werden, ebenso der nach § 3a AÜG mittlerweile festgesetzte Mindestlohn. Die Vergütungsansprüche der Leiharbeitnehmer richten sich zwar nicht unmit-

telbar gegen den Entleiher, die höheren Personalkosten werden von dem Personaldienstleister jedoch an den Entleiher weitergegeben. Zudem haftet der Entleiher gemäß § 28e Abs. 2 SGB IV für die ordnungsgemäße Entrichtung der auf die Vergütung entfallenden Sozialabgaben und trägt insoweit das Risiko einer Insolvenz des Verleihers.

### **Werk- und Dienstleistungsverträge**

Die Beschränkung der Leiharbeit hat dazu geführt, dass zunehmend Werk- oder Dienstleistungsverträge vereinbart werden. Während sich bei der Arbeitnehmerüberlassung der Verleiher lediglich dazu verpflichtet, dem Entleiher geeignete Arbeitnehmer zu überlassen, übernimmt der Werk- oder Dienstunternehmer die Erbringung von Leistungen (eines Werks oder einer Dienstleistung) in eigener unternehmerischer Verantwortung. Im Rahmen dieser Leistungs-

erbringung kann der Unternehmer im Betrieb des Auftraggebers auch eigene Arbeitnehmer, sogar Leiharbeitnehmer, als Erfüllungsgehilfen einsetzen.

Der Abschluss von Werk- oder Dienstleistungsverträgen unterliegt keinen besonderen rechtlichen Beschränkungen. Für die von dem Unternehmer eingesetzten Arbeitnehmer gelten die allgemeinen arbeits- oder tarifrechtlichen Vorgaben. Betriebsverfassungsrechtlich ist der Werk- oder Dienstleistungsvertrag nahezu nicht relevant. Dem Betriebsrat sind gemäß § 80 Abs. 2 BetrVG lediglich der Einsatz externer Personaldienstleister mitzuteilen und zur Überprüfung etwaiger Mitbestimmungsrechte die Verträge vorzulegen (LAG Köln, Urteil vom 21.7.2010, Az. 9 TaBV 6/10).

Risiken birgt der Werk- oder Dienstleistungsvertrag allerdings, wenn er sich als verdeckte Arbeitnehmerüberlassung erweist. Ob der Einsatz von Arbeitnehmern in einem Kundenbetrieb Bestandteil einer selbstständigen Werk- oder Dienstleistung oder doch Arbeitnehmerüberlassung ist, richtet sich nach den getroffenen Vereinbarungen, bei Abweichungen hiervon nach der tatsächlichen Durchführung der Geschäftsbeziehung (BAG, Urteil vom 18.1.2012, Az. 7 AZR 723/10). Während bei der Arbeitnehmerüberlassung die Arbeitnehmer in den Betrieb des Entleihers eingegliedert und dessen Weisungsrecht unterworfen werden, unterstehen die Arbeitnehmer im Rahmen eines Werk- oder Dienstleistungsvertrags dem Weisungsrecht des Unternehmers. Es kommt dabei für die Abgrenzung nicht maßgeblich darauf an, ob der Werk- oder Dienstleistungsprozess an sich, etwa durch die Überlassung von Räumen oder Betriebsmitteln oder durch eine enge Verzahnung von Produktions- oder Betriebsabläufen, in die Betriebsorganisation integriert ist. Entscheidend ist die Eingliederung der ausführenden Arbeitnehmer selbst. Ist der Auftraggeber berechtigt, den Arbeitseinsatz der Arbeitnehmer durch Weisungen zu

## GERINGFÜGIG BESCHÄFTIGTE

## Mehr Geld für Minijobber?

Die Regierung hat zum 1. Januar 2013 Veränderungen für Minijobber vorgesehen. Ein endgültiger Beschluss steht aber noch nicht, eine Verschiebung ist also möglich.

Derzeit ist geplant, die Grenze für geringfügig entlohnte Beschäftigungen („Minijobs“) von 400 auf 450 Euro auszuweiten. Die Beschäftigten sollen zudem in die gesetzliche Rentenversicherung einbezogen werden. Dies soll die soziale Absicherung der Minijobber verbessern. Es ist allerdings eine Befreiung vorgesehen, die in den ersten drei Monaten ausgeübt werden kann. Unverändert bleibt wohl die Arbeitgeberpflicht, pauschale Beiträge in die Kranken- und Pflegeversicherung einzuzahlen, ohne dass der Minijobber hieraus Leistungsansprüche erwirbt. Die gegenüber sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten erhöhten Lohnnebenkosten (etwa 30 Prozent) bleiben.

steuern, liegt die Annahme einer Arbeitnehmerüberlassung nahe.

In der Praxis kann die Abgrenzung Probleme aufwerfen. Für eine Arbeitnehmerüberlassung spricht es, wenn die geschuldete Werk- oder Dienstleistung vertraglich nicht ausreichend konkretisiert ist, sodass der Auftraggeber die Vertragserfüllung durch leistungsbezogene Weisungen steuern muss. Je konkreter die vereinbarte Leistung dagegen im Vertrag bezeichnet ist, desto geringer ist die Gefahr, dass ausfüllende Weisungen erteilt werden müssen (BAG, Urteil vom 1.10.1991, Az. 1 ABR 75/90). Auch der arbeitsteilige Einsatz oder die wechselseitige Vertretung von internen und externen Mitarbeitern, ebenso die einseitige Anordnung von Überstunden durch den Auftraggeber ist häufig ein Zeichen für verdeckte Arbeitnehmerüberlassung, da die Zuweisung der Arbeitsaufgaben zwangsläufig durch einen Mitarbeiter des Auftraggebers erfolgen muss.

Um eine verdeckte Arbeitnehmerüberlassung zu vermeiden, sollten daher eindeutige vertragliche Vereinbarungen getroffen und diese in der Praxis auch umgesetzt werden. Alle tätigkeitsbezogenen Weisungen sollten allein von dem Unternehmer erbracht werden, der über die erforderliche Organisation wie auch über die fachliche Kompetenz verfügen muss, um diese Weisungshoheit auch tatsächlich ausüben zu können. Personaldisposition, Einsatzplanung, Arbeits-

organisation und die Überwachung der Arbeitnehmer muss von dem Unternehmer gesteuert werden. Der Vorteil, den externen Personaleinsatz außerhalb der Beschränkungen des AÜG abzuwickeln, geht demnach mit einer gegebenenfalls als Nachteil empfundenen Begrenzung der Einflussnahme des Kunden auf die Steuerung der Arbeitsabläufe einher.

Tritt der Fall ein, dass ein Werk- oder Dienstleistungsvertrag als verdeckte Arbeitnehmerüberlassung qualifiziert wird, können die Folgen für den Auftraggeber gravierend sein. Verfügt der Unternehmer nicht über eine Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung, fingiert § 10 Abs. 1 AÜG das Zustandekommen eines Arbeitsverhältnisses zwischen dem Auftraggeber und dem Arbeitnehmer des Unternehmers. Es gelten sodann die Arbeitsbedingungen des Betriebs des Auftraggebers, insbesondere das dort geltende Vergütungsniveau.

Um dieses Risiko abzufangen, beantragen Unternehmen, sofern sie nicht bereits im Bereich der Arbeitnehmerüberlassung tätig sind, oft vorsorglich eine Überlassungserlaubnis. Dadurch lässt sich das Risiko der verdeckten Arbeitnehmerüberlassung deutlich begrenzen. Es bleibt jedoch auch dann bei der Anwendung des AÜG, die durch den Werk- oder Dienstleistungsvertrag gerade vermieden werden sollte. Bei vorsätzlicher Umgehung der Bestimmungen des AÜG kommt zudem eine Strafbarkeit des Verleihers gemäß

§ 266a StGB wegen der Veruntreuung von Arbeitsentgelt in Betracht, an der der Auftraggeber beteiligt sein kann.

### (Schein-) Selbstständige

Erbringt der Werk- oder Dienstleistungsunternehmer (auch Freelancer oder freier Mitarbeiter) die vereinbarte Leistung in eigener Person, stellt sich die vergleichbare Frage, ob ein Werk- oder Dienstleistungsvertrag vereinbart oder ein Arbeitsverhältnis begründet wurde. Das Arbeitsverhältnis unterscheidet sich vom Rechtsverhältnis eines Freelancers durch den Grad der persönlichen Abhängigkeit, bei der die Dienstleistung in einer von dem Auftraggeber bestimmten Arbeitsorganisation zu erbringen ist. Selbstständig ist dagegen, wer im Wesentlichen frei seine Tätigkeit gestalten und seine Arbeitszeit bestimmen kann. In der Praxis erfolgt die Abgrenzung anhand derselben Maßstäbe wie bei der Abgrenzung von Werkverträgen zur Arbeitnehmerüberlassung. Dabei ist zu beachten, dass sich durch neue Technologien zunehmend flexible Arbeitsformen entwickeln, bei denen mangels betrieblicher Eingliederung das Risiko einer Scheinselbstständigkeit gering ist.

Erweist sich der Vertrag dennoch als Arbeitsvertrag, genießt der Freelancer für die Zukunft alle Rechte eines Arbeitnehmers, einschließlich des gesetzlichen Kündigungsschutzes. Lediglich die Vergütung kann im Einzelfall herabzusetzen sein, wenn deren Höhe für ein Arbeitsverhältnis unüblich hoch ist (BAG, Urteil vom 21.1.1998, Az. 5 AZR 50/97). Problematisch ist häufig die Rückabwicklung eines solchen Vertrags. Der Auftraggeber hat nach Feststellung der Arbeitnehmereigenschaft die auf die Vergütung des Freelancers entfallenden Sozialabgaben für die vergangenen vier Jahre (bei Vorsatz 30 Jahre) abzuführen. Die Arbeitnehmeranteile können gemäß § 28g SGB IV in der Regel nur für einen Zeitraum von drei Monaten von dem Arbeitsentgelt des Freelancers einbehalten werden, sodass der Auftraggeber sozial-

versicherungsrechtlich zumeist die volle Belastung zu tragen hat.

Der Auftraggeber haftet zudem gemäß § 42d EStG für die Lohnsteuer, die er einzubehalten und abzuführen hat, und trägt damit das Risiko, dass etwaige Steuernachforderungen gegenüber dem Freelancer nicht realisierbar sind. Hinzu kommt die umsatzsteuerrechtliche Rückabwicklung. Ein Anspruch aus Bereicherungsrecht gegen den Freelancer wegen der zu Unrecht ausgewiesenen Umsatzsteuer kommt nur in Betracht, wenn die von dem Auftraggeber unberechtigt abgezogene Vorsteuer berichtigt worden ist (LAG Rheinland-Pfalz, Urteil vom 29.3.2012, Az. 2 Sa 48/11).

#### Bedarfsarbeitsverhältnisse auf Zeit

Innerhalb regulärer Arbeitsverhältnisse kann auf schwankenden Arbeitsanfall durch die Vereinbarung eines Abruflarbeitsverhältnisses reagiert werden, indem die Arbeitsleistung nach dem betrieblichen Bedarf abgefragt wird. Auch ein flexibler Arbeitszeitrahmen ist möglich, sofern nicht mehr als 25 Prozent der Arbeitszeit zur Disposition des Arbeitge-

bers stehen (BAG, Urteil vom 7.12.2005, Az. 5 AZR 535/04). Dennoch muss auch in solchen Arbeitsverhältnissen eine Mindestarbeitszeit vereinbart werden, die der Arbeitgeber auch bei fehlendem Arbeitsbedarf vergüten muss.

Um „unnötige“ Lohnzahlungen durch Verzugslohn zu vermeiden, besteht die Möglichkeit, die Arbeitnehmer bei Bedarf jeweils nur in kurzfristig befristeten Arbeitsverhältnissen einzusetzen. Die Beschäftigung erfolgt dann auf der Basis eines Rahmenvertrags, mit dem die grundlegenden Vertragsbedingungen geregelt werden, der aber noch keine Arbeitspflicht begründet. Diese kommt erst durch eine weitere individuelle Vereinbarung zustande, mit der ein auf den jeweiligen Arbeitseinsatz befristetes Arbeitsverhältnis begründet wird. Das BAG hat diese Vertragskonstruktion erst jüngst wieder ausdrücklich gebilligt (BAG, Urteil vom 16.5.2012, Az. 5 AZR 268/11).

Der Vorteil dieser Vertragsgestaltung liegt für den Arbeitgeber darin, Annahmeverzugslohn zu vermeiden. Der Arbeitnehmer wird nur für die tatsächlich erbrachte Arbeitsleistung bezahlt. Dem

steht allerdings das Risiko einer gerichtlichen Befristungskontrolle gegenüber. Ein sachlicher Grund für die Befristung, wie ihn nach der ersten Neueinstellung § 14 Abs. 1 TzBfG für jede auch nur kurzfristige Befristungsvereinbarung fordert, wird nur selten vorliegen. Zudem erhöht die zunehmende Anzahl aufeinanderfolgender befristeter Verträge die Gefahr, dass eine Befristungsvereinbarung als missbräuchlich angesehen wird (BAG, Urteil vom 18.7.2012, Az. 7 AZR 443/09).

Beruft sich ein Arbeitnehmer darauf, dass die Befristung des Arbeitsverhältnisses unwirksam sei, läuft der Arbeitgeber Gefahr, das Arbeitsverhältnis künftig unbefristet fortsetzen zu müssen. Allerdings muss die Befristungskontrollklage binnen drei Wochen nach dem Ende der letzten Beschäftigung erhoben werden. Versäumt der Arbeitnehmer diese Frist, gilt die Befristung als wirksam. ■



**DR. NATHALIE OBERTHÜR**  
ist Fachanwältin für Arbeits- und Sozialrecht bei  
RPO Rechtsanwälte in Köln.



**Erfahrung  
für Ihren  
Unternehmens-  
erfolg**

Die **ZAV-Managementvermittlung** unterstützt Sie bei der Besetzung Ihrer vakanten Führungsposition.  
[www.zav.de](http://www.zav.de)



**Bundesagentur für Arbeit**  
Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV)

# Externe richtig integrieren

**GRUNDLAGE.** Werden Dienstleister, Zeitarbeiter oder befristet Beschäftigte eingesetzt, zählt oft nur der Kostenaspekt. Dabei gibt es auch andere Chancen – und Gefahren.



Für den richtigen Anschluss haben auch Arbeitgeber zu sorgen, wenn sie auf externe Kräfte bauen.

© ILLUSTRATION - FOTOLIA.COM

Von **Stephan Kaiser**

Die Diskussion um den Einsatz von externen Arbeitskräften wird seit Langem vor allem unter dem Aspekt der Kostensenkung und der flexiblen Anpassung personeller Kapazitäten an Nachfrageschwankungen geführt. Allerdings wird dabei vergessen, dass es Unternehmen heutzutage gerade im Bereich der hoch qualifizierten Kräfte darum geht, überhaupt qualifiziertes Personal einsetzen zu können und die Wertschöpfung zu sichern. Dies zeigt, dass pauschale Aussagen in der Diskussion schwierig sind.

Jenseits der Argumente Flexibilisierung und Kosten zeigen sich andere

Chancen, etwa bei der Mitarbeiterkompetenz, wenn externe Dienstleister, Freelancer oder freie Mitarbeiter, Zeitarbeiter oder auch befristet Beschäftigte eingesetzt werden. Damit einhergehend gilt es auch, die personalwirtschaftlichen Risiken nicht zu unterschätzen, beispielsweise die Schwierigkeit bei der Integration externer Mitarbeiter.

## Immer noch wichtig: Flexibilisierung

Aufgrund der Möglichkeit, etwa Freelancer kurzfristig oder projektbezogen einzustellen oder auch Verträge mit Dienstleistern oder Zeitarbeitsunternehmen kurzfristig neu abzuschließen sowie zu kündigen, kann schnell auf Veränderungen im Personalbedarf rea-

giert werden. Insofern ist die Flexibilität weiterhin ein wichtiges Argument, auf externe Mitarbeiter zu setzen, auch um längere Fehlzeiten interner Mitarbeiter abzudecken, beispielsweise bei Krankheit oder Schwangerschaft. Im Bereich geringqualifizierter Tätigkeit, einem Bereich, in dem oft Zeitarbeit genutzt wird, ergibt sich aufgrund der oft kurzen Einarbeitungszeiten ein zusätzliches Flexibilitätspotenzial.

## Beim Kostenaspekt gut unterscheiden

Gerade beim Kostenargument ist es wichtig, nach Qualifizierung des externen Mitarbeiters zu differenzieren. Natürlich können sich Einsparungen gegenüber einem unbefristeten Arbeitsverhältnis dadurch ergeben, dass befristet Beschäftigte, Freelancer oder Mitarbeiter von Zeitarbeitsfirmen oder Dienstleistern nur für den tatsächlich benötigten Zeitraum eingestellt werden. Vorteile zeigen sich auch, wenn tarifliche Regelungen für interne Mitarbeiter nicht angewandt werden müssen. Zudem besteht eine größere Kostentransparenz, da Unternehmen in der Regel fixe Stundensätze zahlen oder der Dienstleister oder das Zeitarbeitsunternehmen das Risiko für krankheitsbedingte Ausfälle übernimmt.

Dennoch können auch höhere Kosten als bei regulärer Beschäftigung entstehen. So wurde etwa in der Chemiebranche vereinbart, das Gehalt von Zeitarbeitnehmern an jenes der Stammbeslegschaft stufenweise anzugleichen. Auch die kürzlich veröffentlichte Umfrage von Pricewaterhouse Coopers zur Zeitarbeit zeigt, dass es durchaus Zeitarbeiter gibt, die deutlich

mehr Gehalt beziehen, als sie bei einem internen Job verdienen würden. Auch bei der Beschäftigung von Freelancern müssen Unternehmen häufig hohe Stundensätze bezahlen, gerade in Bereichen, in denen es wenig Personen gibt, die über spezielles (neues) Wissen verfügen.

### Kompetenz aufbauen

Dieses Spezialwissen wird aber von Unternehmen benötigt, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Gerade wenn es nur mit hohem Aufwand möglich ist, Festangestellte mit den gewünschten Qualifikationen zu finden, kann die Zusammenarbeit mit spezialisierten Dienstleistern eine Chance sein, Schwierigkeiten bei der Rekrutierung zu umgehen. Zudem muss sich der Dienstleister, nicht das Unternehmen, größtenteils um den Aufwand für die Rekrutierung und die Personaladministration kümmern.

Dienstleister, wie etwa Ingenieurbüros, bauen oft Kompetenzen und Erfahrungen in spezifischen Bereichen auf. Auch Freelancer im hoch qualifizierten Bereich verfügen über tiefes Spezialwissen, was zudem meist besonders aktuell ist, da Freelancer im Wettbewerb zu anderen Freelancern unter einem hohen Druck stehen, sich weiterzubilden. Daher können Unternehmen gerade Mitarbeiter von Dienstleistern oder Freelancer dafür einsetzen, um gezielt internes Wissen aufzubauen. Zudem arbeiten gerade Freelancer oft für wechselnde Arbeitgeber innerhalb einer oder mehrerer Branchen und verfügen dadurch beispielsweise über Wissen zu „Best Practices“ einer Branche.

Hierin besteht aber auch ein Risiko, da Mitarbeiter von Dienstleistern oder Freelancer selbst bei ihrem Einsatz oft Spezialwissen aufbauen, das sie nach Vertragsende bei Aufträgen für andere Kunden weiterverwenden. Wird Wissen nicht von internen Mitarbeitern, sondern etwa von Mitarbeitern von Dienstleistungsunternehmen oder Freelancern aufgebaut, so geht es verloren, wenn diese das Unternehmen verlassen. Auch beim Einsatz hoch qualifizierter Zeitarbeiter

## Leider vergessen die Führungskräfte und Personaler oft, dass es sich bei „eingekauften“ externen Mitarbeitern auch um Personal des Unternehmens handelt.

können wissensbasierte Abhängigkeiten entstehen. Zudem kann der Kontakt zu Freelancern für interne Mitarbeiter ein Auslöser sein, selbst in die Selbstständigkeit zu wechseln, beispielsweise um von den hohen Stundensätzen in manchen Bereichen zu profitieren. Entscheidend ist hier eine Kommunikationspolitik im Unternehmen, die derartigen Konflikten vorbeugt.

### Integration, Motivation und Führung

Kommunikation ist auch der entscheidende Faktor, wenn es um die Integration der externen Mitarbeiter geht. Geht man von stark vernetzten Aufgaben und einem hohen Abstimmungsbedarf heutzutage aus, ist es umso wichtiger darauf zu achten, den externen Mitarbeiter in das Team einzubinden, soweit dies rechtlich möglich ist. Das beginnt bei simplen Maßnahmen wie einer umfassenden Einführung, auch hinsichtlich der Aufgaben der internen Kollegen, oder der Vermittlung von notwendigem unternehmensspezifischem Wissen. Ein weiteres Beispiel sind entsprechend eingerichtete IT-Plattformen etwa für externe Ingenieure, um sich besser vernetzen zu können oder auch die Frage der Räumlichkeit. Aus Angst vor rechtlichen Konsequenzen (Scheinselbstständigkeit) werden Freelancer oft räumlich von internen Kollegen getrennt. Auch in diesem Fall müssen Lösungen für eine reibungslose Kommunikation gefunden werden. Denn eine komplette Trennung ist nicht zu empfehlen. So gaben bei einer Untersuchung unseres Lehrstuhls 80 Prozent der befragten Führungskräfte an, dass gemischte Teams produktiver seien als nicht gemischte Teams.

Nicht zu vergessen, die Themen gegenseitige Wertschätzung oder auch Kultur des Vertrauens. Zeitarbeitnehmer etwa identifizieren sich häufig weniger stark mit dem Unternehmen als interne Mitarbeiter. Zudem sind sie vergleichsweise oft mit ihrer Beschäftigungsform unzufrieden. Ob Flexibilitätserfordernisse oder Unsicherheiten, der sich Zeitarbeitnehmer ausgesetzt sehen, langfristig zu einer geringeren Produktivität führen, wird in der Wissenschaft kontrovers diskutiert. Sowohl dafür als auch dagegen gibt es entsprechende wissenschaftliche Studien, sodass man in der Praxis für genauere Aussagen den Einzelfall betrachten muss.

Auch das Verhältnis hoch qualifizierter Freelancer zu internen IT-Mitarbeitern kann zu Konflikten wegen Neid oder Konkurrenzdenken führen: Auf der einen Seite der Mitarbeiter mit Arbeitsplatzsicherheit, auf der anderen der Externe mit dem aktuellsten Wissen oder sogar einem höheren Gehalt.

Letztendlich ist hier die Motivation, Führung und offene Kommunikation entscheidend, um Störungen in der Zusammenarbeit zu vermeiden. Denn auch bei „eingekauften“ externen Mitarbeitern handelt es sich um Personal des Unternehmens, was leider häufig vergessen wird. Die Personalabteilung muss daher Führungskräfte entsprechend vorbereiten, schulen und sensibilisieren. Die Einladung zur Weihnachtsfeier, zum Grillen oder zur Beteiligung am Geschenk für den Abteilungsleiter sind einfache Beispiele, die aber letztlich den Unterschied ausmachen können.

Dies alles zeigt, dass die Kosten bei der Beschäftigung Externer nicht alles sind. Vielmehr bestehen noch ganz andere Chancen, aber auch Risiken der jeweiligen Beschäftigungsform, die es zu beachten gilt. ■



**PROF. DR. STEPHAN KAISER**  
lehrt Personalmanagement  
an der Universität der  
Bundeswehr in München.

# Bereit zum Ausschwärmen

**TREND.** Aufgaben einer beliebigen Gruppe von Menschen zu überlassen, nennt sich „Crowdsourcing“. Bilden Externe die „Crowd“, kann das die Kernbelegschaft ersetzen.

Von **Simone Janson, Karsten Wenzlaff** und **Jörg Eisfeld-Reschke**

Spätestens seit der Plagiatsaffäre um Karl-Theodor zu Guttenberg ist eine Arbeitsform immer mehr in die Öffentlichkeit gerückt, die das Zusammentragen umfangreicher Informationen erst ermöglichte: Das sogenannte „Crowdsourcing“. Doch was ist darunter zu verstehen, und wie können es Personaler erfolgreich nutzen?

Der Begriff selbst wurde 2006 erstmals von Jeff Howe in einem Artikel des Technikmagazins „Wired“ erwähnt. Seitdem hat er sich mehr und mehr etabliert und synonym verwendete Begriffe wie Schwarmauslagerung verdrängt. Die neue Wortschöpfung setzt sich aus „Crowd“ und „Outsourcing“ zusammen. Es beschreibt den Prozess der Auslagerung von Arbeits- und Kreativprozessen sowie gleichermaßen die Einlagerung von Wissen, Kapital und Zeit aus der „Crowd“ in eine Organisation. Dabei unterscheidet man zusätzlich in

- **Crowdfunding:** Die Community finanziert gemeinsam ein Projekt,
- **Co-Creation:** Die Community erschafft gemeinsam ein kreatives Werk,

- **Microworking:** Die Community erfüllt kleinere (Teil-)Aufgaben, wie etwa Adressrecherchen, die final wieder zu einem Gesamtergebnis zusammengesetzt werden.

Ein Beispiel für „Crowdsourcing“ im Personalbereich bietet die US-amerikanische Agentur R/GA. Sie „crowdsourcete“ Vorstellungsgespräche, indem sie auf den Facebook-Pinnwänden vorselektierter Bewerber einige Fragen über deren Fähigkeiten postete, um ein authentisches Feedback von deren Freunden zusammenzutragen. Auch Plattformen wie [advisemejobs.com](http://advisemejobs.com) zeigen, wohin die Reise gehen könnte: Nicht Einzelne fahnden nach den klügsten Köpfen, sondern ein ganzes Netzwerk vermittelt passende Kontakte. Daher weist Claudia Pelzer vom deutschen „Crowdsourcing“-Verband auf ihrem Blog darauf hin, dass in Zukunft die „Crowd“ den Job des Personalers übernehmen könnte.

## „Crowdsourcing“ als Sparmaßnahme?

Teilweise begehnen viele Unternehmen aber den Fehler, „Crowdsourcing“ für eine kostengünstige Methode zu halten. Sie verkennen dabei den Organisationsaufwand. So geriet IBM vor einigen Monaten in die Schlagzeilen, als der „Spiegel“ von einem internen Papier berichtete, wonach das Unternehmen die Beziehung zu seinen Arbeitskräften radikal verändern wolle. Der Konzern solle künftig nur noch von einer kleinen Kernbelegschaft geführt werden und allein in Deutschland bis zu 8.000 Stellen streichen. Spezialisten und Fachkräfte hingegen wolle IBM auf einer eigens ge-

gründeten Internet-Plattform anwerben. Was auf den ersten Blick wirkt wie effiziente Kostenverschlinkung, kann für Unternehmen Nachteile haben. Der Versuch, sich die Rosinen aus dem Kuchen zu picken, könnte schnell zum Abwandern der Fachkräfte-Community führen – und zwar dorthin, wo lukrativere Angebote winken. Doch „Crowdsourcing“ ohne Community funktioniert nicht. Bei näherem Hinsehen zeigt sich zudem, dass IBM hier versucht, alten Wein in neue Schläuche zu gießen: Bereits 1991 wurde das Unternehmen für die Einführung von Telearbeitsplätzen als Sparmaßnahme kritisiert.

Deutsche Unternehmen trauen der „Crowd“ noch nicht viel zu, abgesehen von Wettbewerben oder Werbeideen. Im Personalbereich findet „Crowdsourcing“ daher vor allem im Personalmarketing statt – mit unterschiedlichem Erfolg. So hatte das Online-Portal Immobilienscout 24 etwa die Kreation einer Kampagne zum Personalimage ausgeschrieben. Dabei ging es vor allem darum, auf einen Hype aufzuspringen. Diesen Eindruck vermittelt zumindest die Pressemitteilung, wonach Lars Schmidt, Vice President Human Resources von Immobilienscout 24, sagt, er hoffe darauf, dass sich auf diese Weise nicht nur der Wettbewerb selbst herumspricht, sondern bereits die Kreation der Kampagne auf die Employer-Branding-Maßnahmen einzahle.

Ein weiteres Beispiel für „Crowdsourcing“ bietet der Versandhändler Otto. Das Unternehmen suchte per Modelwettbewerb auf Facebook sein Facebook-Gesicht und fand Brigitte, einen als Frau

## ONLINE

Wie sich Arbeits- und Organisationsprozesse verändern, beschreibt der „Crowdsourcing“-Report 2012. Er kann gegen Entgelt bestellt werden unter

[www.ikosom.de/publikationen/crowdsourcing-report-2012/](http://www.ikosom.de/publikationen/crowdsourcing-report-2012/)





„Crowdsourcing“ heißt, Arbeitsprozesse an einen Schwarm auszulagern.

verkleideten männlichen Studenten, der engagiert die Werbetrommel rührte.

Vor solchen Überraschungen wollte sich die Deutsche Bahn offenbar schützen: Das Unternehmen bat User, per Facebook-App Geschichten einzureichen, die sie mit der Bahn erlebt haben, um diese im Miniaturformat nachzustellen. Das Ziel: Die Vielfalt des Unternehmens als Arbeitgeber präsentieren. Doch der „Crowd“ wurde

eine Grenze gesetzt, denn am Ende kürte eine Jury unter Leitung von DB-Vorstand Rüdiger Grube die Sieger.

### Mitarbeiter und Kunden binden

Richtig eingesetzt kann „Crowdsourcing“ mehr sein, als nette Marketingideen zu sammeln. Es kann zu grundlegenden Neuorganisationen führen, die Arbeitsweise von Unternehmen entscheidend verändern und gerade auch interne Mitarbeiter stärken. Erfolgreiche Unternehmen haben dieses Prinzip längst erkannt und auch umgesetzt. Zu ihnen gehört Google. Die innovativen Ideen werden hier von kreativen Mitarbeitern entwickelt und von Usern in Betaphasen getestet. Auf diese Weise verlagert Google Innovation wie Qualitätssicherung in die „Crowd“ und hat so einige der erfolgreichsten Software-Dienste der letzten Jahre auf den Markt gebracht.

„Crowdsourcing“ hat viel mit der Bindung von Kunden und Mitarbeitern zu tun – und mit Motivation und Transparenz. Die Managementberatung V & S scheint das erkannt zu haben und hat

Personalprozesse auf die eigenen Mitarbeiter verlagert. Jeder Beschäftigte, berichtete die Süddeutsche Zeitung Ende 2011, legt sein Gehalt selbst fest und entscheidet auch darüber, wann und wie lange er oder sie in Urlaub geht. Allerdings müsse jeder seine Entscheidungen vor den Kollegen rechtfertigen können, erklärte der Managing-Partner Benno Löffler in dem Interview. Jeder darf alle Bücher einsehen und weiß, wie es um die Firma steht. Das Ergebnis ist völlige Transparenz und Mitarbeiter, die sich mit ihrem Job klar identifizieren und denen das Wohl der Firma und der Klienten am Herzen liegt. Nur durch diese Bindung kann „Crowdsourcing“ in Unternehmen auch wirklich funktionieren. ■

**SIMONE JANSON** ist Expertin für digitale Berufsfelder am Institut für Kommunikation in sozialen Medien.

**KARSTEN WENZLAFF** ist Herausgeber des Crowdsourcing-Reports 2012.

**JÖRG EIFELD-RESCHKE** ist Herausgeber des Crowdsourcing-Reports 2012.

member of  
**b.o.b. HRcircle**  
Professional HR Solutions

**Gestalten Sie Ihr Personalwesen mit uns!**

**BRZ-HR®**  
**BRZ-ARCHIV**  
**BRZ-BEWE**  
**BRZ-BUDGET**  
**BRZ-PORTAL**  
**BRZ-INFO**  
**BRZ-ZEUGNIS**

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



b | r | z

[www.brz.ag](http://www.brz.ag)

0421 / 20152-0



**Zukunft  
Personal** 2012

Köln, 25.-27. September 2012  
Halle 11.2, Stand L.26



Was tun, wenn einer der besten Mitarbeiter unerwartet schwächelt?

## Wenn Leistungsträger plötzlich weniger Erfolge erzielen

Olympia ist schon abgehakt. Aber die Diskussion um die schlechte Leistung der deutschen Olympioniken sollten Personaler nicht vergessen. Schließlich kommt es auch in der Arbeitswelt oft vor, dass ein Leistungsträger seine Ziele plötzlich nicht mehr erreicht. Dann sollten die Zielvereinbarungen überprüft werden: Besteht überhaupt die Möglichkeit, sie zu erreichen? Wer diese Frage bejahen kann, sollte weitere Maßnahmen einleiten, um den Mitarbeiter zu unterstützen. Alois Summerer, Geschäftsführer der Unternehmensberatung AS Team, gibt

dafür Tipps: „Der Personaler sollte die Führungskraft anregen, über die möglichen Ursachen des Leistungsabfalls des Mitarbeiters nachzudenken. Hier gibt es ein Schema aus drei Problembereichen, in das sich die meisten Ursachen einordnen lassen.“ Nur beim „Will-Nicht-Problem“ sei der Mitarbeiter demotiviert. Dies trete tendenziell bei Leistungsträgern auf, da sie das „Kann-Nicht-“ oder „Weiß-Nicht-Problem“ mit ihrer guten Kompetenz meistern könnten. Erst wenn Gespräche dazu ergebnislos bleiben, sollten arbeitsrechtliche Maßnahmen in Betracht kommen.

### pm NACHGEFORSCHT

#### Anonymität ist kein Nachteil

Um die anonyme Bewerbung ist es ruhig geworden. Doch Studien zeigen nach wie vor, dass gerade durch Fotos in Bewerbungen Vorurteile entstehen können. So haben Wissenschaftler der Universität Tübingen nun belegt, dass Personaler stark übergewichtigen Personen weniger zutrauen. Die Wissenschaftler legten in einem Experiment 127 Personalentscheidern je sechs Fotos vor. Alle abgebildeten Personen waren ungefähr gleich alt und hatten einen vergleichbaren sozioökonomischen Status, aber unterschiedliches Körpergewicht. Nun sollten die Studienteilnehmer unter anderem einschätzen, welchen Beruf die sechs Personen ausüben. Dafür konnten sie aus einer Reihe von vorgegebenen Berufen wählen. Darüber hinaus sollten sie diejenigen Personen benennen, die ihrer Meinung nach in einem Bewerbungsgespräch um eine Abteilungsleiterstelle in die engere Wahl genommen würden. „Die Ergebnisse unserer Studie sind eindeutig“, so die federführende Projektmitarbeiterin Dr. Katrin Giel. „In beiden Fällen schnitten die Übergewichtigen sehr schlecht ab. Ihnen wurde fast nie ein Beruf mit hohem Prestige zugetraut und sie wurden ebenso selten für eine Abteilungsleiterstelle ausgewählt.“ Die Vorurteile treffen dabei besonders stark Frauen.

## NEWS DES MONATS

**Deutsche Arbeitgeber in China beliebt** Chinesische Absolventen wollen am liebsten bei Apple arbeiten. Doch auch deutsche Unternehmen sind gefragt. Im Ranking des „Trendence Graduate Barometers“ schafft es Siemens sogar unter die Top 10 der 100 beliebtesten Arbeitgeber in China.

**Personalberichte schlecht genutzt** Bei ihrer HR-Berichterstattung haben die meisten Dax-30-Unternehmen noch großen Nachholbedarf: Der Großteil informiert nur nüchtern und faktenorientiert und legt den Schwerpunkt auf Effizienz und Personalkosten. Vielfältige Möglichkeiten, diese Kommunikation zum Beispiel auch für das Employer Branding zu nutzen, bleiben ungenutzt. Das ist das Ergebnis einer Studie von Ernst & Young.

**Mitarbeiter ausgebremst** Wenig Unternehmergeist, geringe Risikobereitschaft, kaum Vertrauen in die eigene Belegschaft, das attestieren einer neuen Studie von Rochus Mummert zufolge deutsche Mitarbeiter ihren Führungskräften. Der Rückhalt des Top-Managements in der Belegschaft schwinde.

+++ Aktuelle News +++ Hintergründe +++ täglich unter [www.haufe.de/personal](http://www.haufe.de/personal) +++

## Bessere Inserate für Azubis

**A**zubis sind zu Kunden geworden, um die Unternehmen werben müssen. Doch die Stellenanzeigen werden dieser neuen Situation auf dem Ausbildungsmarkt nur selten gerecht. Verbesserungsbedarf stellte Felicia Ullrich, Geschäftsführerin des U-Form-Verlags, in einer Analyse von Inseraten für Azubis fest: Die Sprache ist selten zielgruppengerecht und die Anzeigentexte enthalten häufig Fachbegriffe, mit denen Schüler nichts anfangen können. Zudem weisen manche Anzeigen ungeprüfte Versatzstücke aus dem Personalmarketing für andere Zielgruppen auf. Auch eine emotionale Ansprache und Informationen über die Ausbildungsinhalte fehlen oft. Am häufigsten vergessen die Unternehmen, das Plus an ihrer Ausbildung darzustellen. Nur wenige liefern greifbare Argumente. Die Personalmarketing-Expertin empfiehlt deshalb, sich beim Texten der Anzeige immer die Azubis vor Augen zu halten und Fragen, die sie speziell interessieren, zu beantworten. [www.a-recruiter.de](http://www.a-recruiter.de)

### WAS AZUBIS WISSEN WOLLEN

Bewerber-Fragen	Antwort im Inserat
Wer sucht nach mir? Was macht das Unternehmen? In welcher Branche ist es tätig?	Unternehmensdarstellung
Was soll ich dort machen? Was werde ich wie lernen?	Aufgabenbeschreibung/Ausbildungsinhalte
Bin ich der Richtige für diese Ausbildung? Bringe ich die notwendigen Voraussetzungen mit?	Anforderungsprofil
Warum sollte ich mich ausgerechnet für dieses Ausbildungsangebot entscheiden?	Unternehmensleistungen
Wie kann ich mich bewerben? An wen richte ich meine Fragen?	Kontaktinformationen

QUELLE: U-FORM TESTSYSTEME, 2012

tisoware garantiert, dass meine Überstunden nicht unter den Tisch fallen!



Fragen Sie tisoware nach der passenden Zeiterfassung: +49 7121 9665 0

# Schlüssel für den Vergleich

**TIPP.** Die Politik will mit einem Gesetz helfen, ausländische Fachkräfte zu rekrutieren. Nun lässt sich bei 450 Berufen die Gleichwertigkeit der Qualifikation prüfen.

Von **Ruth Lemmer**

**B**ei Adrian Juan passte alles. Der Spanier studierte in Valladolid und über ein Erasmus-Stipendium im belgischen Gent Informatik. Anschließend arbeitete Juan zwei Jahre in Belgien und recherchierte immer wieder, was sich in seinem Fach europaweit tat. So entdeckte er im Web das Marie-Curie-Programm für Promotionen, das ihn zu CAS Software nach Karlsruhe brachte. Dort forscht der 28-Jährige nun in der Software-Entwicklung, gehört zum Airbus-Team – und privat zum Karlsruher Sport Club.

für die Rekrutierung und Personalentwicklung der Software-Mitarbeiter verantwortlich ist, schaut bei Bewerbungen aus dem Ausland aufs Notensystem, um einen Vergleich zu deutschen Hochschulabschlüssen zu schaffen.

## Die Persönlichkeit zählt

Im ersten zumeist englischsprachigen Telefoninterview fragt sie die Studienschwerpunkte, die beruflichen Erfahrungen und den Lebenslauf ab, aber auch, welchen Traumjob die Kandidaten haben. „Die Uni muss nicht hochgerant sein und fachlich kann man vieles lernen“, erklärt sie. „Aber auch wenn die Unterlagen stimmen, muss vor allem die Persönlichkeit zu uns passen, denn die kann man schwer ändern.“ Deshalb sind Dokumente nur ein Kriterium bei den zwei bis drei Gesprächen mit Personalern und Führungskräften.

Das wird auch so bleiben, denn Schul- und Hochschulabschlüsse, die nicht unmittelbar zu reglementierten Berufen wie Arzt oder Rechtsanwalt führen, werden nicht durch das Anerkennungsgesetz für ausländische Berufsqualifikationen erfasst, das am 1. April dieses Jahres in Kraft trat. Hochschulabgänger aus dem Ausland können ihr Zeugnis schon seit 2007 bei der Zentralstelle für ausländisches Bildungswesen (ZAB) in der Kultusministerkonferenz bewerten lassen. Doch bei Physikern, Mathematikern und Ingenieuren bleiben in den Unternehmen die Schwerpunkte der jeweiligen Hochschule zur Einschätzung der Absolventen relevant – ganz wie bei deutschen Universitäten auch.

Ganz anders sieht es bei rund 450 Berufen aus, die im Anerkennungsgesetz erfasst werden. Darunter sind Berufe, bei denen das Tragen der Berufsbezeichnung traditionell an Berufsqualifikationen gebunden war wie Altenpfleger oder Steuerberater. Die Ausbildungsberufe im dualen System vom Elektriker bis zum Kaufmann im Einzelhandel fallen jetzt unter das Gesetz. Und eben auch Ärzte und Rechtsanwälte. Auf Antrag der Interessenten werden die Zeugnisse und ergänzenden Dokumente mit den aktuell in Deutschland für diesen Beruf geforderten Qualifikationen und Abschlüssen verglichen. Die Antragsteller erhalten darüber eine Bescheinigung.

Die verantwortlichen Stellen für die Anerkennung bleiben die Kammern und Behörden, die auch bisher das Sagen hatten. Aber der Arbeitsuchende soll einen leichteren und schnelleren Durchblick haben, weil er sich beim Anerkennungsportal informieren kann – und durch den deutschen Fach- und Zuständigkeitsdschungel begleitet wird.

Rund 1.000 Anträge sind seit April bereits bei der IHK Fosa in Nürnberg gestellt worden. Diese zentrale Stelle übernimmt für 77 der 80 Industrie- und Handelskammern (IHK) in Deutschland die Prüfung und Bewertung ausländischer Berufsqualifikationen. Drei Kammern setzen das Gesetz unabhängig um. Die IHK Fosa arbeitet eng mit dem Netzwerk Integration durch Qualifizierung (IQ) zusammen, das sich auf politischer wie praktischer Ebene mit der Verbesserung von Arbeitsmarktchancen von Migranten beschäftigt und



„Auch wenn die Unterlagen stimmen, muss vor allem die Persönlichkeit zu uns

passen, denn die kann man schwer ändern.“

Eva Neuberger, Rekrutierung und Personalentwicklung der Software-Mitarbeiter, CAS Software

Sein Arbeitgeber hatte sich selbst ein Bild von Qualifikation und Lebensweg gemacht. Hilfreich sind das Internet – und Erfahrung. Denn der Mittelständler in Karlsruhe hat bereits Informatiker und Webdesigner aus Ungarn und Iran, aus Mauritius und eben Spanien eingestellt. Eva Neuberger, die bei CAS Software



„Das Gesetz zur Anerkennung ausländischer Berufsab-

schlüsse war längst überfällig.“

Sehnaz Oezden, Leiterin für Rekrutierung und Personalmarketing, Continental

die Bundesprojekte wissenschaftlich begleitet. Werbeaktionen für die schöne deutsche Arbeitswelt sollen die Willkommenskultur fördern. Die 36 IQ-Anerkennungsstellen in den Regionen stehen für konkrete Anfragen bereit.

Eine Werbeaktion, die in Portugal etwas zu erfolgreich war, unternahm die Kommune Schwäbisch Hall, in deren Region es so gut wie keine Arbeitslosigkeit gibt. Journalisten aus Griechenland, Italien, Spanien und Portugal wurden eingeladen. Die portugiesische Journalistin scheint sich in die Region verliebt zu haben, jedenfalls schrieb sie so überschäumend davon, dass knapp 15.000 Bewerbungen ankamen. Die örtliche Arbeitsagentur sortierte – und gab 2.000 Bewerbungen an die bundesweit arbeitende Zentrale Auslands- und Fachver-

mittlung der Bundesagentur für Arbeit (ZAV) weiter. In der Region blieben bisher weniger als zehn.

Zu den Unternehmen, die sich Bewerbungen aus dem Nachbarort kommen ließen, gehört der Motoren- und Ventilatorenproduzent Ziehl-Abegg AG in Künzelsau. 1.700 Bewerbungen schauten sich dort die Personalfachleute an. Zwei portugiesische Bewerber mit einem Technikscherpunkt wurden eingestellt, zwei weitere sind im Gespräch. Das Recruiting bleibt aufwendig – aber lohnenswert mit und ohne Anerkennungsgesetz.

## INTERVIEW

### „Die Persönlichkeit entscheidet“

Peter Fenkl, Vorstandsvorsitzender der Ziehl-Abegg AG, achtet auch bei ausländischen Bewerbern vor allem erst einmal darauf, dass die Chemie stimmt.



**PETER FENKL** ist Vorstandsvorsitzender des Motoren- und Ventilatorenproduzenten Ziehl-Abegg AG.

**personalmagazin:** Sie haben kürzlich Bewerber aus China und Spanien, aus Portugal und Tschechien eingestellt. Wie prüfen Sie deren Unterlagen?

**Peter Fenkl:** Die Personalfachleute und Fachvorgesetzten schauen sich die Dokumente daraufhin an, ob das Profil der Kandidaten zu den Vakanzen passt. Dann führen sie zwei bis drei Gespräche. Manchmal kommt jemand aus dem Team hinzu, in dem der Neue einsteigen soll. Das ist bei ausländischen Bewerbern nicht anders als bei deutschen. Denn bei der Zusammenarbeit kommt es auf einen guten Abschluss, aber eben auch auf andere Dinge an als darauf, in welchem Land ein Bewerber seinen Hochschulabschluss gemacht hat.

**personalmagazin:** Ihre offenen Stellen auf der Website fordern Spaß an der Arbeit, aber keine Spitzennoten. Wollen Sie nicht die besten Absolventen?

**Fenkl:** Natürlich sind wir an Spitzennoten interessiert. Es nutzt einem mittelstän-

dischen Unternehmen wie dem unseren aber nichts, wenn es den besten Ingenieur einstellt, der dann das Team zerschießt, weil er nicht kooperativ arbeiten kann. An der fachspezifischen Qualifikation muss man in unserem spezialisierten Bereich ohnehin feilen, aber die Chemie muss gleich stimmen. Unsere Mitarbeiter müssen offen sein – auch für andere Kulturen. Immerhin arbeiten bei uns jetzt Menschen aus 29 Nationen.

**personalmagazin:** Ist die Fluktuation bei ausländischen Mitarbeitern höher?

**Fenkl:** Wir haben insgesamt nur eine Fluktuation von zwei Prozent. Und wenn ein junger Ingenieur nach ein paar Jahren das beschauliche Künzelsau wieder verlassen möchte, bemühen wir uns, in einem unserer Standorte irgendwo auf der Welt das Passende für ihn zu finden.

**personalmagazin:** Welche Sprachen müssen Mitarbeiter beim Start können?

**Fenkl:** Die Konzernsprache ist Englisch.

In einem sechs- bis achtwöchigen individuellen Ausbildungsprogramm lernen die Neuen auf Englisch oder Deutsch, wie die Firma funktioniert und die Spieler im Netzwerk agieren.

**personalmagazin:** Es klingt, als sei die Nationalität unwichtig.

**Fenkl:** Das ist so. Neben der beruflichen Qualifikation entscheidet auch die Persönlichkeit des Bewerbers oder der Bewerberin über die Einstellung. Wer sich nicht einbringt und engagiert, wird trotz guter Abschlüsse selten erfolgreich sein.

**personalmagazin:** Nutzen Sie die Anerkennungsbescheinigung für ausländische Berufsabschlüsse?

**Fenkl:** Bisher nicht, aber auf lange Sicht wird man sich dessen bedienen, weil sie das Verständnis der formalen Abschlüsse erleichtert.

Das Interview führte **Ruth Lemmer**.

„Eine deutsche Bescheinigung ist der Schlüssel“, beschreibt Andreas Oehme, Geschäftsführer des Westdeutschen Handwerkskammertags (WHKT) in Düsseldorf, den Fortschritt durch die Feststellung der Gleichwertigkeit. „Der Bescheid ist ein Transparenzinstrument.“ Allerdings eines, das nicht überstrapaziert werden darf, meint Oehme, der das WHKT-Kompetenzzentrum zur Anerkennung von Qualifikationen leitet: „Der Vergleich mit dem jeweils heute gültigen Berufsabschluss bildet die Grundlage. Es werden neben dem ausländischen Berufsabschluss Weiterbildungen sowie Berufserfahrungen bewertet, wenn sie belegt werden können. Es wird nicht praktisch getestet, ob Antragstellende die beruflichen Tätigkeiten auch tatsächlich bewältigen.“ Eine Stichtagsprüfung muss jedes Unternehmen selbst vornehmen.

### Internationale Mitarbeiter binden

„Das Gesetz zur Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse war überfällig“, sagt auch Sehnaz Özden, „wenn auch nicht unbedingt für uns, denn als internationaler Automobilzulieferer rekrutieren wir bereits seit mehreren Jahren auf dem globalen Arbeitsmarkt.“ Die Continental-Leiterin für Personalmarketing und Rekrutierung steuert ein Team von 17 Mitarbeitern in der Konzernzentrale in Hannover. Rund 50 weitere Personalmanager sind weltweit an den Standorten im Recruiting aktiv, etwa auf 150 Hochschul-Events, darunter Karrieremessen in China, Brasilien, Rumänien oder Indien. Außerdem organisiert das internationale Team rund 700 Fachveranstaltungen.



### ARBEITSHILFE

**Fachbeitrag** Ausländische Arbeitnehmer im Unternehmen (HI580877)

Die Arbeitshilfe finden Sie im Haufe Personal Office (HPO). Internetzugriff:

[www.haufe.de/hi580877](http://www.haufe.de/hi580877)

## WEBLINKS

### Attraktiv für Arbeitgeber

Personaler können sich auf verschiedenen Internet-Portalen über die Bewertung ausländischer Bewerbungen informieren. Wir bieten einen Überblick.

Das BMWI-Informationsportal über ausländische Berufsqualifikationen richtet sich an Arbeitgeber und Entscheidungsträger. [www.bqi-portal.de](http://www.bqi-portal.de)

Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) und das Netzwerk Integration durch Qualifizierung (IQ) beschreiben das Reglement zur Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse und richten sich damit an Bewerber für den deutschen Arbeitsmarkt, die einreisen wollen oder bereits in Deutschland leben. [www.anererkennung-in-deutschland.de](http://www.anererkennung-in-deutschland.de)

IW Köln und RKW geben als Partner des BMWI kleinen und mittleren Unternehmen Tipps für Fachkräftesuche und -bindung. [www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de](http://www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de)

Die Zentrale Auslands- und Fachvermittlung der BA unterstützt Unternehmen bei der Suche qualifizierter Mitarbeiter im Ausland, etwa durch die Organisation von Firmenreisen zu Karrieremessen in Griechenland. [www.zav.de](http://www.zav.de)

In den ausländischen Werken und Niederlassungen ähnelt das Personalmarketing dem in Deutschland: Professoren und ihre besten Studierenden werden eingeladen, Continental-Lehrbeauftragte tragen die Praxis in die Unis, Praktikanten schnuppern ins Unternehmen und akademische Abschlussarbeiten werden unterstützt. Ein Erfolgsmodell: „Die Verweildauer ist überdurchschnittlich hoch, viele der Ingenieure können wir an uns binden“, sagt die Continental-Frau. „Dabei führen nicht alle Wege über Deutschland.“ Von der Technischen Universität Prag kann es jemanden nach Brasilien vorschlagen wie einen anderen von der Universität Delhi nach China.

Die Konzernsprache ist Englisch, aber der Technologiekonzern unterstützt die Mitarbeiter, die jeweilige Landessprache schnell zu lernen. Das Sprachengewirr der ausländischen Bewerber ist genau das, was für Unternehmen mit vorwiegend deutschen Kunden zum Problem werden kann. „Intern kommt man mit Englisch weiter“, sagt Eva Neuberger. „Aber für den Telefon- und E-Mail-Kontakt sind Deutschkenntnisse unbedingt notwendig.“ CAS Software zahlt deshalb Intensivkurse. Das Anerkennungs-gesetz prüft die Deutschkenntnisse nicht.

Für die Firmenkultur der Konzerne Continental und Ziehl-Abegg sowie des Mittelständlers CAS Software, die den Blick über die Grenzen scharf stellen, aber gleichzeitig stark auf Teampassung setzen, erleichtert jetzt ein noch jüngeres Gesetz das Rekrutieren internationaler Fachleute: Die Umsetzung der EU-Hochqualifizierten-Richtlinie, die am 1. August in Kraft trat. Hochschulabsolventen aus Nicht-EU-Staaten erhalten eine „Blaue Karte“, wenn sie einen Arbeitsvertrag in Deutschland vorlegen und mehr als 44.800 Euro verdienen – bei Ingenieuren und Ärzten sind es sogar nur 35.000 Euro. Nach 21 Monaten wird die Aufenthaltserlaubnis entfristet – bei entsprechenden Deutschkenntnissen. Akademiker aus diesen Drittstaaten, die in Deutschland ihren Abschluss machen, haben nun länger Zeit, hier einen adäquaten Job zu finden: 18 Monate. Damit kommen neben den EU-Bewerbern, die sich ohnehin in Deutschland niederlassen können, nun Tausende von potenziellen Fachkräften hinzu, die dem verspürten Mangel abhelfen können. ■

**RUTH LEMMER** ist freie Journalistin in Düsseldorf.

# Personalmarketing für heute & morgen

Zahlen, Daten und Fakten – kompakt auf 56 Seiten

Mobile & Mobilität

meine**stadt**.de

in jeder Stadt zur Stelle



**HR kompakt schon vergriffen?  
Oder wünschen Sie weitere Exemplare?**

Jetzt kostenlos bestellen unter [www.hr-kompakt.de](http://www.hr-kompakt.de)

**Der Stellenmarkt von meinestadt.de: in jeder Stadt zur Stelle**

02241 92 53 - 34 | [jobs@meinestadt.de](mailto:jobs@meinestadt.de) | [www.jobs.meinestadt.de](http://www.jobs.meinestadt.de)

# Insolvenz nicht ausgeschlossen

**HINTERGRUND.** Die Debatte zur Umsatzsteuerbefreiung der Weiterbildung läuft heiß: Trainer und Akademien fürchten fatale Folgen, Personalentwickler sind alarmiert.

Von **Kristina Enderle da Silva** und  
**Michael Miller** (Red.)

Bereits in Ausgabe 9/2012 hat das Personalmagazin auf ein komplexes Problem aufmerksam gemacht: Die Bundesregierung will mit dem Jahressteuergesetz 2013 eine EU-Richtlinie umsetzen und Bildungsleistungen von der Umsatzsteuer befreien. Dies hat Folgen für die Preispolitik der gewerblichen Anbieter, die mit Kostenerhöhungen rechnen. Wir haben bei den betroffenen Weiterbildungsanbietern, Trainern und Personalentwicklern nachgefragt, wie sie die Situation einschätzen.

## Nachzahlung ist existenzbedrohend

Jürgen Kneip, Geschäftsführer des IFU-Instituts, sieht finanzielle Auswirkungen im sechsstelligen Eurobereich auf das Institut zukommen: „Der Wegfall der Vorsteueranrechnung von zirka 12,1 Prozent würde zusätzliche Kosten in Höhe von rund 726.000 Euro pro Jahr

Hinzu kommt die zusätzliche Mehrbelastung durch den Wegfall der Vorsteueranrechnung aus einem Bürogebäudeerwerb: Im Jahr 2011 wurde auf privater Gesellschafterebene mit dem

zu erhöhen. Aber eine Erhöhung der Seminargebühr um etwa zwölf Prozent, die erforderlich wäre, ist auf dem Markt nicht umsetzbar. Es ist nur eine Preiserhöhung von höchstens vier Prozent re-



„Der Gewinn für Firmenkundentrainer wird wohl um ein Drittel einbrechen. Das tut weh.“

Gerhard Gieschen, Selbstständiger Trainer und Miteigentümer der Akademie für Geschäftserfolg in Tübingen

Bau eines Bürogebäudes begonnen, das 2012 fertiggestellt und bezogen wurde. Die abgeschlossene Immobilienfinanzierung sah die Anrechnung der Vorsteuer vor. Mit der Verabschiedung des Jahressteuergesetzes in der vorgesehenen Fassung wären rund 250.000 Euro an das Finanzamt zurückzuzahlen.

Ein weiteres existenzielles Risiko für uns: Das IFU-Institut wurde 2007 über ein ‚Management Buy out‘ erworben und Kredite über eine Landesbürgschaft abgesichert. Die Kredite könnten nun nicht mehr bedient werden.

alistisch. Würde ich die kompletten Zusatzkosten auf die Seminargebühr umlegen, wäre die Gefahr zu groß, dass viel weniger Seminare gebucht würden.“

## Trainer sind genauso betroffen

Gerhard Gieschen ist Trainer und gleichzeitig Miteigentümer der Akademie für Geschäftserfolg in Tübingen. Er kann das Thema also von beiden Seiten beleuchten: „Diese Gesetzesänderung betrifft jeden professionell agierenden Trainer im Firmenkundengeschäft. Denn ob Werbung, Reisekosten, Trainingsmaterial oder Subunternehmer – wenn der Vorsteuerabzug wegfällt, wird es 19 Prozent teurer. Um das an die Kunden weiterzugeben, bedeutet es je nach Kostenstruktur eine Preiserhöhung von sechs bis zwölf Prozent. Wer die nicht durchsetzen kann, wird 2013 deutlich weniger verdienen.“

Wegen einer Preiserhöhung in diesem Umfang wird der Trainingsmarkt nicht zusammenbrechen – wohl aber Trainings gestrichen. Diesen Umsatzausfall werden vor allem schwach positionierte Trainer von „Butter-und-Brot-Trainings“



„Das geplante Jahressteuergesetz birgt für uns existenzbedrohende Risiken.“

Jürgen Kneip, Geschäftsführer, IFU-Institut für Unternehmensführung GmbH

verursachen. Gleichzeitig würde daraus eine Verminderung von Körperschaft- und Gewerbesteuer von etwa 38 Prozent resultieren, also rund 276.000 Euro, sodass im Ergebnis eine Kostenmehrbelastung von ungefähr 450.000 Euro für das Unternehmen verbliebe.

Meine Maßnahmen werden sich darauf konzentrieren, mit den Banken eine Regelung zu finden, dass die Kapitaldienstleistungen zeitlich gestreckt werden. Des Weiteren werde ich versuchen, die Kosten in meinem Unternehmen weiter zu drücken und die Seminargebühr



## „Alternative führte zu neuer Belastung“

Einige Anbieter fordern, die Richtlinie der EU anders auszulegen und eine Umsatzsteuerbefreiung nicht zwingend festzulegen. Das Bundesfinanzministerium sieht dafür keinen Spielraum, wie eine Sprecherin auf Anfrage des Personalmagazins mitteilt.

spüren. Um die Situation zu verdeutlichen: Erst wenn man vom steuerlichen Gewinn den eigenen Trainerlohn abzieht, bleibt der echte Unternehmensgewinn. Und dieser Gewinn wird für Firmenkundentrainer, die keine höheren Preise durchsetzen können, wohl um ein Drittel einbrechen. Das tut weh.

Hinzu kommt, dass die Neuregelung einen erhöhten Erklärungsbedarf gegenüber den mittelständischen Kunden mit sich bringt. Denn gerade diese Firmen kaufen nicht ständig Trainingsleistungen ein und sind deshalb mit den aktuellen Gesetzesänderungen nicht vertraut. Und: Sie sind Preiserhöhungen gegenüber äußerst sensibel.“

### Weiterbildungskosten genau planen

Personalentwickler Friedemann John sieht erhebliche Mehrkosten auf sein Unternehmen zukommen: „Die Flughafen Stuttgart GmbH organisiert für die rund 1.000 Mitarbeiter in der Konzernmutter jeweils rund 3,5 Tage an Bildung pro Kopf im Jahr. Rund 60 Prozent dieser Teilnehmertage kaufen wir von externen Bildungsdienstleistern vor allem aus dem Technik- und IT-lastigen Themenbereich und investieren dafür rund 500.000 Euro. Es ist absehbar, dass dieser Bedarf in den nächsten Jahren auf einem ähnlichen Niveau bleiben wird.

Bei rund 80 Prozent an gewerblichen Anbietern, würde dies für uns im Fall der Umsatzsteuerbefreiung und einer vollen Weitergabe der dadurch entstehenden Mehrkosten an die Semi-

„Die Neufassung des § 4 Nr. 21 Umsatzsteuergesetz (UStG) ist aufgrund neuerer Rechtsprechung des Bundesfinanzhofs erforderlich. Demnach setzen die derzeit bestehenden Regelungen zur Umsatzsteuerbefreiung für Bildungsleistungen die unionsrechtlichen Grundlagen hierzu nicht zutreffend um. Vor dem Hintergrund der vermehrten Übertragung von allgemein bildenden und berufsbildenden Aufgaben auf privatrechtliche Unternehmer soll die Umsatzsteuerbefreiung neu gefasst werden, wobei die Terminologie der unionsrechtlichen Grundlage in das nationale Umsatzsteuerrecht weitgehend übernommen wird.

Die vorgesehene Neufassung soll im Ergebnis zu einer umfassenden unionsrechtskonformen Umsatzsteuerbefreiung für Bildungsleistungen führen. Im Gegensatz zum geltenden Recht entfällt die Beschränkung der Befreiung auf Unterricht, der zu einer Abschlussprüfung zur Erlangung einer beruflichen Qualifikation führt beziehungsweise eine Ausbildung im Hinblick auf eine Berufstätigkeit vermittelt. Ebenso soll die bisher als Nachweis für die Umsatzsteuerbefreiung dienende Bescheinigung der zuständigen Landesbehörde entfallen. Anders als nach derzeitiger Verwaltungsauffassung hängt die Umsatzsteuerbefreiung – unionsrechtlich geboten – künftig nicht mehr von der Dauer der Bildungsmaßnahme ab. Dadurch wird gerade die derzeit umsatzsteuerpflichtige Veranstaltung einzelner Vorträge oder Vortragsreihen künftig umsatzsteuerfrei.

Ein Vorsteuerabzug für Eingangsleistungen hierzu ist dann folgerichtig nicht mehr möglich. Dadurch entfällt für die betroffenen Anbieter von Bildungsleistungen der Vorsteuerabzug. Unionsrechtlich zulässige Möglichkeiten zugunsten von Seminaranbietern würden im Gegenzug zu einer neuen Umsatzsteuerbelastung bisher umsatzsteuerfreier Leistungen führen. Dies wäre problematisch – es beträfe etwa Anbieter von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen nach dem SGB II und SGB III, aber auch Fernlehreinstitute und private Ausbildungsinstitute, wie Heilpraktikerschulen. Eine Umsatzsteuerpflicht für alle Bildungsanbieter kann nicht die Lösung der beschriebenen Problematik sein.“

Ein Anbieterwechsel kommt für uns nur selten in Betracht. Denn natürlich lässt sich nicht jeder Trainer oder gewerbliche Bildungsanbieter ohne Weiteres austauschen. Hier sind zum Teil langjährige Verbindungen und damit

tig angelegten Maßnahme einen anderen Trainer und damit möglicherweise gar eine andere Überzeugung an die Mitarbeiter weiterzugeben.

Es erscheint mir jedoch unrealistisch, dass die Firmen und die Seminaranbieter bereit sind, unverhandelt die Weitergabe aller Mehrkosten seitens der Bildungsanbieter zu akzeptieren. Auch eine Reduzierung von Personalentwicklungsmaßnahmen um genau den Anteil der möglichen Kostensteigerung halte ich nicht für realistisch. Ich schließe aber nicht aus, dass wir die Notwendigkeit und die Durchführungsmodalitäten noch genauer überprüfen würden, was natürlich auch zur Streichung oder Änderung von Maßnahmen zum Beispiel in der Seminardauer führen könnte.“ ■

### „Die Kosten der Personalentwicklung könnten sich um 16 Prozent erhöhen.“

Friedemann John, Leiter Personalentwicklung und Ausbildung, Flughafen Stuttgart GmbH



narteilnehmer einen Kostenmehraufwand von jährlich 70.000 bis 80.000 Euro bedeuten. Wir sprechen somit von einer absoluten Erhöhung des Aufwands für unsere Personalentwicklung von rund 16 Prozent.

besondere Expertisen über betriebliche Besonderheiten im technischen Bereich vorhanden. Auch im Bereich von Verhaltenstrainings wie in der Führungskräfteentwicklung ist es nur schwer vorstellbar, im Verlauf einer längerfris-

# Lesen, reden, binden

**FORSCHUNG.** Die interne HR-Kommunikation kann dazu beitragen, ältere Mitarbeiter ans Unternehmen zu binden. Die Wissenschaft zeigt, wie ein Konzept aussehen sollte.

Von **Michael John**

**F**ür Unternehmen wird es aufgrund der demografischen Entwicklung nicht nur schwieriger geeignete Fachkräfte zu finden, sondern auch sie an das Unternehmen zu binden. Gerade ältere Arbeitnehmer spielen künftig eine größere Rolle auf dem Arbeitsmarkt. Darum braucht es Konzepte, wie Unternehmen die Mitarbeiterbindung altersspezifisch gestalten.

Die Kommunikation spielt dabei eine Schlüsselrolle. Das belegt die wissenschaftliche Forschung bereits. Doch obwohl sich ein Großteil älterer Arbeitnehmer es wünscht, werden laut einer Online-Befragung der IGS Organisationsberatung interne Kommunikationsangebote nicht ausreichend

zielgruppenspezifisch angeboten. Die Personalabteilung sollte darum die interne Kommunikation als integralen Bestandteil des Retentionsmanagements älterer Arbeitnehmer ansehen. Wie ein dafür geeignetes Kommunikationskonzept aussehen könnte, habe ich untersucht und in Ausgabe 3/2012 der Wirtschaftswissenschaftlichen Diskussionspapiere der Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät der Uni Greifswald veröffentlicht. Die Ergebnisse meiner Literaturrecherche stelle ich im Folgenden zusammenfassend dar.

Auffällig ist beim Blick in die bestehende Forschung, dass die Studien zum Bindungseffekt interner HR-Kommunikation bisher überwiegend altersunabhängig sind. Eine der wenigen Studien, die die Wirkung speziell bei älteren

Mitarbeitern untersucht, stammt von Sandra Penger, Jana Žnidaršič und Vlado Dimovski von der Universität von Ljubljana. Sie konnten belegen, dass die Kommunikation sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit und damit auf die Bleibemotivation auswirkt. Allerdings ist es weniger die interne Kommunikation an sich, die dies bewirkt, sondern vielmehr die Zufriedenheit mit ihr. Ein Zuviel an Informationen kann zu dem bekannten „Information Overload“ führen. Noch viel gravierender sind die Folgen von unterlassener oder falscher Kommunikation. Wenn Gerüchte entstehen und für Unzufriedenheit sorgen, steigt die Fluktuation. Die damit einhergehenden Kosten übersteigen die Kosten der effektiven Kommunikationsarbeit bei Weitem, belegt Professor Franz Klöfer.



Die Mitarbeiterzeitschrift, ...



Bevor aber ein Kommunikationskonzept erstellt werden kann, das diese Risiken zu vermindern hilft, ist zu klären, wo interne HR-Kommunikation innerhalb der Organisationsstruktur einzuordnen und wer dafür verantwortlich ist. Denn häufig wird für die Integration der Aufgaben in die Kommunikationsabteilung plädiert, um so einen Gleichklang des Kommunikationsmix herzustellen. Aber hierbei besteht die Gefahr, wie Professor Robert J. Zaugg von der Hochschule Lahr belegt, dass sich diese vor allem den externen Stakeholdern zuwendet und die interne HR-Kommunikation vernachlässigt. Das würde die Arbeitnehmer demotivieren. Darum sollten Unternehmen die HR-Kommunikation als eigenständige Funktion innerhalb der Personalabteilung implementieren.

Der Planungs- und Realisierungsprozess der HR-Kommunikation kann sowohl organisationsintern als auch extern erfolgen. Teilweise werden externe Berater hinzugezogen, die bestimmte Instrumente wie Intranet oder Printmedien aufbauen und pflegen oder sich um organisationale Kommunikationsrichtlinien kümmern.

Ein vollständiges Outsourcing ist aufgrund der Spezifität interner HR-

Kommunikation jedoch selten möglich. Darum empfiehlt Manfred Bruhn, Professor für Marketing und Unternehmensführung an der Universität Basel, ein Profit-Center mit relativ selbstständiger Erfolgsverantwortung aufzubauen.

Wenn die Frage nach der Zuständigkeit geklärt ist, beginnt die Entwicklung des Kommunikationskonzepts. Dieser iterative Prozess unterscheidet sich zunächst nicht grundlegend von dem, wie er in der Literatur für die allgemeine Unternehmens- und Marketingkommunikation beschrieben wird. So empfiehlt Manfred Bruhn ein Vorgehen in acht Schritten (siehe Kasten auf Seite 36).

### Kommunikation heißt Dialog

Während dieses Prozesses sollten Personaler immer beachten, dass eine leistungsfähige interne HR-Kommunikation dialogorientiert sein sollte. Studien belegen, dass einseitige Informationskaskaden von der Geschäftsleitung über die verschiedenen Hierarchieebenen problematisch sind. Zudem ist der Kommunikationseffekt auch davon abhängig, wie die Kommunikationsinhalte vom Empfänger interpretiert werden. Feedback stellt insofern ein zentrales Steuerungsinstrument dar – und darun-

ter ist mehr zu verstehen, als lediglich Beschwerden aufzunehmen.

Grundlegend gilt: Um Arbeitnehmer zu erreichen, muss Kommunikation kontinuierlich, frühzeitig, offen und umfassend erfolgen. „Dreh- und Angelpunkt erfolgreicher interner Kommunikation sind Führungskräfte als Kommunikatoren“, wie Professor Claudia Mast, Universität Hohenheim, betont. Sie übersetzen dem Arbeitnehmer die Informationen der Geschäftsleitung. Hinzu kommt: Da Kommunikation auch eine Symbolfunktion hat, dürfen spezifische Angebote für ältere Arbeitnehmer nicht als Kommunikation 50plus stigmatisiert werden. Denn so würden sie vermutlich eher ausgrenzen als integrieren. Darauf verweist Professor Jutta Rump von der Hochschule Ludwigshafen.

### Die drei wichtigsten Instrumente

Laut der HR-Image-Studie 2011 setzt das Personalmanagement insbesondere Mitarbeiterzeitung, Intranet und persönliche Gespräche für die interne HR-Kommunikation ein. Diese drei Instrumente sind es auch, die Claudia Mast als das „Triumvirat interner Unternehmenskommunikation“ ansieht. Personaler sollten sich auf diese Instrumente konzentrie-



... das persönliche Gespräch und ...



... das Intranet sind die wichtigsten Kommunikationsinstrumente.

ren, um im konzertierten Einsatz sowohl aktuelle News als auch Hintergrundinfos mitteilen zu können.

Die Mitarbeiterzeitschrift ist eines der ältesten Instrumente interner HR-Kom-

munikation, die Mitarbeiter mit zunehmendem Alter stärker nutzen. Sie soll vor allem Unternehmensziele und entsprechende Maßnahmen vermitteln. Inhalte können aber auch Personenporträts, Ju-

bilien und Mitarbeiterveranstaltungen sein. Printmedien verfügen generell über eine hohe Glaubwürdigkeit und wirken deshalb besonders nachhaltig.

Durch die neuen Medien würde eine reine Hofberichterstattung in der Zeitschrift schnell entlarvt werden. Deshalb ist es wichtig, sich mit den Themen kritisch auseinanderzusetzen und nicht nur die Sicht der Geschäftsleitung zu präsentieren. Außerdem hat sich durch die Etablierung des Intranets die Funktion der Mitarbeiterzeitschrift grundlegend gewandelt. Es geht weniger um Aktualität als vielmehr um Hintergrundinfos und Zusammenhänge, um die Mitarbeiter zu orientieren und damit stärker an das Unternehmen zu binden. Entsprechend hat sich auch die Konzeption verändert. Es sind vermehrt journalistische Stilformen wie Reportagen, Kolumnen und Interviews im Einsatz. Häufig erhalten nicht nur die Mitarbeiter selbst die Zeitschrift, sondern auch Familienangehörige, künftiges Personal und Pensionäre.

## KOMMUNIKATIONSKONZEPT ERSTELLEN

### Schritt 1: Situationsanalyse

In einer Ist-Situation werden kommunikationsrelevante interne und externe Einflussfaktoren erfasst. Zu den externen Faktoren zählen rechtliche Bestimmungen oder die technologische Medienentwicklung. Interne Faktoren sind die verfügbare Kommunikationsinfrastruktur oder die Unternehmens- und Kommunikationskultur.

### Schritt 2: Zielfestlegung

Basierend auf den Unternehmenszielen, werden messbare komplementäre vorökonomische (Motivationssteigerung) und ökonomische Ziele (Ertragssteigerung) fixiert.

### Schritt 3: Zielgruppenplanung

Um die anvisierten Mitarbeiter ohne Streuverluste zu erreichen, müssen die Zielgruppe(n) identifiziert und priorisiert werden. Dies geschieht nach Betroffenheit und relativer Bedeutung für den Unternehmenserfolg.

### Schritt 4: Strategiefestlegung

Insofern die Bindung älterer Arbeitnehmer in diesem Fall den zentralen Fokus des Kommunikationskonzepts darstellt, wird die Mitarbeiterbindungsstrategie gewählt.

### Schritt 5: Budgetierung

Die Unternehmensleitung entscheidet über das Budget. Relevante Kosten sind jene der Kommunikationsinfrastruktur wie Hard- und Software sowie Kosten der Personalbeschaffung und -entwicklung und Folgekosten für die Medienproduktion.

### Schritt 6: Maßnahmenplanung

Nun werden die zu übermittelnde Kommunikationsbotschaft, die einzusetzenden Kommunikationsinstrumente und die entsprechende Mediaplanung festgelegt.

### Schritt 7: Integration in den Kommunikationsmix

Themen werden je Kommunikationsinstrument definiert. Die einzelnen Maßnahmen sind untereinander und mit der externen Kommunikation abzustimmen.

### Schritt 8: Erfolgskontrolle

Die Wirkung der Maßnahmen wird überprüft. Dadurch sollen Handlungsempfehlungen für den künftigen Einsatz der internen HR-Kommunikation entstehen.

Für das Erstellen von Kommunikationskonzepten existiert bereits eine breite Literatur. So empfiehlt Manfred Bruhn die acht Schritte, wie sie hier zusammengefasst werden.

QUELLE: MANFRED BRUHN

## Intranet ist das Leitmedium

Das betriebseigene Intranet hat sich in nur wenigen Jahren zu einem zentralen Kommunikationsinstrument entwickelt. In bürogeprägten Unternehmen ist es bereits Leitmedium. Es stellt eine Plattform für verschiedene Anwendungen wie Chats, Newsgroups oder auch Organisationspläne und Handbücher dar. Hochaktuelle, interaktive, permanent verfügbare Informationen können präsentiert werden. Durch die Weiterentwicklung zum Web 2.0 können sich Mitarbeiter auch besser online vernetzen. Sie können ohne Filterung durch das Management Informationen abrufen und verbreiten. Kommunikationsregeln schützen dabei das Unternehmen vor den Gefahren der Hierarchielosigkeit.

Zwar nimmt die Internet-Nutzung mit steigendem Alter ab, aber immerhin 75 Prozent der 45- bis 64-jährigen nutzen das Internet laut einer Studie von Sebastian Czajka. Die Dialogfähigkeit des Intranets hilft insbesondere in Krisenzeiten, Ge-

Allein die Kommunikation bindet keine Mitarbeiter. Kommunizieren Unternehmen aber gar nicht oder falsch, kann die Fluktuation steigen.

rüchten entgegenzuwirken. Ein Risiko stellt hingegen der Datenfriedhof mit nicht entfernten veralteten Informationen dar. Da (noch) nicht alle Arbeitsplätze über einen Computer und Intranet-Anschluss verfügen, besteht zudem die Gefahr der Zweiklassengesellschaft im Unternehmen.

#### Persönliches Gespräch bevorzugt

Auch bei dem dritten Kommunikationsinstrument, dem persönlichen Gespräch, lassen sich Präferenzen nach dem Alter der Arbeitnehmer ausmachen: Während Jüngere die Kommunikation per Telefon oder E-Mail präferieren, bevorzugen Ältere das persönliche Gespräch, belegt Professor Susanne Böhlich, Internationale Hochschule Bad Honnef.

Bei richtigem Einsatz ist das persönliche Gespräch laut Claudia Mast „die wirksamste und effizienteste Form der Kommunikation“, da es gleichzeitig Informationen liefern als auch emotional vermitteln kann. Durch das intensive Eingehen auf die Bedürfnisse des Gesprächspartners ist es besonders dafür geeignet, Beziehungen aufzubauen und die Bindung an das Unternehmen zu stärken.

Nachteilig ist bei diesem Kommunikationsinstrument hingegen, dass der Teilnehmerkreis zeit- und ortsgebunden und der Zeitaufwand relativ hoch ist. Unterschiedliche Kommunikationsfähigkeiten der Teilnehmer können zudem den Gesprächsverlauf verzerren. Regelmäßige Meetings sollten deshalb auch einmal ausfallen können, wenn wichtige Themen fehlen. Schnellere

Kommunikationsinstrumente können zudem manche persönliche Absprache ersetzen.

#### Erfolgskontrolle ist Pflicht

Grundsätzlich endet die Konzeption des Kommunikationsmanagements mit der Ergebniskontrolle (siehe Kasten auf Seite 36). Die Praxis der Erfolgskontrolle interner HR-Kommunikation ist jedoch noch weitgehend unsystematisch. Einfache Methoden der Wirksamkeitsmessung sind zum Beispiel das Sammeln von Feedback der Führungskräfte, Mitarbeiterbefragungen, das Zählen von Klickdaten im Intranet oder die Auswertung von Arbeitgeber-Rankings.

#### Chancen und Grenzen


Abschließend ist zu betonen, dass interne HR-Kommunikation allein nicht für zufriedene und loyale ältere Arbeitnehmer sorgt. Die Entwicklung von Commitment kann viele verschiedene Ursachen haben. Aber die Kommunikation kann einen „maßgeblichen Beitrag“ leisten, wie die Kommunikationsexpertin von Henkel, Birgit Ziesche, betont.

Die isolierte Einführung einzelner Maßnahmen wie der Kommunikation muss jedoch regelmäßig scheitern, sofern diese nicht in eine entsprechende Unternehmenskultur eingebettet werden. Denn Kommunikation hilft zwar einerseits, eine entsprechende Kultur zu etablieren. Andererseits zeigt die Forschung von Thomas A. De Cotiis und Timothy P. Summers, dass der positive Zusammenhang von Kommunikation und Commitment von einer entsprechenden Unternehmenskultur abhängt. ■

**MICHAEL JOHN** Mitarbeiter am Lehrstuhl für ABWL sowie Organisation und Personalwirtschaft der Uni Greifswald

Mehr Schwung für Ihr Team.



we keep you ahead 

Die passgenauen Trainings der MBtech Academy holen alles aus Ihrem Team heraus!

MBtech Academy Trainings:

- ▮ Persönlichkeit & Führung
- ▮ Projekt- & Lean Management
- ▮ PLM & IT
- ▮ Technische Trainings

MBtech  
**Academy**



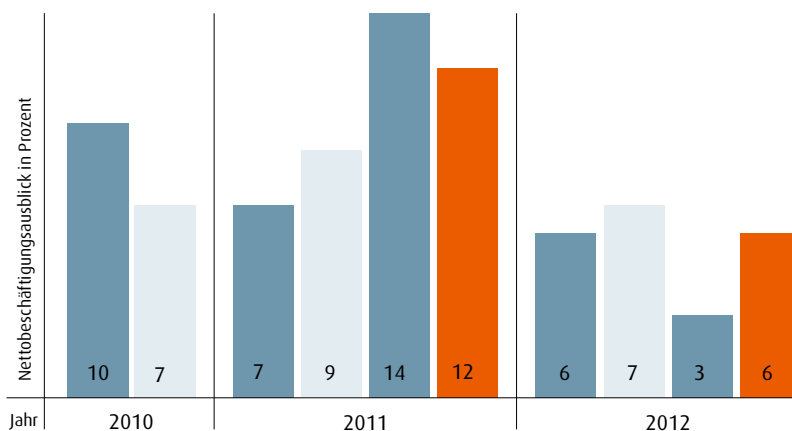
[www.mbtech-academy.com](http://www.mbtech-academy.com)

pm NACHGEFORSCHT

### EU-Frauenquote

Wie viele Aufsichtsratsposten sollten bei börsennotierten Firmen mit Frauen besetzt sein? Die EU-Kommission scheint es zu wissen: Mindestens 40 Prozent. Wie zuerst die Zeitung „Welt am Sonntag“ berichtete, will EU-Justizkommissarin Viviane Reding diese Quote per Gesetz ab Januar in allen Mitgliedsstaaten erzwingen. Bei Verstößen drohen Unternehmen Bußgelder und der Entzug von Subventionen. Die Meldung elektrisiert die Medien – ohne dass bislang ein offizieller Entwurf der Richtlinie vorliegt. Die „Süddeutsche Zeitung“ schrieb, es gebe unter den Mitgliedsstaaten bereits eine Sperrminorität gegen die Idee. „Spiegel online“ wiederum teilte mit, der Vorschlag sei den Mitgliedsstaaten noch gar nicht zugeleitet worden. Reding sei vielmehr optimistisch, ihr Konzept durchsetzen zu können. Das Internet-Magazin „The European“ will herausgefunden haben, dass die geplante Richtlinie derart viele Ausnahmen und Schlupflöcher enthalte – etwa für kleinere Firmen –, dass sie in der Praxis nur wenig bringen werde. In den Aufsichtsgremien der deutschen Dax-Konzerne ist derweil der Frauenanteil auch ohne Zwang gestiegen: Fast jedes fünfte Aufsichtsratsmitglied in Deutschlands Dax-Unternehmen ist mittlerweile eine Frau, teilt die Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz mit.

## MANPOWER-ARBEITSMARKTBAROMETER



Die Einstellungsbereitschaft hat gegenüber dem Vorquartal wieder zugenommen. Im Vorjahresvergleich (orange) ist allerdings ein deutlicher Rückgang sichtbar.

QUELLE: MANPOWER

## Arbeitgeber in Recruiting-Laune

Für Jobsuchende in Deutschland bieten sich in den letzten drei Monaten des Jahres voraussichtlich gute Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt. Das ist das Ergebnis des jüngsten Manpower-Arbeitsmarktbarometers. Demnach ist bis Jahresende mit einer stabilen Einstellungsbereitschaft der Arbeitgeber zu rechnen. Der Nettobeschäftigungsausblick fürs vierte Quartal 2012 erreicht einen Wert von plus sechs und hat sich damit gegenüber dem Vorquartal um drei Punkte verbessert. Saisonbereinigt liegt der Zuwachs bei einem Punkt. Im Vergleich zum entsprechenden Vorjahresquartal ist der Nettobeschäftigungsausblick allerdings um die Hälfte eingebrochen. Von den 1.000 befragten Unternehmern geben aktuell zehn Prozent an, bis Jahresende Personal einstellen zu wollen. Im Vorquartal waren es ebenso viele. Zugleich ist der Anteil der Betriebe, die im nächsten Quartal Personalabbau planen, von sieben auf vier Prozent gesunken. Die höchste Einstellungsbereitschaft herrscht weiter im Finanzsektor. Auf niedrigem Niveau eingependelt hat sich die Einstellungsneigung im produzierenden Gewerbe, das nun auf einen Nettobeschäftigungswert von minus eins kommt – ein Rückgang um einen Punkt gegenüber dem Vorquartal und um satte 14 Punkte gegenüber dem Vorjahr.

## NEWS DES MONATS

**Ausländische Absolventen** Nur jedes zehnte Unternehmen versucht gezielt, ausländische Absolventen in Deutschland als Arbeitnehmer zu gewinnen – obwohl mit 245.000 ausländischen Studierenden jeder achte Student hierzulande aus dem Ausland kommt. Dies besagt die Jobware-Hochschul-Recruiting-Studie 2012, für die 443 Personalverantwortliche befragt wurden. Kurios: Jedes fünfte Unternehmen ist indes im Ausland aktiv auf der Suche nach Absolventen.

**Schädliche Flexibilität** Viele Arbeitnehmer fühlen sich durch längere Arbeitswege, ständige Erreichbarkeit und Überstunden überlastet. Psychische Beschwerden sind laut dem Fehlzeiten-Report 2012 des Wissenschaftlichen Instituts der AOK oft die Folge extremer Flexibilität. Derart überlastete Menschen klagen demnach mehr als doppelt so häufig über entsprechende Symptome wie der Durchschnitt.

**Unpopuläre Familienpflegezeit** Seit Jahresbeginn können Arbeitnehmer die sogenannte Familienpflegezeit in Anspruch nehmen, doch das neue Arbeitszeitmodell zur Pflege Angehöriger stößt bisher kaum auf Gegenliebe. Bei 14 Großunternehmen mit insgesamt 400.000 Beschäftigten, die laut Bundesfamilienministerium dieses Arbeitszeitmodell anbieten, haben sich jedenfalls weniger als ein Dutzend Arbeitnehmer dafür entschieden, wie die „Mittelbayerische Zeitung“ recherchiert hat.

+++ Aktuelle News +++ Hintergründe +++ täglich unter [www.haufe.de/personal](http://www.haufe.de/personal) +++



Das Xing-Netzwerk lässt sich nun an Bewerbermanagementsysteme andocken.

## Direkte Anbindung

In Zukunft soll es für Mitglieder des Online-Netzwerks Xing möglich werden, sich bei den Bewerbermanagementsystemen möglicher Arbeitgeber direkt mit ihrem Xing-Profil und den dort hinterlegten Daten zum Lebenslauf und zu ihren Qualifikationen zu bewerben. Hierzu haben die Xing AG und die Promerit HR + IT Consulting AG im Rahmen einer neuen Kooperation die Schnittstellenlösung „Xing-Connector“ geschaffen. Darüber lassen sich Bewerbermanagementsysteme erstmals direkt mit Xing verbinden, falls die entsprechenden Unternehmen dies wünschen. Einerseits können Unternehmen auf diese Weise direkt aus ihrem Bewerbermanagementsystem heraus Stellenanzeigen auf Xing schalten. Andererseits wird Jobinteressenten mit der Funktion „Bewerben mit dem Xing-Profil“ der Online-Bewerbungsprozess erheblich erleichtert. Sie können dann mit einem Klick ihre Profilinformationen ins Bewerbermanagementsystem des potenziellen Arbeitgebers einspeisen. Promerit implementiert die neue Schnittstelle zu Xing zum Start in SAP-E-Recruiting, die Einbindung in andere Systeme ist aber ebenfalls möglich. Xing zählt nach eigenen Angaben zwölf Millionen Mitglieder, davon 5,7 Millionen im deutschsprachigen Raum.

## Lebenslauf-Versteher

Das Software-Haus Joinvision mit Sitz in Wien hat die Version 3.0 ihrer CV-Parsing-Lösung „CV-lizer“ veröffentlicht ([www.cvlizer.de](http://www.cvlizer.de)). Die Software erlaubt es, elektronisch eingereichte Bewerbungen und die darin enthaltenen Dokumente zu analysieren, zu strukturieren und zu standardisieren. Wie schon bisher unterstützt die Software in mehr als 30 Sprachen und eröffnet durch das Modul „HR-Classifer“ die Möglichkeit, selbst komplette Bewerbungs-E-Mails und elektronische Bewerbungsmappen zu kategorisieren und zu verarbeiten. Darüber hinaus leistet „CV-lizer“ laut dem Hersteller nun auch die semantische Extraktion von Zeugnissen, Zertifikaten, Anschreiben und Arbeitszeugnissen zusätzlich zu den Lebensläufen, die Zusammenführung aller Dokumente einer Bewerbung in ein einheitliches, strukturiertes Lebenslaufdokument sowie die Verarbeitung von kompletten Bewerbungsmappen und aller darin enthaltener Dokumente in wenigen Sekunden. Die Software kann dabei wie bisher als SaaS-Lösung („Software as a Service“) genutzt werden oder auf Wunsch auch als Inhouse-Lösung direkt aus der Kundenapplikation heraus.

## IBM übernimmt Kenexa

Die Übernahmen auf dem Talentmanagementmarkt halten weiter an: SAP hat Successfactors gekauft, Oracle hat sich Taleo einverleibt – und nun kündigt IBM an, man werde Kenexa, einen Anbieter von Recruiting- und Talentmanagementlösungen, übernehmen. Laut einer Pressemitteilung will IBM das Unternehmen für 46 Dollar pro Aktie oder insgesamt 1,3 Milliarden Dollar erwerben. Die Übernahme soll im vierten Quartal 2012 abgeschlossen werden, vorausgesetzt, die Aktionäre und Aufsichtsbehörden stimmen zu. Mit der Übernahme will IBM sein Software-Portfolio in den Bereichen Personaldienstleistungen und Talentmanagement erweitern. Kenexa hat nach eigenen Angaben 8.900 Kunden in verschiedenen Branchen – darunter mehr als die Hälfte der Fortune-500-Unternehmen. Kenexa ist in 21 Ländern weltweit vertreten und beschäftigt etwa 2.800 Arbeitnehmer. Im vergangenen Jahr setzte das 1987 gegründete Unternehmen rund 291 Millionen US-Dollar um.

Mehr Zeit für die wichtigen Dinge!

MTM

Personalbedarfsplanung mit  
MTM Office Engineering

Wie das geht?  
Sehen Sie selbst:



Festveranstaltung  
50 Jahre Deutsche MTM-Vereinigung e.V.

24.-25. Oktober 2012 Stuttgart

Deutsche MTM-Vereinigung e.V.

Tel. 040 822779-0

[www.office-engineering.de](http://www.office-engineering.de)

# Viel Wandel, wenig Erfolg

**STUDIE.** Bittere Erkenntnisse zum Change Management: Die Ziele werden verfehlt, das Tagesgeschäft bleibt liegen. Veränderungsprojekte zahlen sich so selten aus.

Von **Randolf Jessl** (Red.)

**O** b Kostenoptimierung, Effizienzsteigerung oder bessere Kundenorientierung: Gute Gründe für einen Change-Prozess gibt es im europäischen Mittelstand genügend. Und so machten im vergangenen und in diesem Jahr zusammen fast drei Viertel aller Unternehmen auch einen Veränderungsprozess durch. Mit ernüchternden Ergebnissen, wie eine groß angelegte Studie von Mercuri Urval ergab. Die Personalberatung hat rund 1.400 Manager und Inhaber mittelständischer Unternehmen in 14 europäischen Ländern zu ihren Erfahrungen im Change Management befragt.

Zwar halten 84 Prozent der befragten Manager Veränderung für eine notwen-

dige Voraussetzung, um im Wettbewerb überhaupt bestehen zu können. Zwei Drittel von ihnen betonen, sie hätten sogar Spaß daran, Veränderungen selbst mitzugestalten. Doch die Erfolgsquoten sind bescheiden, wie die Manager bilanzieren. Denn bei der Zielerreichung hapert es gewaltig. Europaweit bleibt ein Drittel des avisierten Zielerreichungsgrads auf der Strecke. Selbst der leistungsstarke deutsche Mittelstand erreicht nur 70 Prozent der gesteckten Ziele und liegt nur unwesentlich über dem Durchschnitt der Nachbarn.

## Zwei Tage pro Woche vergeudet

Doch damit nicht genug. Gleichzeitig leidet die Produktivität. Auf bis zu 43 Prozent beziffern die Manager den Produktivitätsverlust während eines Ver-

änderungsprozesses. Auch hier liegt Deutschland mit 40 Prozent nicht wirklich besser als der Rest des Feldes. Im Klartext: Zwei Tage einer Fünf-Tage-Woche gehen für den Veränderungsprozess oder seine Folgen drauf.

In der Rückschau erkennen viele Manager, was sie beim nächsten Mal verbessern wollen. Ziele und Strategien sollen transparenter werden, und auch das mittlere Management soll schon in der Planungs- und Konzeptionierungsphase stärker eingebunden werden, um Produktivitätsverluste zu vermeiden. Wenig halten die Verantwortlichen hingegen von besonderen Belohnungen oder stärkerer Überwachung der Mitarbeiter.

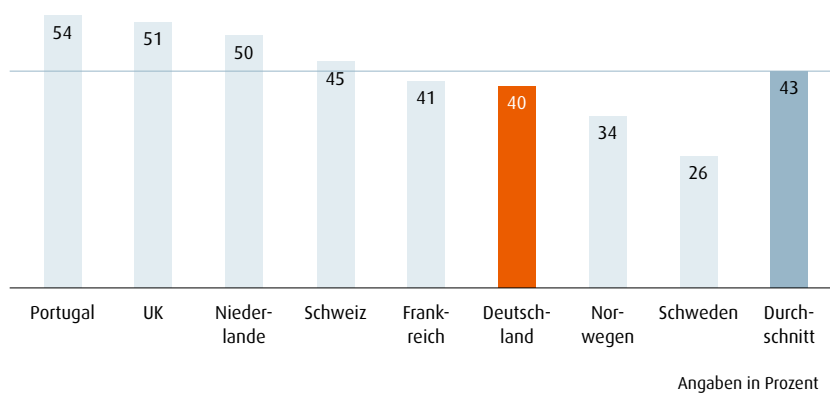
## Mehr kommunizieren

Sich selbst sehen die Mittelstandsmanager durchaus in der Pflicht. Vor allem Zielorientierung und Verantwortungsbereitschaft halten sie für die entscheidenden Fähigkeiten, ihre Veränderungsprozesse erfolgreicher zu machen. Auffällig ist, dass deutsche Manager im europäischen Vergleich weniger Wert auf Kommunikation legen. Von ihren Mitarbeitern erwarten sie allerdings genau dieses. 82 Prozent sehen Verbesserungsbedarf im Umgang mit Konflikten, und 77 Prozent wünschen sich von ihren Mitarbeitern generell mehr Kommunikation untereinander. 64 Prozent klagen darüber, dass die Fähigkeit zur Veränderung den meisten Mitarbeitern nicht in die Wiege gelegt ist.

Kurzum: Die Studie zeigt, dass Change Management teuer kommen kann. ■

*Lesen Sie weiter auf Seite 42.*

## PRODUKTIVITÄTSVERLUSTE IN EUROPA



Im Zuge großer Veränderungsprojekte schätzen deutsche Manager den Produktivitätsverlust auf 40 Prozent. Der europäische Durchschnitt liegt noch höher: 43 Prozent.

QUELLE: CHANGE & PRODUCTIVITY IN EUROPE, MERCURI URVAL INSIGHT STUDIE 2012



# Wertkonten und Lebensarbeitszeitmodelle <sup>2012</sup>

**- Mitarbeiter motivieren - Image steigern - Fachkräfte gewinnen -**

5. November 2012 in Köln

- Auswirkungen des demografischen Wandels: Gesundheit, Fachkräftemangel, Produktivität
- Wertkonten im Spannungsfeld zwischen Arbeitgeber und Personal-/ Betriebsrat
- Erfolgreiche Wertkonten-Implementierung mittels innovativer Lebensarbeitszeitmodelle



**Dr. Burkhard Scherf**  
Geschäftsführer,  
Dr. Scherf Schütt  
& Zander GmbH



**Katrin Kümmerle**  
Rechtsanwältin,  
Mitglied der  
Geschäftsleitung,  
febs-Consulting GmbH



**Harald Röder**  
Geschäftsführer,  
Deutsche  
Beratungsgesellschaft  
für Zeitwertkonten und  
Lebensarbeitszeitmodelle



**Moderation: Referenten/-innen aus Unternehmen und Institutionen:**



**Désirée Duray**  
Moderatorin



**Beate Pfrieder-Muck**  
Personalleiterin,  
St. Josefshaus  
Herten



**Andrea Grass**  
MAV-Vorsitzende,  
St. Josefshaus  
Herten



**Peter Joscht**  
stv. Personal-  
leiter,  
Neopost  
Deutschland



**Peter Hofinger**  
Geschäftsführer,  
SRD Stadtreini-  
gung Dresden



**Thomas gr. Klönne**  
des. Vorstand,  
Volksbank  
Dammer Berge



**Dr. Niels Vieweg**  
Geschäftsführer,  
MVO Metall-  
verarbeitung  
Ostalb



**Ulrich Szypior**  
MAV-Vorsitzender,  
Evangelisches  
Krankenhaus  
Unna



**Peter Goerdeler**  
Verwaltungsleiter,  
Evangelisches  
Krankenhaus  
Unna



# „Change neu denken“

**INTERVIEW.** Kleine Schritte statt große Projekte empfiehlt ein Topberater, der von großen Veränderungsvorhaben eigentlich profitiert. Zu viel laufe schief, sagt Albert Nußbaum.

**personalmagazin:** Zum Thema „Change Management“ gibt es zahlreiche Studien von Unternehmensberatungen. Auch Mercuri Urval hat nun eine groß angelegte Studie vorgelegt. Warum braucht es das?

**Albert Nußbaum:** Wir arbeiten mit Führungskräften. Da hören wir viele Klagen, dass eine regelrechte Change-Welle den Mittelstand überrollt und gravierende Auswirkungen auf die Produktivität hat. Dem wollten wir nachgehen.

**personalmagazin:** Was haben Sie herausgefunden?

**Nußbaum:** Die von uns befragten Führungskräfte beklagen während eines Change-Projekts Produktivitätsverluste von 40 Prozent und schätzen den Zielerreichungsgrad der Projekte auf 70 Prozent. Wenn wenigstens die Ziele erreicht würden, wäre das ja okay. Wenn aber die Produktivität auch noch leidet, dann müssen sich die Unternehmen fragen: Sind diese Projekte überhaupt ziel führend?

**personalmagazin:** Wie lautet Ihre Antwort auf diese Frage?

**Nußbaum:** Im Lichte unserer Studie sind diese Veränderungsprojekte weitgehend für die Katz.

**personalmagazin:** Was folgt daraus für das Change Management?

**Nußbaum:** Wir müssen Change Management neu denken. Bisher läuft da viel auf Prozessebene, die Menschen bleiben außen vor. Das Topmanagement arbeitet mit Unternehmensberatern etwas aus. Das mittlere Management ist



**DR. ALBERT NUSSBAUM** ist Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Mercuri Urval in Deutschland.

oft nicht einbezogen, soll es hinterher aber umsetzen. Da werden aus Betroffenen nur selten Beteiligte. Überhaupt glaube ich: Wenn ein Veränderungsprojekt nötig wird, hat man im Alltag viel liegen gelassen.

**personalmagazin:** Dann plädieren Sie dafür, schon in die Konzeption und Entscheidungsfindung zu Veränderungsprojekten möglichst viele einzubinden? Ist das realistisch?

**Nußbaum:** Ich gebe zu, alle zu involvieren ist schwierig. Vor allem in Notlagen oder bei Fusionen. Aber das ist nicht der Regelfall von Veränderungsprojekten. Ich spreche hier von Veränderungsprozessen, die zum Beispiel strategisch bedingt

sind oder aus dem Tagesgeschäft heraus entstehen. Und da geht der Mensch die kleinen Schritte leichter als die großen.

**personalmagazin:** Was heißt das konkret für den Unternehmensalltag?

**Nußbaum:** Ich glaube, wir müssen Veränderungen in den Alltag einbauen. Statt große, zeitfressende Projekte zu fahren, sollten Führungskräfte und Mitarbeiter ständig im Dialog dazu bleiben, was man an der persönlichen Leistungsfähigkeit und der Organisation verbessern könnte. So bilden sich Charaktere und Organisationstypen heraus, mit denen sie jede Veränderung anpacken können.

**personalmagazin:** Das klingt schön. Aber die großen Veränderungsanlässe können Sie ja nicht einfach ausblenden?

**Nußbaum:** Dennoch behaupte ich: Auch in viele sogenannte Zwangslagen ist man nur hineingeschlittert, weil man viele Jahre lang nicht das Ohr an der Belegschaft hatte. Und strategisch induzierte Veränderungsprozesse könnten auch minimiert werden. Strategien werden heute ja leider wie die Oberhemden gewechselt.

**personalmagazin:** Forschungen zeigen, dass der Mensch ein Gewohnheitstier ist. Liegt das Problem nicht darin, dass Wandel prinzipiell auf Widerstand stößt?

**Nußbaum:** Nicht dann, wenn die Veränderung einen Ausweg oder eine Verbesserung aufzeigt. Wenn Sie das in kleinen Schritten in den Alltag einbinden, nehmen die Probleme ab und die Produktivität bleibt gewahrt.

„Wenn ein Change-Projekt nötig wird, hat man im Alltag viel liegen gelassen. Bei strategisch bedingten Veränderungsprozessen sollte man den Weg der kleinen Schritte gehen.“

**personalmagazin:** Was folgt daraus für das Heer an Beratern, die mit der Moderation von Veränderungsprozessen gutes Geld verdienen?

**Nußbaum:** In der Tat ist mit Mammutprojekten viel Geld zu verdienen. Das ver-

stellt aber gerne die Sicht darauf, dass es auch anders ginge. In der von mir vorgeschlagenen Politik der kleinen Schritte machen allerdings wirklich nicht mehr so sehr große Unternehmensberater, sondern eher zahlreiche Coaches in der Führungskräfteentwicklung ein Geschäft.

**personalmagazin:** Das fordern Sie, weil Sie mit Führungskräfteentwicklung selbst mehr Geld verdienen als mit großen Veränderungsprojekten?

**Nußbaum:** Falsch. Wir sind auch in solche großen Projekte involviert, da fassen wir uns an die eigene Nase. Letzten Endes geht es jedem Dienstleister darum, Wert

für den Kunden zu erzeugen, dessen Geld er nimmt. Und da schneiden großvolumige Projekte nun einmal so ab, wie es unsere Studie belegt.

**personalmagazin:** Wie sieht dann effektives Change Management Ihrer Meinung nach in Zukunft aus?

**Nußbaum:** Wenn man halb so viel Geld in vernünftige Führungskräfteentwicklung stecken würde wie in große Veränderungsprojekte, hätte man eine höhere Veränderungsfähigkeit erzeugt und den Bedarf an kostspieligen Projekten deutlich reduziert. ■

Das Interview führte **Randolf Jessl**.

## In Zusammenarbeit mit der Universität Mannheim: Lehrgänge für Personaler

Die FORUM · Institut für Management GmbH hat in Zusammenarbeit mit der Universität Mannheim Premium-Lehrgänge für Personaler entwickelt.

Top-Referenten aus der Praxis vermitteln nachhaltiges Fachwissen! Sie erhalten nach erfolgreichen Prüfungen ein qualifiziertes Zertifikat.



### Geprüfter Personalleiter

12-tägiger Premium-Lehrgang in 3 Modulen

Webcode: PM03420

### Ausbildung zum Personalreferenten

10-tägiger Premium-Lehrgang in 2 Modulen

Webcode: PM01420

### Ausbildung zum Fachreferent Arbeitsrecht

14-tägiger Premium-Lehrgang in 4 Modulen

Webcode: PM02460

### Ausbildungslehrgang Personalentwicklung

10-tägiger Premium-Lehrgang in 3 Modulen

Webcode: PM02440

# Wie viel eine Marke wert ist

**STUDIE .** Unternehmen wissen inzwischen, wie wichtig Employer Branding ist. Allerdings wissen sie selten, wie man dies evaluiert. Eine Studie zeigt eine neue Möglichkeit auf.

Von **Pascal Güntürkün, Holger Koch** und **Alfred Lukasczyk**

Der Wettbewerb um gute Absolventen und qualifizierte Führungskräfte hat in den vergangenen Jahren stetig zugenommen und wird sich, Studien zu aktuellen HR-Trends zufolge, in Zukunft noch weiter verschärfen. Um in diesem Wettbewerb langfristig erfolgreich zu bleiben, setzen Unternehmen verstärkt auf Employer Branding, um die Attraktivität ihrer Arbeitgebermarke für potenzielle und aktuelle Mitarbeiter nachhaltig zu steigern.

In der Unternehmenspraxis fehlt es jedoch an greifbaren Kennzahlen, die einerseits ganzheitlich die Wirkungen des Employer Brandings reflektieren und andererseits eine differenzierte Evaluation der Wirksamkeit von Employer-Branding-Maßnahmen ermöglichen.

## Effekte einer guten Arbeitgebermarke bisher nur unzureichend evaluiert

Bisher wird der Erfolg von Employer Branding sehr oft an der Qualität und Geschwindigkeit der Personalbeschaffung festgemacht. Erfolgskennziffern wie „Time per Hire“, „Cost per Hire“ (Zeit und Kosten pro Stellenbesetzung) oder der Zufriedenheitsindex der Recruiter sind jedoch aufgrund eines oftmals unterschiedlichen Prozessverständnisses in der Personalbeschaffung schwer vergleichbar. Sie leiden unter einer auf die Personalbeschaffung begrenzten Aussagekraft. Zur Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität behilft man sich zudem

fallweise mit Rankingpositionen, wie zum Beispiel im Trendence Graduate Barometer oder gezielten Imagestudien.

Diese Kennziffern sind zweifelsfrei geeignet, wirksam Teilziele oder Teilprozesse im Employer Branding zu messen, sie stoßen jedoch an Grenzen hinsichtlich ihrer Aussagekraft, wenn es um die Frage einer ganzheitlichen, monetären und zielgruppenorientierten Abbildung der Attraktivität einer Arbeitgebermarke geht. Dies war der Ausgangspunkt

zur Initiierung eines Forschungsprojekts, das die Ruhr-Universität Bochum zusammen mit der Trendence Institut GmbH und Evonik durchgeführt hat.

## „Employer Brand Value Score“ – die Differenz in der Gehaltserwartung

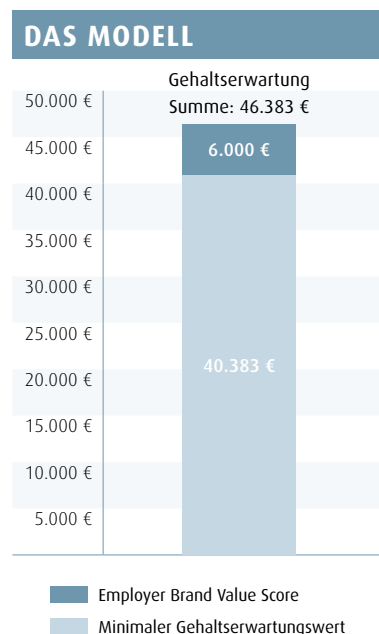
Um das Ziel eines ganzheitlichen und monetären Ansatzes zur Erfassung der Arbeitgeberattraktivität zu erreichen, greift diese Studie auf etablierte Erkenntnisse aus der Konsumentenforschung zurück. Hier gilt, dass Konsumenten attraktiveren Marken gegenüber eine höhere Zahlungsbereitschaft aufweisen. Überträgt man diese Logik von Konsumgütermarken auf Arbeitgebermarken, so kann daraus geschlossen werden, dass Arbeitnehmer gegenüber attraktiveren Arbeitgebermarken niedrigere Gehaltserwartungen haben.

Dieser Logik folgend, wurde für diese Studie ein „Employer Brand Value Score Model“ entwickelt, im Rahmen dessen die Arbeitgeberattraktivität mittels einer mehrstufigen Abfrage monetär erfasst werden kann.

Das „Employer Brand Value Score Model“ besitzt eine Reihe von zentralen Vorteilen.

- Monetäre Darstellung der Arbeitgeberattraktivität
- Unternehmensindividuelle Vergleiche mit relevanten Wettbewerbern
- Zielgruppenspezifische Analysen nach relevanten Kriterien (wie zum Beispiel Studienfach oder Studienleistung)

Um dieses theoretische Modell empirisch zu testen, wurde von Oktober bis Dezember 2011 eine bundesweite Um-



Arbeitgeber mit attraktiver Marke zahlen nur das Mindestgehalt. Andere müssen das überbieten. Die Differenz entspricht dem „Employer Brand Value Score“.

frage an deutschen Hochschulen durchgeführt. An der Befragung haben 1.108 Hochschulabsolventen teilgenommen, die insgesamt 800 Unternehmen bewertet haben.

Dabei hat sich im Mittel ein minimaler Gehaltserwartungswert von 40.383 Euro als Brutto-Jahres-Einstiegsgehalt ergeben. Dieser Wert ist als Mindestgehalt zu interpretieren, das Hochschulabsolventen nur bei dem, aus ihrer Sicht, attraktivsten Arbeitgeber annehmen würden. Gleichzeitig ist dies der Referenzwert, an dem die Attraktivität anderer Arbeitgeber gemessen werden kann.

Alles, was über diesem Wert liegt, ist als Zuschlag zu dem Mindestgehalt zu verstehen. Dieser Zuschlag definiert den sogenannten „Employer Brand Value Score“ eines Arbeitgebers. Folglich steht ein geringerer „Employer Brand Value Score“ für eine höhere Attraktivität der Arbeitgebermarke.

### Das Modell ermöglicht den Vergleich mit relevanten Wettbewerbern

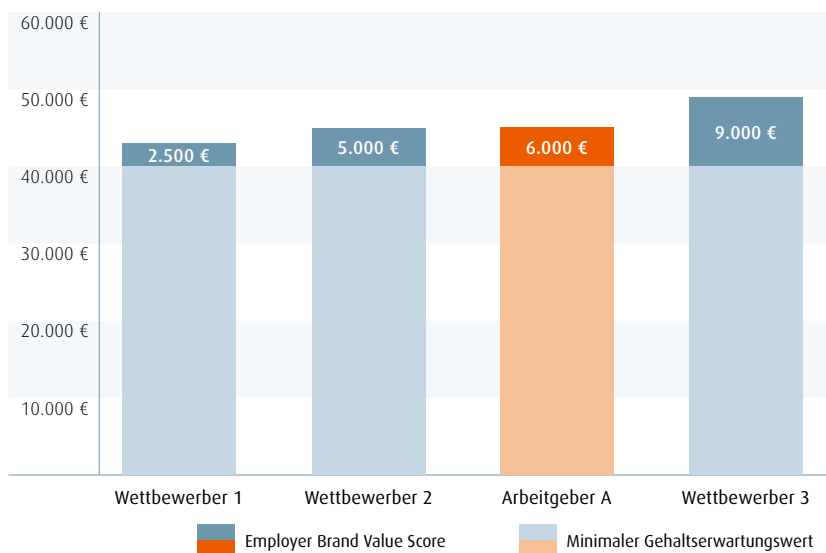
Das Modell zum „Employer Brand Value Score“ bietet zudem weitere Analysemöglichkeiten, wie unternehmensindividuelle Vergleiche mit relevanten Wettbewerbern. In der Grafik haben wir ein Beispiel dafür dargestellt. Hier sieht man Arbeitgeber A, für den der Gehaltserwartungswert 46.383 Euro und der „Employer Brand Value Score“ 6.000 Euro beträgt. Daneben sieht man sein relevantes Wettbewerbsumfeld. Hier kann man erkennen, dass Arbeitgeber A mit einem „Employer Brand Value Score“ von 6.000 Euro als drittattraktivster Arbeitgeber gesehen wird.

## pm HINWEIS

Ausführlicher können Sie die Studienergebnisse in unserem Wissenschaftsjournal „Personal Quarterly“, Ausgabe 4/2012, nachlesen.

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

## VERGLEICH MIT WETTBEWERBERN



Arbeitgeber A im Vergleich zu Wettbewerbern: Er würde an dritter Stelle der Attraktivität stehen, da zwei Wettbewerber weniger Aufschlag zum Mindestgehalt zahlen müssten.

Bei genauerer Analyse zeigt sich jedoch, dass der Abstand von Arbeitgeber A zu Wettbewerber 2 (5.000 Euro) gering ist, während die Abstände zu den Wettbewerbern 1 (2.500 Euro) und 3 (9.000 Euro) relativ größer ausfallen. Im Vergleich zu rankingbasierten Attraktivitätskennzahlen bietet der „Employer Brand Value Score“ demnach den Vorteil, die Position im Wettbewerbsumfeld noch differenzierter bewerten zu können und somit klarere Erkenntnisse über die Wahrnehmung einer Arbeitgebermarke zu gewinnen.

### Zielgruppenspezifische Analysen nach Studienfächern und -leistung

Ein weiterer Vorteil des „Employer Brand Value Score Model“ ist die Möglichkeit, die Arbeitgeberattraktivität durch eine Zielgruppendifferenzierung nach Studienfach, Studienleistung oder weiteren Kriterien noch genauer zu analysieren. Wie relevant eine zielgruppenspezifische Analyse ist, zeigen die Ergebnisse der Studie. Hier wird deutlich, dass zwischen den Absolventen eine sehr heterogene Präferenzstruktur besteht. Für ein erfolgreiches Personalmanagement ist es demnach wichtig, die Präferenzen

verschiedener Zielgruppen zu kennen, um diese in spezifischen Employer-Branding-Maßnahmen besser adressieren zu können.

### In der Praxis das Modell als konkreten Steuerungsansatz nutzen

Das in der Studie vorgestellte Modell zum „Employer Brand Value Score“ ermöglicht es, die Attraktivität einer Arbeitgebermarke ganzheitlich, monetär und zielgruppenspezifisch messbar zu machen. Weiterhin erlaubt es detailliertere Analysemöglichkeiten, wie unternehmensindividuelle Vergleiche zwischen relevanten Wettbewerbern oder zielgruppenspezifische Attraktivitätsanalysen. Für die Unternehmenspraxis stellt sich das Modell dadurch als geeigneter Steuerungsansatz für das Employer Branding dar.

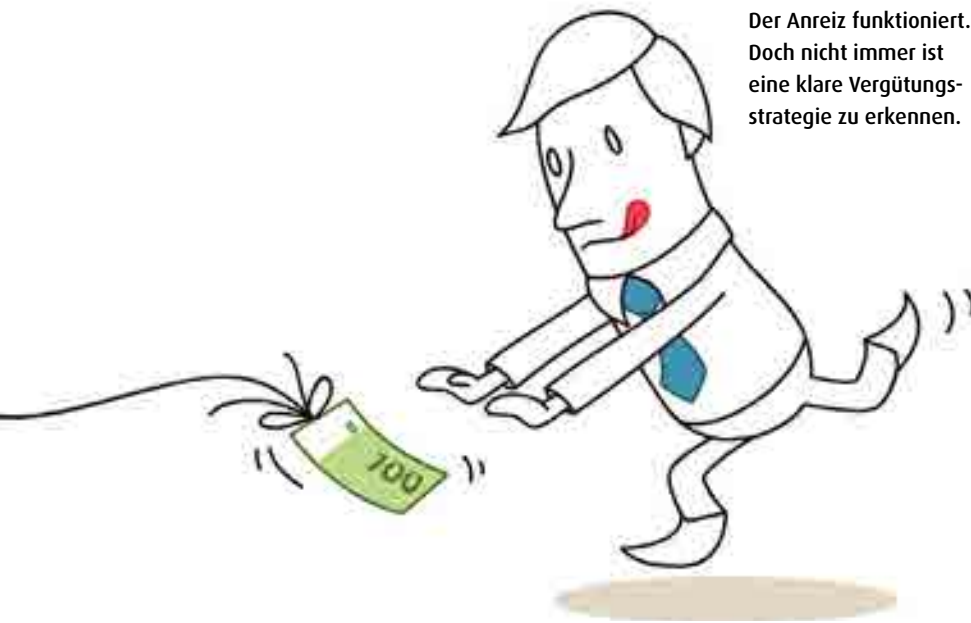
**PASCAL GÜNTÜRKÜN** Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Marketing Department, Ruhr-Universität Bochum

**HOLGER KOCH** Geschäftsführer Trendence Institut GmbH

**ALFRED LUKASCZYK** Corporate Human Resources, Evonik Industries AG

# Weit mehr als Lohn für Arbeit

**ANALYSE.** Wie beurteilen HR-Verantwortliche in Deutschland ihre Vergütungsprogramme? Eine Umfrage zeigt, was gut läuft und wo Verbesserungspotenzial besteht.



Der Anreiz funktioniert. Doch nicht immer ist eine klare Vergütungsstrategie zu erkennen.

den, weichen dabei nicht signifikant von den europäischen Zahlen ab.

## Grundsätzliche Ziele werden erfüllt

Die Vergütungspraxis in Deutschland erfüllt nach Meinung der HR- und Vergütungsverantwortlichen die wesentlichen internen und externen Ziele der Programme. 88 Prozent sind davon überzeugt, dass nach außen hin die Wettbewerbsfähigkeit am Arbeitsmarkt gewährleistet und vorangetrieben wird. In großen Unternehmen liegt die Zuversicht sogar weit über 90 Prozent, aber auch kleine Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern stellen sich hier mit 80 Prozent Zustimmung ein gutes Zeugnis aus. Intern betrachtet spiegelt die Vergütungspraxis die Bedürfnisse und Prioritäten der jeweiligen Geschäftsbereiche sehr gut wider. Zudem können sich die Verantwortlichen der Unterstützung der wesentlichen Stakeholder, also Geschäftsführung und Management der verschiedenen Ebenen, sicher sein. Allerdings muss in kleineren Unternehmen noch etwas mehr Überzeugungsarbeit geleistet werden: Hier stimmen nur 71 Prozent zu, im Vergleich zu 94 Prozent in den großen Unternehmen.

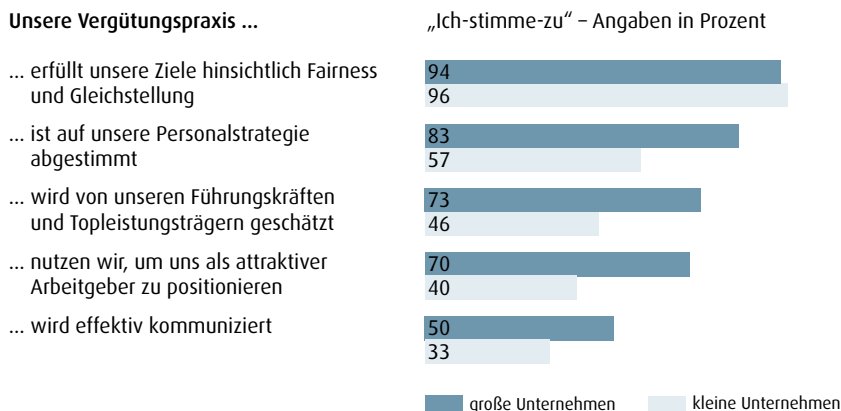
Die Zielerfüllung hinsichtlich Fairness und Gleichstellung erhält insgesamt gute Noten. Jedoch bleiben die kleinen Firmen deutlich hinter den großen zurück (76 versus 94 Prozent). Der Schluss liegt nahe, dass die Gehaltsniveaus auf den einzelnen Hierarchieebenen noch nicht ausgeglichen sind. Das mag zum einen daran liegen, dass viele kleinere Unternehmen nicht tarifgebunden sind und

Von **Marco Reiners** und **Claudio De Gori**

**D**as Vergütungsprogramm eines Unternehmens definiert, auf welche Art und Weise Mitarbeiter entlohnt werden: Grundgehalt, variable Vergütung wie Boni oder Aktienoptionen sowie Nebenleistungen wie Dienstwagen oder betriebliche Altersversorgung. Wie auch immer das Programm gestaltet ist, es hat eine faire, wettbewerbsgerechte und angemessene Bezahlung der Mitarbeiter zum Ziel. Es soll Mitarbeiter steuern, nach Leistung differenzieren und motivieren. Im Idealfall ordnet das Programm die variablen finanziellen Mittel gezielt den Leistungsträgern zu und verknüpft so individuelle Leistung und Unternehmensziele.

So viel zur Theorie, doch wie sieht die Praxis aus? Einen Überblick darüber, wie zufrieden die Verantwortlichen mit den eigenen Vergütungsprogrammen sind, gibt die Studie „Reward Fundamentals“ von Aon Hewitt, die erstmals 2007 durchgeführt wurde. Fünf Jahre und eine globale Wirtschaftskrise später zeigt eine erneute Befragung in 352 Unternehmen aus 25 europäischen Ländern – davon 91 aus Deutschland – doppelt so viel Vertrauen in die eigenen Vergütungsprogramme wie in der ersten Studie. Gleichzeitig offenbaren sich aber auch die Mängel in den Programmen sowie der Nachholbedarf der kleinen gegenüber den großen Betrieben. Die Ergebnisse aus Deutschland, die nachfolgend genauer beleuchtet wer-

## PROBLEMFELDER



Die Effekte ihrer Vergütungspraxis werden von Personalverantwortlichen in Großunternehmen insgesamt positiver beurteilt als von jenen kleiner Unternehmen.

QUELLE: AON HEWITT

Gehälter freier verhandelt werden können. Zum anderen haben sie aufgrund einer geringeren Fluktuation häufig höhere „Altlasten“ zu tragen, denn im vergangenen Jahrhundert wurden Mitarbeiter oft noch zu anderen Konditionen eingestellt und haben heute ein höheres Gehaltsniveau als der Nachwuchs.

Auch die organisatorische Einbindung der Vergütungspraktiken, ihre Administration und alle notwendigen Prozesse

scheinen gut zu funktionieren. Zuständigkeiten, Urheberschaft und Verantwortlichkeiten sind klar definiert, die Praktiken werden regelmäßig überprüft und überarbeitet. Den großen Unternehmen gelingt es zudem, operationale, rechtliche, reputations- und kostenbezogene Risiken zu identifizieren und entsprechend zu handeln – ganz im Gegensatz zu den kleineren. Nur knapp über die Hälfte der Befragten kann das

Thema gut umsetzen, ihnen fehlen oft die notwendige Spezialisierung und das Know-how, um Risiken zu erkennen und entsprechend vorzubeugen. Austausch innerhalb von Fachkreisen oder das Einholen externer Expertisen können dazu beitragen, diese Defizite im Umgang mit den Risiken auszugleichen.

### Problemfeld Kommunikation

Nur die Hälfte der Befragten sieht ihre Kommunikation über die Vergütung als effektiv an, in kleinen Unternehmen sogar nur ein Drittel. Das bedeutet: Ein Großteil der deutschen Arbeitnehmer ist nicht ausreichend über die Zusammensetzung der Gesamtvergütung informiert und kann weder abschätzen, ob sie gerecht bezahlt werden, noch inwiefern ihre Leistung zum Unternehmenserfolg beiträgt. Das liegt mitunter daran, dass die Führungskräfte zwar hinter den Vergütungspraktiken stehen, allerdings nicht die Fähigkeit und das Wissen haben, sie richtig einzusetzen oder entsprechende Beratung anzubieten. Doch die Unternehmen haben den Handlungsbedarf erkannt:

## Einfach ein gutes Gefühl ...



**... einen Partner zu haben, auf den man sich jederzeit 100%ig verlassen kann.**

Als Ihr starker Partner für Personalwirtschaft bieten wir intelligente Lösungen, die perfekt auf Ihr Unternehmen zugeschnitten sind. Zum Beispiel:

- Personalabrechnung
- Zeitwirtschaft/Zutritt
- Personal-Fullservice/BPO
- Digitale Personalakte
- Mitarbeiterportal

Und was können wir für Sie tun?  
Sprechen Sie uns an!



[www.rzh-nds.de](http://www.rzh-nds.de)

62 Prozent planen, die Investitionen in Managereffektivität, -unterstützung und -training signifikant zu erhöhen, um mit den Führungskräften die wichtigsten Multiplikatoren in der Anwendung der Vergütungssysteme zu stärken.

### Motivationsförderung: Mangelhaft

Dass nur 58 Prozent der Verantwortlichen bestätigen können, ihre Vergütungspraxis engagiere und motiviere die Mitarbeiter, überrascht daher nicht. Zudem werden diese Effekte der Vergütung nur in den wenigsten Fällen tatsächlich gemessen. Lediglich 40 Prozent der großen und 27 Prozent der kleinen Unternehmen führen regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durch und bringen die

Elemente zu optimieren, um Leistungsträger zu motivieren, an das Unternehmen zu binden und sich mittelfristig als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren.

### Engagement ist Trumpf

Drei Viertel der HR- und Compensations-Verantwortlichen erkennen die Vergütung als wesentlich für die Förderung und Aufrechterhaltung von Engagement an. Trotzdem zeigt die Studie noch erheblichen Optimierungsbedarf in Sachen Motivations- und Engagementförderung. Daher überrascht es, dass 80 Prozent der HR- und Vergütungsverantwortlichen mit den Engagementwerten der Mitarbeiter – die laut Befragung ja nur selten gemessen werden – zufrieden sind. Betrachtet man

unter dem Durchschnitt. In Sachen „Governance“ hinken Betriebe mit weniger Mitarbeitern hinterher: Nur 52 Prozent bestätigen, dass die „Governance“ der Vergütungsprogramme die Geschäftspraxis widerspiegelt, in großen Unternehmen sind das 82 Prozent. Auch was die Abstimmung der Vergütungspraxis auf die Personalstrategie angeht, besteht bei den kleinen Unternehmen Nachholbedarf: Lediglich 57 Prozent agieren hier angemessen, dagegen liegt die Quote bei großen Unternehmen bei 83 Prozent.

### Fazit: Die Richtung stimmt

Insgesamt glaubt nur die Hälfte der Befragten, dass ihre Vergütungsprogramme ihren Zweck in vollem Umfang erfüllen. Auch die Detailergebnisse zeigten, dass noch Luft nach oben besteht. Vor allem die Einführung und Optimierung einer effektiven Ergebniskontrolle kann in kurzer Zeit viel bewirken. Durch regelmäßige und zielorientierte Befragungen könnte gewährleistet werden, dass die Vergütungsprogramme nicht an den Mitarbeitern vorbeioptimiert werden.

Mehr Aufwand müssen allerdings die kleinen Unternehmen betreiben, wenn sie im „War for Talent“ wettbewerbsfähig bleiben wollen. Hier gilt es vor allem, eine klar definierte Vergütungsstrategie abzustecken, diese konsequent zu verfolgen und entsprechende Strukturen zu etablieren. Gelingt das, können sie sich gegenüber den großen Unternehmen sogar einen Vorteil verschaffen, da sie in der Regel mit den Trümpfen „flachere Hierarchien“ und „mehr Gestaltungsfreiraum“ punkten können. ■

## Gerade kleine Unternehmen müssen mehr Aufwand betreiben, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Hier gilt es, eine klare Vergütungsstrategie zu etablieren.

Ergebnisse in Zusammenhang mit der Vergütungspraxis. Auch gelingt es nur knapp zwei Dritteln, durch Abbildung der Leistung eines Mitarbeiters in der Vergütung den Zusammenhang zwischen seiner Arbeit und dem Unternehmenserfolg sichtbar zu machen. Schlechte Leistung wird selten direkt und effektiv angesprochen. Nur knapp die Hälfte der Befragten geht daher davon aus, dass die Mitarbeiter die Vergütungsprogramme als fair und angemessen bewerten. Bei kleinen Firmen fällt auf, dass die angestrebte Positionierung als attraktiver Arbeitgeber geringen Einfluss auf die Gestaltung der Vergütungspraktiken hat. Gerade einmal 40 Prozent stellen einen engen Zusammenhang her – im Gegensatz zu über 70 Prozent der großen Unternehmen. Die Herausforderung besteht vor allem für kleinere Unternehmen darin, zunächst die tatsächliche Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Vergütungspraxis herzustellen, darauf aufbauend einzelne

die Ergebnisse im Detail, liegen die kleinen Unternehmen mit 80 Prozent sogar vor den großen: Nach Ansicht der Topleistungsträger ist das Engagement nur zu 70 Prozent im grünen Bereich. Hieraus könnte man schließen, dass Multinationale und Konzerne höhere Ansprüche an ihre Führungskräfte und High-Potentials stellen. Es lässt sich aber auch mutmaßen, dass diese bei kleineren Unternehmen aufgrund von größeren individuellen Gestaltungsspielräumen tatsächlich zufriedener sind. Eine dritte Interpretationsmöglichkeit wäre, dass viele Verantwortliche tatsächlich gar nicht genau wissen, wie es um das Mitarbeiterengagement steht, der persönliche durchschnittliche Eindruck aber positiv ist.

### Geschäftsprozesse gut abgebildet

Knapp 72 Prozent der Befragten geben an, dass die Vergütung fix in der Geschäftsprozessplanung verankert ist, die kleinen Unternehmen liegen hier nur knapp



**MARCO REINERS** leitet den Bereich Performance, Reward & Talent für die DACH-Region bei Aon Hewitt.



**CLAUDIO DE GORI** ist als Rewards Consultant bei Aon Hewitt am Standort München tätig.



**NEU!**

**Haufe  
Zeugnis  
Manager  
Professional**  
HAUFE.

## Durchbruch im Zeugnismanagement! Der neue Haufe Zeugnis Manager Professional.

Hat Sie das Erstellen von Arbeitszeugnissen bisher viel Zeit und Nerven gekostet?

**Damit ist jetzt Schluss!** Der neue **Haufe Zeugnis Manager Professional** bindet die Vorgesetzten per Knopfdruck von Anfang an in den Bewertungs-Prozess mit ein. Sie werden sehen: Ab jetzt erstellen Sie Arbeitszeugnisse so schnell und einfach wie nie zuvor.

Mehr unter [www.haufe.de/zeugnismanager](http://www.haufe.de/zeugnismanager)

**HAUFE.**

# Ohne Stolpern in die digitale Welt

**STARTHILFE.** Die Einführung der digitalen Personalakte gerät immer wieder an denselben Stellen ins Stocken. Wir zeigen die Praxisprobleme und wie sie gelöst wurden.

Von **Katharina Schmitt** (Red.)

**A**m Anfang steht die Grundsatzfrage: Soll die Anwendungs-Software als komplett fertiges Produkt angeschafft werden oder eine spezielle Projektlösung auf der Basis eines HR-Systems mit gestaltbaren Modulen oder auch eines – vielleicht im Hause sogar schon vorhandenen

tauswahl sehr genau überlegt, welche Funktionen wir tatsächlich brauchen“, berichtet Manuela Burzynski, Verantwortliche für Entgelt- & HR-Systeme bei Kabel BW. „Doch dann fanden wir eine Standardlösung, die unsere Anforderungen abgedeckt hat und schnell auf unsere spezifischen Bedürfnisse anzupassen war. Inzwischen haben wir in der Software auch manches entdeckt, was wir

sen sich zudem ständig austauschen. Mit Betriebsrat und Personalvertretung muss zudem frühzeitig geklärt werden, inwieweit eine bestehende Betriebsvereinbarung auch für die digitale Personalakte gilt oder wo diese an die neuen Bedingungen angepasst werden muss.

Die Zusammenarbeit sollte für beide Seiten gewinnbringend sein – so kann den Vertretern des Betriebsrats beispielsweise über eine spezielle Benutzerrolle der direkte Zugriff auf die für ihre Belange notwendigen Informationen der digitalen Personalakte eingerichtet werden.

Wie wichtig der permanente Kontakt mit allen Stakeholdern ist, kann auch Volker Bach, Personalleiter im Kinder- und Jugendbereich der Vestischen Caritas-Kliniken, bestätigen. „Vor Einführung der Personalakten-Software bei uns in Datteln waren der IT-Abteilung Bedenken gekommen, die Integration einer weiteren Software in die bisherige Struktur könnte zu aufwendig werden.“ Um keine Verzögerung des Projekts zu riskieren, hatte die Personalabteilung



„Bei Standard-Software profitieren wir von den ‚Best Practices‘ der anderen Anwender.“

Manuela Burzynski, Verantwortliche für Entgelt- & HR-Systeme bei Kabel BW

– allgemeinen Dokumentenmanagementsystems geschaffen werden? Eine Standardanwendung kann meist schnell eingeführt werden, ist kostengünstig, bringt alle nötigen Funktionen mit und wird zudem vom Hersteller ständig weiterentwickelt. Mit Abschluss eines Wartungsvertrags wird die Software auch an künftige gesetzliche Anforderungen ohne weitere Kosten angepasst.

Größere Individualität verspricht hingegen die Projektlösung, die naturgemäß einen kundenspezifischen Funktionsumfang beinhaltet. Dazu ist allerdings eine entsprechende Vorarbeit in Form von Pflichten- und Lastenheften nötig, außerdem muss über die gesamte Laufzeit ein kompetentes Projektmanagement gewährleistet sein. Das bedeutet längere Einführungszeit, höhere Kosten und ein hohes Maß an Risiko, wenn das Projekt nicht wie geplant zum Abschluss kommt. „Wir haben uns vor der Produk-

selbst gar nicht auf unserer Checkliste hatten. So profitieren wir von den ‚Best Practices‘ aller Anwender.“

## Sind alle Beteiligten an Bord?

Um spätere Probleme zu vermeiden, sollten von Anfang an alle betroffenen Abteilungen und Organisationseinheiten involviert sein: Vom Management über Einkauf bis zur IT und der Perso-

„Erst im Gespräch mit dem IT-Leiter wurde der Plan der Server-Reorganisation klar.“

Volker Bach, Personalleiter Kinder- und Jugendbereich, Vestische Caritas-Kliniken



nalabteilung, die das Projekt steuert. Nach Bedarf müssen in den einzelnen Schritten auch externe Projektpartner wie Rechenzentren oder Scan-Dienstleister einbezogen werden. Mitarbeiter und dem Datenschutzbeauftragte müs-

bereits den externen Betrieb der Lösung in einem Rechenzentrum ins Auge gefasst. „Im Gespräch mit dem IT-Leiter habe ich dann erfahren, dass ohnehin eine Reorganisation der Server-Landschaft für alle Einrichtungen der Vestischen

Caritas-Kliniken in Planung war. Für die Einführung der digitalen Personalakte wurde die Neustrukturierung dann einfach vorgezogen, und allen Beteiligten war gedient“, freut sich Bach.

### Was tun mit den Bestandsakten?

Für den Weg ins papierlose Büro ergeben sich je nach Aktenumfang und Arbeitsweise der Personalabteilung unterschiedliche Vorgehensweisen. Im rudimentärsten Fall behält man die Be-

sehr heterogen und aufgrund der langen Aufbewahrungsfristen nicht selten von zweifelhafter Beschaffenheit.

### Revisionsicher oder nicht?

In der neuen Lösung müssen die eingescanneten Akten revisionsicher archiviert sein. Um gegenüber Behörden und vor Gericht als rechtskräftige Belege zu gelten, muss die Lösung den Anforderungen des Handelsgesetzbuchs (§§ 239, 257 HGB) und allen weiteren steu-

chere Archivierung ist ein wesentlicher Bestandteil der Compliance von Informationssystemen“, sagt Dr. Silke Keller, Auditorin der Tüv Informationstechnik GmbH, Unternehmensgruppe Tüv Nord. „Nur wer die dahinterstehenden Prozesse durch eine anerkannte externe Institution auf die Übereinstimmung mit den Vorgaben überprüfen lässt, ist später vor bösen Überraschungen sicher.“

### Alles bedacht bei der Projektplanung?

Schon die wenigen diskutierten Stolpersteine haben klargemacht: Eine Lösung für die digitale Personalakte einzuführen, ist kein triviales Unterfangen. Das Projekt besteht aus unzähligen Teilprojekten mit internen wie externen Projektpartnern, deren Fäden in der Personalabteilung zusammenlaufen. Damit liegt dort auch die fachliche wie organisatorische Verantwortung für den Erfolg des Projekts. Hier kommt es darauf an, die einzelnen Aktivitäten von Anfang an in einem übersichtlichen Projektplan zusammenzufassen und trotz aller Details nicht die Zusammenhänge aus den Augen zu verlieren.

„Nach meiner Erfahrung verläuft ein Einführungsprojekt umso reibungsloser, je flexibler und pragmatischer es die Verantwortlichen verstehen, mit der



„Das eigene Personal zum Scannen einzusetzen, kann schnell zu Frustration führen.“

Roland Schäfer, Projektleiter Personal bei der Agravis Raiffeisen AG

standsakten einfach bei und archiviert nur die neu hinzukommenden Dokumente digital. Dann wird jahrelang weiter auf das Papierarchiv zurückgegriffen – allerdings immer seltener, denn in der Regel beziehen sich nicht mehr als zehn Prozent der Aktenzugriffe auf Dokumente, die älter als sechs Monate sind.

Bei der bedarfsweisen Digitalisierung wird die klassische Aktenablage in Papierform so lange beibehalten, bis eine Akte erstmals benötigt wird. Dann aber scannt man sie komplett ein und kann fortan digital darauf zugreifen. Die dritte, am weitesten verbreitete Möglichkeit besteht darin, den Aktenbestand von Anfang an in vollem Umfang zu digitalisieren. Doch auch das muss sorgfältig geplant sein: „Hierfür das eigene Personal einzusetzen, kann schnell zu großen Frustrationen führen“, warnt Roland Schäfer, Projektleiter Personal bei der Agravis Raiffeisen AG. „Statt unsere Mitarbeiter zusätzlich zur Einarbeitung in die neue Software auch noch mit dem Einscannen zu belasten, haben wir uns für einen externen Scandienstleister entschieden.“ Wichtig ist es dann nur, ein Unternehmen zu wählen, das bereits über einschlägige Erfahrung mit Personalunterlagen verfügt. Schließlich sind die Dokumente einer Personalakte

errechtlichen und handelsrechtlichen Vorgaben entsprechen. Um hier auf Nummer sicher zu gehen, sollte die eingesetzte digitale Personalakte über ein entsprechendes Zertifikat verfügen, das die Einhaltung etwa der Prüfkriterien für Dokumentenmanagementlösungen (PK-DML) des Verbands für Organisations- und Informationssysteme (VOI) bescheinigt. Zusätzlich muss eine Verfahrensdokumentation den Rahmen für die ordnungsgemäße Nutzung und den sicheren Betrieb beim Kunden de-

„Steht der Mensch im Vordergrund, finden sich für alle Probleme kreative Lösungen.“

Christian Rabiega, Systemingenieur bei IQDoQ



finieren – die Revisionsicherheit im Zusammenhang mit der elektronischen Archivierung nicht nur auf technische Komponenten, sondern auf die gesamte Lösung einschließlich der Organisation im Unternehmen. Idealerweise stellt der Anbieter der digitalen Personalakte eine passende Musterdokumentation zur Verfügung, die sich in vergleichbaren Zertifizierungen bereits bewährt hat und an die individuelle Kundensituation angepasst werden kann. „Die revisionsssi-

komplexen Situation umzugehen“, betont Christian Rabiega, der als Systemingenieur bei IQDoQ ein gutes Dutzend Personalaktenprojekte begleitet hat. „Wenn der Projektleiter den Menschen in den Vordergrund stellt und auch mit möglichen Projektgegnern ganz offen kommuniziert, lassen sich für alle Stolpersteine kreative Lösungen entwickeln.“ Und wo sollte diese Kompetenz im Unternehmen eher zu finden sein als in der Personalabteilung? ■

# Komplexer und einfacher zugleich

**STIMMUNGSBILD.** Mehr Mobilität und Flexibilität, mehr Controlling und Sicherheit – diese Kriterien bestimmen die aktuellen Anwendungstrends in der Zeitwirtschaft.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Die Unternehmen in Deutschland investieren wieder in Soft- und Hardware, insbesondere in mobile und in cloud-basierte Anwendungen. Das zeigt eine aktuelle Untersuchung von Capgemini. Die Leserstrukturanalyse des Personalmagazins bestätigt: Lösungen für die Personalplanung stehen auf den Einkaufslisten der Personalabteilungen gleich nach der digitalen Personalakte an zweiter Stelle, Zeitwirtschaftslösungen finden sich an dritter Stelle. Welche Technologietrends treiben diese Investitionen? Welche Anwendungstrends zeichnen sich ab? Das Personalmagazin bat führende Anbieter aus dem Bereich Zeit, Zutritt, PEP um ihre Einschätzungen.

## Zutrittssicherung ist stark gefragt

Sabine Dörr, geschäftsführende Gesellschafterin der Tisoware Gesellschaft für Zeitwirtschaft, erwartet, dass sich mobile Anwendungen künftig stärker durch-

ter verstärken wird. Beim Thema Cloud sehe ich den Trend nicht so stark. Es gibt sicherlich auch einen Markt für Zeitwirtschaft in der Cloud. Bei unseren Kunden stellen wir den Bedarf allerdings noch nicht so stark fest. Wir betreuen schwerpunktmäßig den größeren Mittelstand, da hat sich die Cloud noch nicht so durch-

schulen. Der Hintergrund: 75 Prozent der Luftfracht wird Passagierflugzeugen mitgegeben. Aber die Überprüfung der Waren war bislang viel weniger streng als die Kontrolle der Passagiere. Wir haben die verstärkte Nachfrage nach mehr Zutrittssicherung aufgegriffen und als mobile Lösung weiterentwickelt sowie

„Mitarbeiter und Prozesse werden mobiler, mobile Lösungen sind deshalb im Trend.“

Christof Leiber, Finanzvorstand bei Atoss Software



gesetzt. Hohe Aufmerksamkeit besteht allerdings seit Jahren gegenüber dem Thema Zutrittssicherung. Gerade für exportorientierte Unternehmen besteht der Bedarf nach erhöhter Sicherheit, bedingt durch die neuen Vorschriften des Zolls und des Luftfahrt-Bundesamts, die am 25. März 2013 in Kraft treten. Deshalb hat in den vergangenen ein bis zwei Jahren die Nachfrage nach integrierter Zutrittskontrolle spürbar zugenommen.

als web-basierte Lösung für einen Sicherheitsverantwortlichen, der kritische Zustände auf seinem Monitor sieht und dementsprechend reagieren kann.“

## Die Potenziale mobiler Lösungen

Christof Leiber, Finanzvorstand bei Atoss Software, sieht ebenfalls einen starken Trend zu mobilen Anwendungen: „Mitarbeiter und Unternehmensprozesse werden mobiler. Deswegen sind auch im Bereich Arbeitszeitmanagement und Personaleinsatzplanung Lösungen gefragt, die diesem Wandel Rechnung tragen. Mobile Mitarbeiter können effizient in Personalprozesse eingebunden werden und haben jederzeit Zugriff auf relevante Informationen. Aber auch Mitarbeiter in Produktion, Handel oder Gesundheitswesen sowie weiteren Branchen sind häufig an wechselnden Orten aktiv, sodass mobile Lösungen und deren Nutzenpotenziale ganz allgemein immer gefragter werden. Auch das Thema Cloud sehen wir als Wachstumsmarkt. Wir



„Gerade exportorientierte Unternehmen haben Bedarf an erhöhter Sicherheit.“

Sabine Dörr, geschäftsführende Gesellschafterin der Tisoware Gesellschaft

setzen werden: „Wir entwickeln schon seit längerem mobile Anwendungen sowohl für die Zeiterfassung als auch für elektronische Workflows und für Sicherheitslösungen. Ich denke, dass sich der Trend zu den mobilen Anwendungen für das Personalwesen in Zukunft noch wei-

Unternehmen, die per Luftfracht Waren exportieren, müssen gegenüber den Behörden nachweisen, dass sie gesichert sind. Deshalb ist es seit längerem ein Trend bei unseren Kunden, eine physikalische Zutrittskontrolle zu realisieren und die Mitarbeiter entsprechend zu

stellen bereits seit Jahren sicher, dass unsere Kunden ihre Atoss-Lösungen in der Cloud betreiben können, entweder bei einem unserer Cloud-Partner oder einem Partner ihrer Wahl. Mit der richtigen Software-Lösung können auch die komplexesten Regelungen einfach abgebildet werden, das heißt, einfache Anwendung und zugleich hohe Flexibilität und Prozess- wie Rechtssicherheit. Viele Unternehmen kommen auch gar nicht umhin, umfassende Regularien und eine Vielzahl von Arbeitszeitmodellen abzubilden. Denken Sie beispielsweise an ein Krankenhaus mit Rund-um-die-Uhr-Betrieb und Bereitschaftsdiensten. Hier sind leistungsstarke Lösungen gefragt, die auch die komplexesten Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen einfach und problemlos im Standard abbilden können – und dabei intuitiv in der Benutzung bleiben. Was mir als eine Debatte der Vergangenheit erscheint, ist dagegen die Diskussion um Zeitwertkonten versus Vertrauensarbeitszeit. Heute beschäftigen sich Unternehmen vielmehr mit der Frage der Flexibili-

wendungen so konzipiert sind, dass der Datenschutz gewährleistet ist. Die Zeitwirtschaft in der Cloud wird keine spezielle Rolle in der IT-Strategie spielen. Entscheidet sich ein Unternehmen für eine Cloud-Lösung, wird auch die Zeitwirtschaft in der Cloud sein. Es macht

der Cloud wächst: „Es ist eher noch ein emotionales Thema, ob man der Cloud hinsichtlich der Datensicherheit so weit vertraut, um Mitarbeiterdaten dorthin auszulagern. Aber nüchtern und sachlich betrachtet, wird die Bedeutung der Cloud in Zukunft wachsen. Zudem sind

## „Nüchtern und sachlich betrachtet wird die Bedeutung der Cloud in Zukunft wachsen.“

Klaus Wössner, Vertriebsleiter von ISGUS



wenig Sinn, der Zeitwirtschaft eine Sonderrolle zugestehen zu wollen, speziell wenn sie an ERP-Systeme angeschlossen ist. Sie wird sich immer der grundsätzlichen IT-Strategie unterordnen. Bei der Zutrittskontrolle ist RFID nach wie vor die marktbeherrschende Technologie. Biometrie spielt im Vergleich dazu immer noch eine marginale Rolle, wobei für Komfortanwendungen der Fingerprint eingesetzt wird, während für den Hochsicherheitsbereich die Venenerkennung die Iriserkennung sehr oft ablöst. NFC

wir uns absolut sicher, dass sich mobile Anwendungen durchsetzen werden. Wir bieten schon seit Jahren mobile Lösungen für die Datenerfassung an, und mit den Smartphone beschleunigt sich die Marktentwicklung beträchtlich. Den Bedarf, mobil zu planen und zu erfassen, sehen wir in vielen Bereichen, in denen die Zeitwirtschaft oder eine PEP bisher mangels geeigneter Technologien zwar als wünschenswert erkannt wurde, aber organisatorisch zu aufwendig oder technisch zu teuer war. Geht es um die Frage, wie komplex eine Zeitwirtschaft sein sollte, kann ich die Antwort auf einen einfachen Nenner bringen: Unsere Kunden tendieren eindeutig zu anspruchsvollen, bereichsübergreifenden Lösungen. Das bedeutet, dass der Leistungsumfang der verschiedenen Module und deren Integration in die vorhandene IT komplexer werden. Das gilt aber nicht für die Bedienung, die explizit einfach und auf den jeweiligen Rollenträger zugeschnitten sein muss. Komplexer oder besser formuliert, umfangreicher und umfassender, wird damit aber auch die Beratung. Wir sprechen heute in nahezu jedem Kundengespräch über BDE, MDE, MES oder die unterschiedlichen Aspekte der Personalbedarfsermittlung und Einsatzplanung bevor eine Entscheidung getroffen wird und der Kunde auch dann oft zunächst ‚nur‘ mit der Zeiterfassung startet. Aber die Sicherheit, sich für einen Partner zu entscheiden, mit dem dann auch der weitere Systemausbau er-



## „Immer mehr Firmen erfassen die Arbeitszeit elektronisch, weil das gerechter ist.“

Walter Elsner, Geschäftsführer von PCS Systemtechnik

sierung. Um einen bedarfsoptimierten Personaleinsatz zu gewährleisten, sind flexible Arbeitszeiten in Kombination mit Langzeit- und Kurzzeitkonten wichtig und in vielen Unternehmen gelebte Praxis.“

### Kein Trend zur Vertrauensarbeitszeit

Auch Walter Elsner, Geschäftsführer von PCS Systemtechnik, erwartet, dass die stärkere Verbreitung von mobilen Endgeräten wie Smartphones die Nachfrage nach mobilen Anwendungen für die Zeitwirtschaft verstärkt: „Wichtig ist, dass grundlegende Fragen rund um die Infrastruktur geklärt sind (Stichwort ‚Bring Your Own Device‘), und dass die An-

(Near Field Communication) ist zwar in aller Munde, aber von einer echten Markteinführung noch weit entfernt. Dazu sind noch zu viele Fragen ungeklärt. Die Frage nach Vertrauensarbeitszeit ist so alt wie die Zeiterfassung. Wir sehen keinen Trend hin zur Vertrauensarbeitszeit. Im Gegenteil: Um sich nicht dem Verdacht auszusetzen, dass Mitarbeiter ausgenutzt und Arbeitszeiten manipuliert werden können, sind immer mehr Firmen wichtig, die Arbeitszeit elektronisch zu erfassen.“

### Die Cloud ist ein emotionales Thema

Klaus Wössner, Vertriebsleiter von ISGUS, erwartet, dass die Verbreitung

folgreich bewältigt werden kann, ist heute ein ganz wichtiges Kriterium.“

### Verzahnung von Zeit und Projekt

Auch Thomas Herling, Leiter strategisches Marketing der Kaba Gruppe, sieht mobile Lösungen als sinnvolle Ergänzung der Lösungen zu Zeitwirtschaft und Personaleinsatzplanung an: „Deshalb werden sie in diesem Kontext einen festen Platz einnehmen. Sie stehen dort zur Verfügung, wo sie genau in diesem Moment gebraucht werden – und das ist eben auch mobil. Die Zeitwirtschaft in der Cloud ist eine logische Weiterentwicklung des bei großen Unternehmen seit längerem

Projekt- oder Produktionsleistungen. Um Projekte korrekt abrechnen oder um die Qualität eines Produkts genau bewerten zu können, muss das Unternehmen wissen, wer wann was unter welchen Bedingungen getan hat. Somit ist eher eine Zunahme der Erfassung und Kontierung der Arbeitszeiten zu erwarten und weniger eine Zunahme der Vertrauensarbeitszeit. Denn Vertrauensarbeitszeit würde in dieser Hinsicht die Arbeit von der Person trennen.“

### Zeit und Entgelt stärker verknüpft

Stefan Post, Geschäftsführer von SP\_Data, sieht einen wachsenden Bedarf an Lösungen mit umfangreichen Analyse-

zester Einführungsphasen gemeinsam mit dem Kunden realisiert – bedeutet somit für die Hersteller: Der Trend zu einfachen Lösungen nimmt zu. Auch wenn detaillierte Zeitdaten für die meisten Unternehmen immer wichtiger werden, so wird die Vertrauensarbeitszeit dennoch nicht aussterben. Sie ist eher in speziellen Branchen und Tätigkeiten – klassisch im Vertrieb – anzufinden. Große Unternehmen hingegen setzen auf Zeitkontenregelungen, um Belastungsspitzen abfangen und verteilen zu können. Wir sehen den Trend zur Zeitkontenführung aus einem neuen Blickwinkel: Die immer komplexer werdenden Verbindungen zwischen dem gesetzlichen Meldewesen in der Entgeltabrechnung und damit auch der Verbindung zur Zeiterfassung. Künftig sind hier manuelle Schritte zu vermeiden, die durch Eingaben im Zeiterfassungssystem und Entgeltsystem entstehen. Wir arbeiten aktuell an einer vollständigen Integration von Zeiterfassung und Entgeltsystem in puncto Fehlzeitenregelung.“



„Das Unternehmen muss wissen, wer wann was unter welchen Bedingungen getan hat.“

Thomas Herling, Leiter strategisches Marketing der Kaba Gruppe

praktizierten BPO (Business-Process-Outsourcing), das nun auch für kleine und mittelständische Unternehmen interessant wird. Ausgehend davon, dass die Zeitwirtschaft zwar eine unternehmenskritische Funktion darstellt, aber normalerweise keine Kernkompetenz eines Unternehmens ist, erwarten wir eine rapide Zunahme dieser Lösungsvariante insbesondere in Kombination mit zentralen Dienstleistungen rund um die Zeitwirtschaft. Geht es um die Frage,

möglichkeiten, die so einfach wie möglich bedient werden können: „Unsere Kunden aus der Fertigungsbranche benötigen immer mehr komplexe informatische Lösungen, in denen kleine Details aus der Zeiterfassung für Kostenrechnung und Controlling bereitgestellt werden können. Hier ist die Verbindung zwischen Zeiterfassung und Bewertung durch die Entgeltabrechnung ein wichtiger Faktor. Diese Kunden verlangen trotz umfangreichen Betriebsvereinba-



„Die Verbindungen zwischen Meldewesen und der Zeiterfassung werden komplexer.“

Stefan Post, Geschäftsführer von SP\_Data

wie komplex beziehungsweise einfach eine Zeitwirtschaftslösung sein darf, so lautet die Antwort: Eine Lösung muss einfach in der Anwendung sein, die dahinterliegende Thematik wird aber eher komplexer werden, als das heute der Fall ist. Getrieben wird dies von einer immer engeren Verzahnung von Arbeitszeit zu

ungen und den daraus resultierenden Zeitmodellen ein Zeiterfassungssystem, welches der Anwender selbst steuern kann – ohne teure externe Unterstützung und lange Projektlaufzeiten. Von dieser Philosophie profitieren Anwender mit einfachen Anforderungsprofilen. Software-Projekte werden innerhalb kür-

### Komplexe Lösung, einfache Nutzung

Jürgen Klipfel, Product Category Manager bei Interflex Datensysteme, sieht die einfache Bedienbarkeit von Zeitwirtschaftslösungen im Zentrum des Interesses: „Kundenanforderungen sind je nach Branche und Region sehr verschieden, von sehr einfach bis sehr komplex ist alles drin – flexible und vor allem benutzerfreundliche User-Interfaces dagegen waren und bleiben im Trend. Eine professionelle Zeitwirtschaftslösung zeichnet sich durch flexible Modellierungsmöglichkeiten, modularen Aufbau und den dazugehörigen professionellen Service aus und deckt damit standardmäßig ‚einfache‘ wie auch sehr spezielle beziehungsweise komplexe Anforderungen ab. Den größten Nutzen in Hinsicht auf Zeit- und Kostenersparnis bringen allerdings maßgeschneiderte Lösungen, die ständig an die Anforderungen des Kunden angepasst werden. Das erkennen und schätzen immer mehr Kunden.“

Der Wunsch nach mehr Flexibilität führt auch dazu, dass sich mobile Anwendungen weiter durchsetzen werden. Mobile Anwendungen und ‚Employee-Self-Services‘ geben Mitarbeitern standort- und zeitunab-

frage nach mobilen Lösungen steigt stetig an. Mit unserem Modul gfos. Mobile können Workflows, Genehmigungen und Buchungsdaten direkt über das Smartphone abgesetzt werden. Mitarbeiter können ihre Zeitbu-



„Flexible und vor allem benutzerfreundliche User-Interfaces bleiben im Trend.“

Jürgen Klipfel, Product Category Manager bei Interflex Datensysteme

hängig die Gelegenheit, sich über Dienstpläne oder Zeitkonten zu informieren, Anträge auf ‚Wunschschichten‘ zu stellen oder Dienste zu tauschen. Vorgesetzte können auch auf Reisen auf die Anträge ihrer Mitarbeiter zeitnah reagieren. Wachsende Anforderungen an die Flexibilität sind daher das Topthema der künftigen Arbeitswelt. Zum Thema ‚Cloud‘ möchte ich Bitkom-Präsident Dieter Kempf zitieren: ‚Cloud-Services sind die Innovationstreiber bei der Bereitstellung und Nutzung von IT-Leistun-

chungen vornehmen, Projektzeiten und Kostenstellen erfassen, Urlaub beantragen und sich über aktuelle Saldenstände mittels Web-App informieren. Für Führungskräfte sind die An- und Abwesenheiten ihrer Mitarbeiter stets einsehbar. Jederzeit können auch Personaleinsatz- und Dienstpläne sowie Auswertungen eingesehen werden. Die Daten werden mittels https verschlüsselt und erst bei Erreichen der Datenbank entschlüsselt. Die Daten liegen zentral bei uns oder beim Kunden, aber

„Die Cloud wird sich erst in einigen Jahren durchsetzen, wenn überhaupt.“

Gunda Cassens-Röhrig, Mitglied der Geschäftsleitung der GFOS



gen‘, verkündete er vor Kurzem. Das gilt bislang allerdings noch nicht für alle Anwendungsfelder. Im Bereich ‚Workforce Management‘ ist die Nachfrage nach cloudbasierten Lösungen noch sehr gering.“

#### Bei der Cloud fehlt die Akzeptanz

Auch Gunda Cassens-Röhrig, Mitglied der Geschäftsleitung der GFOS, erwartet, dass sich mobile Anwendungen in der Zeitwirtschaft durchsetzen werden: „Zeiterfassung muss heute nicht mehr zwingend am stationären PC erfolgen. Längst haben Smartphones und Tablet-PC die Unternehmen erobert, und die Nach-

frage nach mobilen Lösungen steigt stetig an. Mit unserem Modul gfos. Mobile können Workflows, Genehmigungen und Buchungsdaten direkt über das Smartphone abgesetzt werden. Mitarbeiter können ihre Zeitbu-  
immer auf einem gesicherten Server. Derzeit fehlt beim Thema Cloud vielen Personalern noch die Akzeptanz, sodass sich die Cloud, wenn überhaupt, erst in einigen Jahren durchsetzen wird. Im Bereich der Zutrittskontrolle wird sich künftig noch viel bewegen. Das Thema Biometrie steht etwa noch ganz am Anfang. Das bezieht sich nicht nur auf die vielfach fehlende Akzeptanz, sondern vor allem auf die Technik. Die Verfahren müssen schneller und sicherer werden. So ist etwa die Fehlerrate bei den ‚Finger-Anlern‘-Programmen immer noch zu hoch. Das wird sich sicherlich ändern.“ ■

# Sieht gut aus. Spricht mit Ihnen.



#### INTUS 5600.

Das erste INTUS Zeiterfassungsterminal, das mit Ihnen spricht. Mit neuem Farbdisplay und neuer Oberfläche. Ergonomisch mit entspiegeltem Display. Mit Wiedergabe von Sprachdateien. Intuitive Oberfläche und wenn Sie wollen in Ihrem Firmendesign. Ein Touchscreen zum Verlieben. Ausgezeichnet mit dem if Design Award.



Besuchen Sie uns:  
**IT+business  
Stuttgart**  
23. – 25.10.2012  
Halle 3, Stand 3B57

Tel.: +49 89 68004-550  
[www.pcs.com](http://www.pcs.com)

**pcs**

# Viele ungenutzte Potenziale

**STUDIE.** Personaleinsatzplanung als Instrument zur effizienten Aussteuerung der Ressourcen Personal und Arbeitszeit ist vielfach noch nicht nachhaltig umgesetzt.

Von **Jürgen Wintzen** und **Heinzpeter Lindroth**

**D**er Personaleinsatzplanung wird zwar große Bedeutung beigemessen. Die meisten Firmen sehen jedoch erheblichen Nachholbedarf darin, den Prozess konkret auszugestalten. Das belegt die Studie „Wertschöpfungsfaktor Mitarbeiterereinsatz – Arbeitszeitmanagement und Personaleinsatzplanung“. Hierfür hatte die „Working Time Alliance“ – eine Kooperation der deutschen Beratungshäuser BM-Orga und Fokus Zeit sowie der österreichischen Ximes – mehr als 200 Unternehmen zu zahlreichen Praxisfragen des Personaleinsatzes befragt. Ein Ergebnis: 71 Prozent halten den Einsatz einer soliden, an die betrieblichen

Abläufe anzupassenden Softwareunterstützung für zwingend erforderlich.

In den vergangenen zehn Jahren haben die Lösungen zur Personaleinsatzplanung (PEP-Tools) erheblich an Funktionalität, Qualität und Stabilität gewonnen. Der Markt wird im Wesentlichen von fünf Softwarehäusern bestimmt, die den Großteil an Installationen vorweisen. Zudem gibt es zahlreiche Anbieter, die Lösungen für Spezialgebiete bereitstellen. Kernbaustein vollwertiger PEP-Tools ist die Integration von Personaleinsatzplanung und Zeitwirtschaft. Auffällig ist, dass trotz der Fülle an Funktionen der erste Prozessschritt systematischer Einsatzplanung – die Personalbedarfsermittlung – nur selten Bestandteil der gängigen PEP-Tools ist.

Auch die Nutzer der Softwarelösungen klagen über zahlreiche Mängel. Die IT-Systeme orientierten sich nicht ausreichend an den Anforderungen und es fehle an einer konsequenten Prozessorientierung. Die Zufriedenheit mit den Lösungen bleibt gering. Nur 18 Prozent der Befragten äußern sich positiv über Funktionalität und Anwenderfreundlichkeit, 14 Prozent sind explizit unzufrieden und die überwiegende Mehrheit von 68 Prozent stuft die eingesetzte Software als verbesserungswürdig ein. Woher rührt diese geringe Zustimmungsquote?

## Schwierige Anbieterauswahl

Grundsätzlich lässt sich beobachten, dass die Leistungsfähigkeit der führenden PEP-Tools gestiegen ist. Aber noch immer fehlt die Möglichkeit, diese an die individuellen betrieblichen Prozesse anzupassen (Skalierbarkeit). Softwarehersteller sind oft in der Zwickmühle und versuchen, jede betriebliche Fragestellung mit noch komplexerer Funktionen zu beantworten. Das Prinzip „weniger ist mehr“ ist vielfach zweckmäßiger, kann aber meist nur dort greifen, wo vor oder während der Implementierung eine Arbeitszeitmanagement- und Prozessberatung stattfindet.

Für die Unternehmen ist bereits das Auswahlverfahren eine Herausforderung. Erstens muss viel Zeit für Anforderungskataloge oder Lasten- und Pflichtenheftdokumentationen aufgewandt werden. Zweitens gilt es, aus der unüberschaubaren Anzahl von Anbietern die Spreu vom Weizen zu trennen. Im Auswahlprozess selbst überfordern

## PEP-SYSTEME IN DEUTSCHEN FIRMEN

Tabellenkalkulation	76
PEP-Spezial-Software	71
Unterschiedliche Systeme im Einsatz	71
Erfahrungswerte (Zettel, Listen, Tafeln)	61
AZM/PEP-Systeme	37
Planung des Chefs	19
Keine Planung	2

Angaben in Prozent. Mehrfachnennungen möglich.

Viele Unternehmen setzen immer noch auf Tabellenkalkulation und die individuellen Fähigkeiten der Planer. Der Planungsprozess ist häufig noch stark manuell geprägt, was zur Folge haben kann, dass die Ressource Personal nicht optimal eingesetzt wird.

QUELLE: STUDIE WORKING TIME ALLIANCE, 2011



Anbieter ihre Interessenten häufig mit vertriebsorientierten Präsentationen. Ob tatsächlich alle Funktionen zur Steuerung der Personalressourcen benötigt werden, bleibt in dieser Phase vielfach unbeleuchtet.

#### Bestehende Prozesse optimieren

Ob sich die Erwartungen tatsächlich erfüllen, ist wesentlich an die Bereitschaft geknüpft, bestehende Strukturen und Prozesse zu verändern. Es genügt nicht, ein gutes Softwarewerkzeug zu installieren: Management und Fachbereichsleitungen müssen eng in den PEP-Prozess eingebunden, die Rollen eng verzahnt sein, meinen 74 Prozent der Befragten. Zielvorgaben und Kennzahlen aus dem

Prozess müssen zudem ständig überwacht werden, damit die Planer nicht nur den Arbeitszeitbedarf verwalten, sondern auch strategische Aspekte berücksichtigen. Hierfür ist ein durchgängiges Controlling nötig. Es muss die spezifischen Fragen der drei Zeiträume strategisch-langfristiger, taktisch-mittelfristiger und operativ-kurzfristiger Personaleinsatzplanung mit aussagekräftigen Kennzahlen unterstützen. Gerade aber das Controlling beteiligen nur 20 Prozent der Firmen am Prozess.

Insgesamt ist der Trend zu professionellen IT-Systemen zur Einsatzplanung ungebrochen und dürfte sich auch künftig auf hohem Niveau halten. Die Aussagen der Befragten bestätigen diese schon

seit rund 20 Jahren anhaltende Entwicklung. Damit sich die Nutzung von PEP-Tools zu einer Erfolgsgeschichte für das eigene Unternehmen entwickelt, wird jedoch mehr als Zeit- und Meilensteinplanung, Pilotprojektierung und erfolgreiche Testläufe benötigt. Unabdingbar bleibt, dass die begleitenden Maßnahmen zur Identifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen führen. ■

---

**JÜRGEN WINTZEN** ist Geschäftsführer der BM-Orga GmbH in Hamburg.

**HEINZPETER LINDROTH** ist strategischer Berater, Partner Fokus Zeit GmbH in Erlangen.

---

Ich behauptete mal: Ich bin morgens der Erste und abends der Letzte im Büro.

Nicht behaupten, sondern wissen - Zeiterfassung & Zutritt mit Sage HR Time

Erfahren Sie mehr zu den Vorteilen und Möglichkeiten einer softwaregestützten Zeitwirtschaft – mobil, online oder offline.

[www.sage.de/time](http://www.sage.de/time)

**Sage HR**  
Your people. Your business.

Nicht ganz: Genau genommen stimmte das an 187 Tagen nicht.

**sage**

# Produktivere Buchverkäufer

**PRAXIS.** Ein neues integriertes Workforce-Management-System sollte dem Traditionsunternehmen Osiander mehr Produktivität bei geringeren Kosten ermöglichen.

Von **Elke Jäger**

**D**ie Buchhandlung Osiander kann auf eine langjährige Firmengeschichte zurückblicken. Bereits 1596 in Tübingen gegründet, ist sie eine der ältesten Buchhandlungen Deutschlands. Heute zählt sie rund 400 Mitarbeiter und 25 Filialen in Süddeutschland. Damit ist Osiander das zweitgrößte familiengeführte Buchhandelsunternehmen des Landes. Die konsequente Kunden- und Mitarbeiterorientierung sowie die Innovationskraft des Unternehmens wurden mehrfach ausgezeichnet, etwa durch die Auszeichnung als Buchhandlung des Jahres.

## Potenziale identifiziert

Um diese Position zu sichern und auszubauen, stellte Osiander seine Prozesse in den Bereichen Arbeitszeitmanagement, Personalbedarfsermittlung und Einsatzplanung auf den Prüfstand. Verbesser-



© OSIANDERSCHE BUCHHANDLUNG GMBH

ungspotenziale wurden insbesondere bei Produktivität, Datentransparenz, Administration und Prozessen identifiziert. So erfassten die Mitarbeiter ihre Arbeitszeiten auf dem Papier, was oft zu Fehlrechnungen führte. Für Vorgesetzte und Personalabteilung war der Vorgang von der Prüfung über Korrekturen bis zur Abrechnung sehr aufwendig.

Auch die Planung des Personals durch die Filialleiter erfolgte manuell auf Papier mit einem Planungshorizont von ein bis zwei Wochen. Dabei ermittelten sie den realen Personalbedarf auf Basis von Erfahrungswerten aus der Vergangenheit. Eine Gegenüberstellung von validen Bedarfstreibern war dabei nur

schwer umsetzbar. Durch starre Arbeitszeitmodelle entstand deshalb eine hohe Anzahl an teuren Überstunden. Außerdem erschwerte die dezentrale Datenerhaltung die Kontrolle und Auswertung von Planungs- und Arbeitszeitdaten. Um Analysen über Abwesenheiten, Salden und Produktivität der Filialen zu erstellen, benötigte die Geschäftsleitung mindestens zwei Arbeitstage pro Monat.

## Prozesse im Fokus

Deshalb machte sich Osiander auf die Suche nach einem Workforce-Management-System für den Handel. Klares Ziel war die Optimierung aller Prozesse zur Reduktion von Administration, Schaf-

## **pm** DATEN UND FAKTEN

### Osiandersche Buchhandlung GmbH

- 400 Mitarbeiter
- Branche: Buchhandel
- Beispiel zur integrierten Personalwirtschaft
- Ansprechpartner: Christian Riedmüller, Geschäftsführer Osiandersche Buchhandlung [sekretariat@osiander.de](mailto:sekretariat@osiander.de)

fung von Automatismen und die Verbesserung der Transparenz. Eine professionalisierte Personaleinsatzplanung sollte dazu beitragen, die Mitarbeiterproduktivität – bei gleichbleibend hohem Service-Level – zu optimieren und so eine zukunftsfähige Kostenstruktur zu schaffen.

Mit der Entscheidung für ein vollintegriertes Workforce-Management-



Für Erfolg im Buchhandel ist mehr nötig als einladend eingerichtete Verkaufsräume.

System von Atoss wurden die Prozesse in den Bereichen Arbeitszeitmanagement, Personalbedarfsermittlung und Personaleinsatzplanung optimiert. Heute werden die Arbeitszeiten von den Mitarbeitern am Arbeitsplatz erfasst, automatisch an das Arbeitszeitmanagement übergeben und dort bewertet. Die Daten stehen sowohl der Unternehmenszentrale zur Auswertung als auch den Filialleitern für die Einsatzplanung zur Verfügung. Der reale Personalbedarf wird nun nicht mehr allein anhand von Erfahrungswerten ermittelt, sondern durch die automatisierte Analyse und Prognose

von Verkaufsdaten wie Umsatz und Bongeröße. Auch die Arbeitszeit wurde flexibilisiert, und mithilfe der systembasierten Einsatzplanung erreichte das Unternehmen eine optimale Abdeckung seines Personalbedarfs. Damit erfüllten sich die vielfältigen Anforderungen an das neue System. Das führte gleichzeitig zu einer hohen Akzeptanz bei Mitarbeitern und Management.

### Erhöhte Produktivität

Schon kurz nach der Einführung zeigte sich, dass die neue Software-Lösung das gesamte Workforce-Management bei Oslander professionalisieren konnte: Ein messbarer Effekt war die Erhöhung der Stundenproduktivität der Mitarbeiter um 48 Prozent. Gleichzeitig reduzierte sich die Personalkostenquote um mehr als 13 Prozent, wodurch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig verbessert werden konnte. Durch die professionellere Planung wurde auch eine Optimierung von Überstundenständen und Urlaubsrückstellungen realisiert. Der Aufwand für die Erfassung und Bewertung der Arbeitszeiten hat sich ebenso wie die Fehlerquote massiv verringert.

Die Mitarbeiter freuen sich über flexiblere Arbeitszeiten, höhere Planungsgerechtigkeit und bessere Berücksichtigung ihrer Arbeitszeitwünsche. Das Management kann heute auf Knopfdruck aussagekräftige Reports über Salden, Kostenstellen und Abwesenheitsdaten erstellen. Auswertungen, die früher einen monatlichen Zeitaufwand von zwei vollen Arbeitstagen benötigten, sind heute in einer Stunde verfügbar. Damit gehen auch deutlich verbesserte Steuerungsmöglichkeiten für die Geschäftsleitung einher. ■

**ELKE JÄGER** ist Director Marketing bei Atoss Software AG.



# KABA®

## ERP-Lösungen aus einer Hand

Mit mehr als 1.300 Installationen ist Kaba der führende Hersteller für Sub-Systeme für Zeiterfassung, Zutrittskontrolle und Betriebsdatenerfassung für SAP®.

### Kaba-Lösungen sind

- ... vollständig in Ihr SAP-System integriert
- ... laufen automatisch im Hintergrund
- ... sind technologisch immer up-to-date

Vertrauen Sie auf mehr als 20 Jahre Erfahrung im SAP-Markt.

Wir stellen aus:  
**Zukunft Personal**  
**Köln**

25.-27.09.2012  
Halle 11.2, Stand K30



Kaba GmbH  
Philipp-Reis-Straße 14, 63303 Dreieich  
Telefon +49 6103 9907-0, Fax 06103 9907-133  
info@kaba.de, www.kaba.de

# Akzeptanz fürs neue Zeitmodell

**PRAXIS.** Heraeus hat ein neues Arbeitszeitmodell für tariflich gebundene Mitarbeiter eingeführt. Eine kommunikative Herausforderung für das Personalmanagement.

Von **Alexander Zang** und **Stefan Schlapp**

In der Industrie sind Auftragschwankungen ein bekanntes Problem: Die Nachfrage ändert sich mitunter stark und damit der Bedarf an Arbeitskräften. Das Personalmanagement muss Lösungen entwickeln, die auf der einen Seite die finanziellen Risiken des Unternehmens begrenzen und auf der anderen Seite die Arbeitsplatzsicherheit der Mitarbeiter erhöhen. Das Personalwesen des weltweit tätigen

Familienunternehmens Heraeus hat bereits Erfahrung mit Arbeitszeitmodellen zur Flexibilisierung. Nun wurde für aubertarifliche Mitarbeiter der Wechsel zur Zeitsouveränität vollzogen sowie für den Tarifbereich ein aus drei Zeitwertkonten bestehendes neues Arbeitszeitmodell entwickelt und im Gemeinschaftsbetrieb Rhein-Main eingeführt. Es ermöglicht eine verbesserte nachfrageorientierte Steuerung der Arbeitskapazität und sichert den Mitarbeitern auch in konjunkturell schwierigen Zeiten ein ste-

tiges Einkommen. Auch wenn das alles zunächst gut klingt: Eine Veränderung des Arbeitszeitmodells stößt auf Misstrauen in der Belegschaft – zumal die Einführung drei verschiedener Konten die Komplexität erhöht. Dieser Herausforderung begegnete das Unternehmen mit professioneller Unterstützung durch die Kommunikationsagentur BCC.

## Gewohnheiten verändern

Zunächst galt es, eine Reihe operativer Schwierigkeiten zu überwinden: In den einzelnen Gesellschaften des Gemeinschaftsbetriebs existierten unterschiedliche Regelungen zur Arbeitszeit. Diese galt es zu vereinheitlichen, und das heißt Gewohnheiten verändern. Dafür mussten in erster Linie Verständnis und Akzeptanz geschaffen werden. Zudem stellt das neue Konzept deutlich höhere Anforderungen an die Handlungskompetenz der Führungskräfte.

Das vom Personalmanagement entwickelte und mit dem Betriebsrat in einer Betriebsvereinbarung festgeschriebene Modell musste nun Schritt für Schritt im Unternehmen verankert werden. Denn nur wenn das Modell von den Mitarbeitern akzeptiert und von den Führungskräften aktiv angewendet wird, kann es auch seinen Nutzen entfalten. Eine enge Abstimmung der Kommunikationsmaßnahmen mit dem Betriebsrat hilft bei der Zusammenarbeit und erhöht die Akzeptanz bei den Mitarbeitern. Je intensiver die Beteiligten in den Veränderungsprozess eingebunden sind, desto niedriger ist das Misstrauen und desto höher die Motivation, das Neue mitzutragen.



Auch die Edel- und Sondermetallverarbeitung bei Heraeus (im Bild eine Messung) lässt sich über Zeitwertkontenmodelle an den Bedarf anpassen.

© HERAEUS

## pm DATEN UND FAKTEN

### Heraeus

- 13.300 Mitarbeiter weltweit
- Edelmetall- und Technologieunternehmen
- Beispiel zur Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells
- Kontakt: [stefan.schlapp@heraeus.de](mailto:stefan.schlapp@heraeus.de)

Entscheidend für die Akzeptanz eines solchen Prozesses ist, von Anfang an eine authentische Story zu entwickeln, um Veränderungen nachvollziehbar zu erklären. Damit eine Veränderung von allen Beteiligten als positiv und lohnend erlebt wird, muss sie in einen überzeugenden Zusammenhang gebracht werden. Mit nichts sind Menschen besser zu überzeugen, als wenn sie Teil einer „guten Geschichte“ sind. Für die Entwicklung einer solchen Story spielen unter anderem die Erlebnisse der Beteiligten, die spezifische Firmenkultur, aber auch kollektive Erfahrungen eine Rolle. Bei Heraeus konnte insbesondere auf der Erfahrung aufgebaut werden, den Nachfrageeinbruch infolge der Finanzkrise gemeinsam bewältigt zu haben. Da alle drei Parteien – Arbeitgeber, Betriebsrat und Mitarbeiter – durch den Verzicht auf ihre jeweilige Idealposition zur Bewältigung beigetragen hatten, war die Überführung dieser Gemeinsamkeit in einen institutionellen Rahmen ein sinnvoller und plausibler Schritt. Dies wurde in die einfach zu kommunizierende und zu merkende Formel gepackt: Mehr Zeitflexibilität plus konstantes Einkommen ist gleich Sicherheit für Mitarbeiter und Unternehmen.

Damit war das Projekt positioniert und wurde als Win-win-Situation für Unternehmen und Mitarbeiter akzeptiert. Dies war die Basis für alle weiteren Kommunikationsschritte und bildete den roten Faden bei der Erstellung der Kommunikationsmedien. Um die Effizienz in der Kommunikation sicherzustellen, wurde zudem ein eigener Projektname

geschaffen: „Heraeus Timeflex“. Damit war gleich erkennbar, dass über das neue Arbeitszeitmodell kommuniziert wird, egal, in welchem Medium.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Veränderungskommunikation ist ein professionelles Projektmanagement. Dadurch wird sichergestellt, dass die entwickelten Modelle tatsächlich funktionieren, dass sie seitens der IT abgebildet werden, dass der Betriebsrat mit an Bord ist und dass realistische Zeitpläne erstellt werden. In einem stark dezentral organisierten Unternehmen wie Heraeus stellt das keine einfache Aufgabe dar, aber es ist eine seit Jahren geübte Praxis unter den Führungskräften von HR. Nur auf dieser Basis ist auch eine erfolgreiche Kommunikation möglich.

#### Vorhandenes Know-how einbinden

Für die Einführung des neuen Arbeitszeitmodells wurden in einem Workshop zunächst die Personalleiter und -referenten sowie zuständige Sachbearbeiter informiert. Die Teilnehmer diskutierten Spezialfälle und besprachen konkrete Fragestellungen. Damit war sichergestellt, dass Fragen, die von Führungskräften oder Mitarbeitern an HR gestellt wurden, überall einheitlich und zuverlässig beantwortet werden konnten.

Anschließend wurden zunächst die Führungskräfte ins Boot geholt. In allen Veränderungsprojekten ist es erfolgskritisch, dass zunächst die Führungskräfte vom Nutzen eines solchen Projekts überzeugt sind, um sie als Multiplikatoren gegenüber den Mitarbeitern zu gewinnen. Im Projekt „Timeflex“ waren sie zudem eine eigenständige Zielgruppe der Veränderung: Sie mussten und müssen den voraussichtlichen Geschäftsverlauf präzise einschätzen, über die Einrichtung von Sicherungskonten entscheiden und planen, wie sie mit Samstagsarbeit umgehen. Der Erfolg des neuen Arbeitszeitmodells hängt also entscheidend davon ab, ob und wie die Führungskräfte die neuen unternehmerischen Spielräume nutzen. Eine klassische Kommuni-

kation hätte nicht ausgereicht, um diese Erweiterung der Rolle zu verankern. Daher entwickelten Personalentwicklung und -management Schulungen für die Führungskräfte.

#### Komplexes verständlich machen

Anschließend folgte die Information der Mitarbeiter auf Betriebsversammlungen der einzelnen Gesellschaften. Sie bekamen die verschiedenen Konten erklärt und die Veränderungen beschrieben. Parallel dazu wurden die Intranetsseiten zu Timeflex freigeschaltet. Hier konnten sich die Mitarbeiter über die neue Regelung insgesamt und gezielt zu einzelnen Aspekten informieren, etwa in einem eigens produzierten Animationsfilm. Schließlich erhielten die Mitarbeiter mit der ersten Gehaltsabrechnung nach Inkrafttreten des neuen Arbeitszeitmodells ein Faltblatt, auf dem noch einmal die wichtigsten Informationen zusammengefasst waren. Für das Intranet wurden kurze Filme produziert, mit denen der neue Zeitnachweis schrittweise erklärt und die verschiedenen Berechnungsgrundlagen dargestellt wurden.

Das Ergebnis: Eine reibungslose Einführung des neuen Arbeitszeitmodells. Die Mitarbeiter von Heraeus haben das neue Arbeitszeitmodell akzeptiert, und nach einer zögerlichen Anfangsphase nutzen die Führungskräfte die neuen Werkzeuge immer selbstverständlicher. Mit der erfolgreichen Einführung konnte HR einen wichtigen Beitrag dazu leisten, die Krisenfestigkeit von Heraeus auszubauen. ■



**ALEXANDER ZANG** ist geschäftsführender Gesellschafter von BCC Business Communications Consulting.



**STEFAN SCHLAPP** ist Vice President Human Resources HMT bei der Heraeus Holding.

## Unternehmen als unfreiwillige Zahler für Sportunfälle

**A**uch Sportvereine sind in die gesetzliche Unfallversicherung einbezogen. Wegen der Häufigkeit von Sportunfällen tragen diese dabei nicht unerheblich zu Kostensteigerungen bei, insbesondere für die Unternehmen, die wie die Sportvereine ebenfalls jährlich durch die Verwaltungsberufsgenossenschaft (VBG) veranlagt werden. Insbesondere die Zeitarbeitsbranche sieht sich hier unangemessen benachteiligt und macht darauf aufmerksam, dass aufgrund einer speziellen Beitragsdeckelung für Sportvereine das durch Sportverletzungen ständig ansteigende Beitragsvolumen von anderen Branchen überproportional getragen werden muss. Jetzt zeichnet sich eine Änderung für die Zukunft ab. Diese liegt entweder in einer Verteilung der Sportlerrisiken auf alle Berufsgenossenschaften oder in einer völligen gesetzlichen Neuregelung der Finanzierung von Sportunfällen. Wir werden über das Thema weiter berichten.



© PICTURE ALLIANCE / DPA

Unfallrisiko beim Sport: Die Kosten werden auch von den Unternehmen getragen.

### pm NACHGELESEN

#### Der Sinn des „Biergelds“

Als der Begriff des Trinkgelds entstand, nahm man die Bezeichnung noch wörtlich. So wurden derartige Zahlungen als „kleinere Geldsumme für außer der Regel geleistete Dienstverrichtung zum Vertrinken“ bezeichnet, mitunter auch „Biergeld“ genannt. Heute erklärt § 107 Abs. 3 Satz 2 der Gewerbeordnung: „Trinkgeld ist ein Geldbetrag, den ein Dritter ohne rechtliche Verpflichtung dem Arbeitnehmer zusätzlich zu einer dem Arbeitgeber geschuldeten Leistung zahlt.“ Auch wenn es Berufe geben soll, bei denen die großzügige Zahlung von Trinkgeld die überwiegende Vergütung für den Job darstellt, darf dies nicht Gegenstand einer arbeitsvertraglichen Vereinbarung sein, denn § 107 Gewerbeordnung regelt gleichzeitig: „Die Zahlung eines regelmäßigen Arbeitsentgelts kann nicht für die Fälle ausgeschlossen werden, in denen der Arbeitnehmer für seine Tätigkeit von Dritten ein Trinkgeld erhält.“ Mit anderen Worten: Arbeitgebern bleibt nur, angesichts dieser Aufstockung des Arbeitslohns neidisch auf ihre Mitarbeiter zu blicken. Neidisch nicht zetzt deswegen, weil Einkünfte durch Trinkgelder ausdrücklich und in der Höhe unbegrenzt steuerfrei sind. Ein Privileg, das ein selbstständiger Unternehmer offiziell für sich nicht in Anspruch nehmen darf.

### NEWS DES MONATS

**Staatsdiener wegen mangelnder Verfassungstreue gekündigt** Dem Angestellten einer Oberfinanzdirektion, der in einem elektronischen Rundschreiben zu Volksaufstand und Revolution aufgerufen hat, kann gekündigt werden (BAG, Urteil vom 6.9.2012).

**Arbeitgebererstattungen für Auszubildende** Für Azubis gelten die gleichen Lohnsteuer-Regelungen wie für reguläre Mitarbeiter. Dies bedeutet, dass auch diese von der 44-Euro-Sachbezugsfreigrenze profitieren können.

**Datenschutzgesetz immer noch in der Warteschleife** Der erste Gesetzentwurf zum Arbeitnehmerdatenschutzgesetz liegt seit Sommer 2010 vor. Bis heute ist immer noch unklar, ob, in welcher Form und wann das neue Gesetz in Kraft treten wird.

**Elektronischer UV-Lohnnachweis erneut verschoben** Da die Qualität der elektronischen Entgeltmeldungen immer noch nicht ausreichend ist, bleibt die Pflicht weiterhin bestehen, den Lohnnachweis zur Unfallversicherung in Papierform zu erbringen.

**EU-Recht geändert** Die neue Verordnung (EU) Nr. 465/2012 vom 22. Mai 2012 ist zu beachten. Dadurch werden einige Regelungen zur Bestimmung des anwendbaren Rechts bei Personen geändert, die gewöhnlich in mehreren Mitgliedsstaaten eine Beschäftigung ausüben.

+++ Aktuelle News +++ Hintergründe +++ täglich unter [www.haufe.de/personal](http://www.haufe.de/personal) +++

## Die Tücken einer Nettolohnabrede

Wenn sich ein Arbeitgeber auf die Vereinbarung eines Nettolohns einlässt, macht er den dann tatsächlich zu zahlenden Bruttobetrag unalkulierbar, da die Garantie eines bestimmten Zahlungsbetrags letztendlich das Steuererrisiko auf den Arbeitgeber abwälzt. Dem wollte ein Unternehmer dadurch entgehen, dass er den Arbeitnehmer verpflichtete, seine Steuererklärung durch einen von ihm beauftragten Steuerberater durchführen zu lassen. Der sollte unter anderem darauf achten, dass eine gemeinsame Ehegattenveranlagung gewählt werde. Als sich der Mitarbeiter daran nicht hielt, kam es zum Rechtsstreit, den der Unternehmer auch in der Berufungsinstanz verlor. Derartige Vereinbarungen seien AGB-widrig, weil sie den Arbeitnehmer unangemessen benachteiligten. Auch die Interessen der Ehefrau bei der Frage der Gesamtveranlagung seien bei der Inhaltskontrolle zu berücksichtigen (Hessisches LAG, Beschluss vom 29.8.2011, 17 Sa 355/11).



© SASHPICURES - FOTOLIA.COM

Verwarnung: Diplomaten bleiben meist verschont.

## BAG nimmt sich Diplomaten vor

Darüber wird sich schon so mancher geärgert haben: Trotz eines Verstoßes gegen Gesetze können Personen mit Diplomatenpass wegen ihrer sogenannten Diplomatenimmunität nicht gerichtlich belangt werden. So auch der Attaché aus einem arabischen Königreich, dem von seiner ehemaligen Hausangestellten vorgeworfen wurde, er habe nicht nur keine Vergütung gezahlt, sondern sie auch ständig bedroht und misshandelt. Den Vorwürfen konnte das Arbeitsgericht zunächst wegen der Immunität nicht nachgehen. Der Anwalt der Hausangestellten hatte jedoch Geduld und legte Rechtsmittel ein. Schließlich landete das Ganze beim BAG, welches feststellte, dass der Diplomat mittlerweile die Bundesrepublik verlassen hat und seine diplomatischen Vorrechte damit erloschen seien. Der „Mangel der Zuständigkeit“ sei damit nachträglich geheilt worden. Jetzt muss die Angelegenheit vom ursprünglichen Arbeitsgericht neu verhandelt werden. Ob und wie das Verfahren bei der vermutlichen Abwesenheit des Beklagten dann ausgehen wird, darauf darf man gespannt sein (BAG, Urteil vom 22.8.2012, 5 AZR 949/11).

## DIE VERGÜTUNGSPLATTFORM FÜR HR-PROFIS: Compensation-Online

Jederzeitiger Online-Zugriff auf über 250.000 Marktgehaltsdaten.

Unsere Analysen zu 200 Stellenfamilien in über 50 Branchen berücksichtigen 18 Parameter, darunter Firmengröße, Region und Alter, Erfahrung, Führung, Anforderungsniveau.

Orientierung zur (tariflichen) Eingruppierung Ihrer Stellen.

„Was mich überzeugt?  
Die einfache Bedienung!“

Mehr Kundenmeinungen unter:  
[www.compensation-online.de/kunden](http://www.compensation-online.de/kunden)

Compensation-Online.de bietet unseren Kunden Marktvergütungsdaten auf Knopfdruck

in Kooperation mit

personalmagazin

[www.Compensation-Online.de](http://www.Compensation-Online.de)

## URTEIL DES MONATS

## Chat-Protokoll kann ein zulässiges Beweismittel sein

Eine Straftat gegen den Arbeitgeber ist zweifelsohne ein Kündigungsgrund. Was aber ist, wenn der Arbeitgeber den Beweis für die Straftat durch eine verbotene Datenrecherche erlangt hat? Kann der

Mitarbeiter dann im Kündigungsschutzprozess dem Arbeitgeber gegenüber triumphieren, weil das Arbeitsgericht diesen Beweis, auch wenn er noch so offensichtlich ist, ignorieren muss? Das

LAG Hamm hat dazu ein bemerkenswertes Urteil gefällt und definiert, wann die Dokumentation einer privaten Unterhaltung im Internet ausnahmsweise als Beweismittel zulässig ist.

Aufgefallen war einem Arbeitgeber, dass über die Internet-Plattform Ebay Produkte seines Unternehmens zu Konditionen, die weit unter dem Großhandelspreis und dem Mitarbeiterverkaufspreis lagen, angeboten wurden. Aufgrund einer Recherche auf dem betrieblichen Server fand man daraufhin ein sogenanntes „Chat-Protokoll“, welches einem bestimmten Mitarbeiter zugeordnet werden konnte und auf dem sich eindeutige Hinweise auf dessen illegale „Verkaufsaktivitäten“ befanden. Gegen die dann erfolgte Kündigung legte der Arbeitnehmer Klage ein und begründete diese unter anderem damit, dass das gefundene Chat-Protokoll vom Arbeitsgericht nicht als Beweis gewertet werden dürfe, denn der Arbeitgeber habe sich ja schließlich selbst mit seiner Datenrecherche strafbar gemacht. Das LAG bestätigte zwar, dass der Arbeitgeber mit seinen Ermittlungen gegen Gesetze verstoßen hat, sah darin jedoch kein Beweisverwertungsverbot, da der Mitarbeiter seinen „Verkaufs-Chat“ über einen betrieblichen Rechner geführt hatte, der vom Arbeitgeber ausdrücklich nur zur gelegentlichen privaten Nutzung elektronischer Ressourcen freigegeben war. In diesen Fällen, so die LAG-Richter, müsse ein Arbeitnehmer, „wenn er illegale Aktivitäten gegen seinen Arbeitgeber entwickelt, bei einer derart eingeschränk-



**Bei betrieblichen Computern dürfen Arbeitgeber private Chat-Protokolle des Mitarbeiters nutzen, um ihm eine Straftat nachzuweisen.**

ten Vertraulichkeit der Privatnutzung damit rechnen, dass Spuren, die er durch die Nutzung von elektronischen Ressourcen des Arbeitgebers hinterlässt, in einem Prozess gegen ihn verwendet werden“.

Quelle LAG Hamm, Urteil vom 10.7.2012, 1711/10  
Zum Thema ... Personalmagazin 9/2012, Seite 78

## BEFRISTUNGSRECHT

**ZUSAMMENFASSUNG** Durch Tarifvertrag kann sowohl die Höchstdauer als auch die Anzahl der zulässigen Verlängerungen eines sachgrundlos befristeten Arbeitsvertrags, abweichend von den Vorschriften des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG), geregelt werden.

**RELEVANZ** Das Urteil bestätigt die Rechtmäßigkeit einer für die Praxis wichtigen Ausnahmegesetzgebung. Auch Arbeitgeber die nicht tarifgebunden sind, sollten stets in dem für sie einschlägigen Tarifvertrag nach besonderen Befristungsmöglichkeiten fahnden, denn auch diese Unternehmen können durch Bezugnahme auf einen solchen Tarifvertrag derartige Ausnahmen in Anspruch nehmen.

Quelle BAG, Urteil vom 15.8.2012, 7 AZR 184/11  
Zum Thema ... Personalmagazin 5/2012, Seite 73

## BETRIEBSRAT VERHINDERT?

**ZUSAMMENFASSUNG** Der Urlaub des Betriebsrats führt zu dessen zeitweiliger Verhinderung. Durch rechtzeitige Anzeige beim Betriebsratsvorsitzenden kann diese Verhinderung aufgehoben werden, wenn das Betriebsratsmitglied während des Urlaubs Betriebsratsaktivitäten ausführen will.

**RELEVANZ** Auch das BAG hat bisher die Möglichkeit bejaht, dass ein Betriebsrat selbst entscheiden kann, ob er im Urlaub weiterhin Betriebsratsaktivität ausübt. Neu an der Entscheidung ist, dass die Kehrseite dieses „Wahlrechts“ darin zu sehen ist, dass der Urlaub arbeitsrechtlich nicht unterbrochen wird und der Tag der Betriebsratsaktivität daher nicht auf den Jahresurlaub anzurechnen sei.

Quelle Arbeitsgericht Cottbus, Urteil vom 15.8.2012, 2 Ca 147/12  
Zum Thema ... Personalmagazin 7/2012, Seite 70



## BUFDIE-EINSTELLUNG

**ZUSAMMENFASSUNG** Die Einstellung eines Bundesfreiwilligendienstleistenden, umgangssprachlich Bufdie genannt, stellt eine mitbestimmungspflichtige personelle Maßnahme im Sinne des § 99 BetrVG dar.

**RELEVANZ** Das neue Bundesfreiwilligendienstgesetz hat jetzt offensichtlich auch die Arbeitsgerichte erreicht. Die Ulmer Arbeitsrichter entschieden: Wie es auch schon bei den früheren Zivildienstleistenden der Fall war, sind Bufdies zwar keine Arbeitnehmer, sondern stehen in einem öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnis. Gleichwohl hat der Arbeitgeber vor der Einstellung eines Bufdies beim Betriebsrat die Zustimmung nach § 99 Abs. 1 BetrVG einzuholen.

Quelle Arbeitsgericht Ulm, Beschluss vom 18.7.2012, 7 BV 10/11  
Zum Thema ... Personalmagazin 9/2012, Seite 74

## ÄLTERE ARBEITNEHMER

**ZUSAMMENFASSUNG** Wird im Rahmen eines Sozialplans unter bestimmten Voraussetzungen ein Wiedereinstellungsanspruch definiert, kann darin auch geregelt werden, dass älteren Arbeitnehmern dabei der Vorzug gegeben werden muss.

**RELEVANZ** Das Urteil stellt klar, dass bei der Gestaltung eines Wiedereinstellungsanspruchs anspruchsberechtigte Arbeitnehmer nicht nach den gleichen Kriterien wie bei der sozialen Auswahl im Rahmen einer Kündigung zu bestimmen sind. Insofern wird eine analoge Anwendung des § 1 Abs. 3 KSchG abgelehnt. Des Weiteren ist die Entscheidung eine Auslegungshilfe für die Frage, wann eine Diskriminierung ein „legitimes Ziel“ im Sinne des § 10 AGG ist.

Quelle LAG Köln, Urteil vom 11.5.2012, 5 Sa 1009/10  
Zum Thema ... Personalmagazin 9/2011, Seite 56



## Unternehmen. Bilden. Zukunft.

Bis 16. November 2012 für den  
Deutschen Bildungspreis bewerben!

- Als Unternehmen attraktiv sein für Fachkräfte: Positionieren Sie sich als Vorreiter im Bereich strategischer Weiterbildung.
- Optimierungspotentiale entdecken: Profitieren Sie bei der kostenlosen Teilnahme vom ausführlichen Benchmark.

Entwickeln Sie Ihr Bildungs- und Talentmanagement  
durch die Teilnahme am Deutschen Bildungspreis!



Partner:



Medienpartner:



# Probieren wir's im eigenen Haus

**VERTRAGSÄNDERUNG.** Wer eigene Mitarbeiter für gehobene Positionen gewinnen und erproben will, muss dies richtig regeln.

Von **Oliver Zöll**

**B**ei der Suche nach geeigneten Führungskräften greifen Unternehmen aufgrund des derzeitigen Mangels an geeignetem Fachpersonal auf dem Bewerbermarkt zunehmend auf eigene Mitarbeiter zurück. Ob die neue gehobene Position dann aber vom Mitarbeiter auch tatsächlich den Erwartungen des Arbeitgebers und seinen eigenen Erwartungen gemäß zufriedenstellend ausgefüllt werden kann, ist mit Unsicherheiten behaftet. „Aufstiegsvereinbarungen“ müssen deshalb eine für beide Seiten akzeptable Lösung im Sinne einer Probezeit bieten.

## Klassische Probezeit ist nicht möglich

Wird ein neues Arbeitsverhältnis mit demselben Arbeitgeber abgeschlossen, können weder die Regelungen zur Probezeit aus dem Recht der Kündigungsfristen (das heißt, die Probezeitkündigung von

zwei Wochen, § 622 Abs. 3 BGB) noch die sogenannte „wahre Probezeit“ (das heißt, die Nicht-Anwendbarkeit des Kündigungsschutzgesetzes (KSchG) für sechs Monate (§ 1 Abs. 1 KSchG)) wegen der Vorbeschäftigung sicher greifen.

Eine Lösung der vorgenannten Problematik kann der Abschluss eines Vertrags mit einem anderen Arbeitgeber (zum Beispiel einer Konzerngesellschaft) sein, bei dem die gesetzlichen Regelungen grundsätzlich greifen. Erfolgt jedoch dann ein Einsatz beim bisherigen Arbeitgeber, muss dies den Anforderungen einer Konzernleihe nach dem AÜG genügen.

## Probezeit durch Befristung

Eine Gestaltungsmöglichkeit stellt die Befristung dar, deren Zulässigkeit sich nach dem Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) bestimmt. Denkbar sind dabei zwei Formen: Es kann ein befristetes zweites Arbeitsverhältnis bei gleichzei-

tigem Ruhendstellen des ursprünglichen Arbeitsverhältnisses abgeschlossen werden. Oder das ursprüngliche Arbeitsverhältnis wird mittels einer befristeten Änderung von einzelnen zentralen Arbeitsbedingungen wie „Aufgabengebiet“, „Funktion“ sowie „Gehalt“ modifiziert weitergeführt.

Für den ersten Fall gilt: Eine rein kalendermäßige Befristung ist wegen des bereits bestehenden Arbeitsverhältnisses nicht möglich (§ 14 Abs. 1 Satz 2 TzBfG sogenannte „Zuvor-Beschäftigung“). Es kann also nur eine Befristung basierend auf einem Sachgrund erfolgen, hier konkret aufgrund von § 14 Abs. 1 Nr. 5 TzBfG („Befristung zur Erprobung“). Die Rechtsprechung lässt dies aber nur zu, wenn das Probearbeitsverhältnis in Bezug auf eine „höherwertige Tätigkeit“ abgeschlossen wird (BAG v. 23.06.2004, Az 7 AZR 636/03). Es ist demnach ein echter Karrieresprung notwendig, wofür der Arbeitgeber insoweit die Beweislast trägt.

Für die Mitarbeiter wird im Zweifel die befristete Modifizierung einzelner Arbeitsbedingungen die bessere, weil sicherste Variante sein. Obwohl das TzBfG direkt keine Anwendung findet, wird es im Rahmen der Prüfung als gesetzliches Leitbild doch wieder berücksichtigt (vergleiche § 307 Abs. 2 Nr. 1 BGB). Das BAG lässt die Befristung einzelner Arbeitsbedingungen grundsätzlich zu, unterzieht diese aber der gesetzlich bei Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) vorgegebenen Kontrolle (§§ 305 ff. BGB). Deshalb gelten neben der notwendigen Transparenz an die Ausgestaltung der

## PRAXISTIPP

### § 31 TVöD – Die Führung auf Probe

Im öffentlichen Dienst gilt eine explizite Regelung zur Probezeit im laufenden Dienstverhältnis bei der Übernahme von Führungsaufgaben. Damit wird auf tarifvertraglicher Ebene die Möglichkeit eröffnet, auch innerhalb eines bestehenden Arbeitsverhältnisses den Vertragsparteien die Möglichkeit einer Befristung zu eröffnen.

Für private Arbeitgeber kann diese Vorschrift Orientierung bieten, da sie die Befristung auch von einzelnen Arbeitsbedingungen für eine „Führung auf Probe“ ausdrücklich vorsieht. Auch wenn § 31 TVöD nicht unmittelbar gilt, so kann er als mögliches Regelungsbeispiel für einzelvertragliche Ausgestaltungen ohne Weiteres herangezogen werden.

Befristungsregelung (§ 307 Abs. 1 Satz 2 BGB) die oben genannten Anforderungen des § 14 Abs. 1 Nr. 5 TzBfG auch hier.

Bei der konkreten Gestaltung der Befristung kann sich dabei an § 31 TVöD angelehnt werden (vergleich hierzu den Praxistipp auf der nebenstehenden Seite).

Für die Dauer der Befristung kommt es darauf an, wie lange nach § 14 Abs. 1 Nr. 5 TzBfG eine Befristung laufen darf. Zum Teil werden auch hier in Anlehnung an die „klassische“ Probezeit sechs Monate für zulässig gehalten. Einen Anhaltspunkt bietet hier § 31 TVöD, wonach eine Höchstprobezeit von zwei Jahren zulässig ist. Es ist sachgerecht, die Dauer vom Einzelfall abhängig zu machen und zu prüfen, wie lange im konkreten Fall eine Probezeit für die Bewertung der Eignung für die höherwertige Tätigkeit dauern muss.

### Beförderungszusage

Liegt eine bindende Beförderungszusage vor, ist eine Probezeit nur möglich, wenn diese explizit vereinbart wurde. Idealerweise werden keine uneingeschränkten Zusagen erteilt. Werden Beförderungen an bestimmte Beurteilungen von Mitarbeitern geknüpft, so ist zu beachten, dass diese Beurteilungen in der Regel durch die Gerichte nur eingeschränkt überprüft werden können.

### Rückkehrabreden richtig formulieren

Von zentraler Wichtigkeit für die Durchsetzung einer „Probezeit“ in einem laufenden Arbeitsverhältnis ist, dass die Mitarbeiter ohne Rechtsverluste auf ihren ursprünglichen Arbeitsplatz zurückkehren können, wenn die Probezeit nicht erfolgreich absolviert wird. Soweit das bisherige Arbeitsverhältnis ruhend gestellt wurde, sollte dieses im Rahmen der Abrede wieder aufleben. Bei der Ausgestaltung des Rückkehrrechts sollten mit Blick auf AGB-rechtliche Vorgaben alle wichtigen Aspekte klar und transparent geregelt werden. Es bedarf dabei nicht zuletzt auch Regelungen für den Fall, dass der alte Arbeitsplatz zwischen-

## CHECKLISTE

# Aufstieg und Rückkehr richtig regeln

Wenn Mitarbeitern aus dem eigenen Haus ein Aufstieg angeboten wird, sollte bei der Vertragsgestaltung auf folgende Aspekte geachtet werden:

- ✓ Gegebenenfalls bindende Beförderungszusagen prüfen.
- ✓ Rückkehrrechte zum bisherigen Vertragsverhältnis regeln (insbesondere zeitliche Begrenzung).
- ✓ Umstände der Probezeit orientiert an den gesetzlichen Vorgaben klar und transparent regeln (das heißt, AGB-Kontrolle und/oder TzBfG beachten). Siehe auch Praxistipp auf nebenstehender Seite.
- ✓ Besonderheiten beachten: Bestellung zum Geschäftsführer (bei der gleichen Vertragspartei), Auslandsbezug.
- ✓ Gegebenenfalls geänderte Rechtslage bezüglich der Mitarbeiter für die Probezeit und die Zeit nach erfolgreich bestandener Probezeit berücksichtigen.

zeitlich neu besetzt wurde oder gar ganz weggefallen ist und gegebenenfalls keine entsprechenden Versetzungsklauseln im Vorfeld existieren. Außerdem muss die Anrechnung der während der Beförderung auf Probe erbrachten Zeiten auf das (gegebenenfalls ruhende) Arbeitsverhältnis geregelt werden.

Für Arbeitgeber ist es außerdem unerlässlich, die Rückkehrrechte vertraglich so auszugestalten, dass diese und etwaig ruhende Verträge beim erfolgreichen Bestehen der Probezeit enden, da diese sonst in späteren Personalrestrukturierungen ungewollt Schwierigkeiten erzeugen könnten.

### Der Aufstieg zum Geschäftsführer

Bei einer Probezeit als „Geschäftsführer“ ist besondere Vorsicht angebracht. Während früher das Arbeitsverhältnis mit den verdienten Dienstzeiten automatisch ruhend gestellt wurde und bei Abberufung vom Amt (was nach dem GmbH Gesetz jederzeit (!) möglich ist) wieder auflebte, gilt nunmehr nach der Rechtsprechung des BAG (Urteil vom 19.7.2007, 6 AZR 774/06), dass es (im Zweifel) mit dem Abschluss des neuen

Geschäftsführervertrags einvernehmlich beendet wird, wenn nicht explizit das Ruhen des Arbeitsverhältnisses zuvor vereinbart wurde.

### Unterschiedliche Rechtslagen beachten

Bei Aufstiegsvereinbarungen sollte stets ein Vergleich zwischen altem und neuem Arbeitsverhältnis vorgenommen werden, um böse Überraschungen zu vermeiden. Die Übernahme einer Führungsposition kann mit Einschränkungen für den Kündigungsschutz einhergehen. Für Geschäftsführer gelten grundsätzlich (auch wenn sich die Rechtsprechung insoweit zunehmend ändert) Arbeitnehmerschutzrechte nur eingeschränkt oder gar nicht. In beiden Fällen werden sich gut beratene Arbeitnehmer daher regelmäßig die oben genannten Risiken bezahlen (höheres Gehalt) oder absichern (längere Kündigungsfristen) lassen. ■



**OLIVER ZÖLL** ist Fachanwalt für Arbeitsrecht bei Bird & Bird LLP in Frankfurt am Main.

# Prüfen, informieren, einladen

**SERIE.** Wenn das Thema „Schwerbehinderung“ nicht richtig beachtet wird, kann dies zu Verzögerungen führen und mitunter sogar eine Schadensersatzpflicht begründen.

Von **Stefan Müller**

Im Rahmen eines jeden Bewerbungsverfahrens legt § 81 Abs. 1 Sozialgesetzbuch IX (SGB IX) dem Arbeitgeber besondere Prüf-, Melde- und Informationspflichten auf. Diese Pflichten bestehen für jeden Arbeitgeber, und zwar grundsätzlich unabhängig davon, ob er eine nach § 71 SGB IX

bestehende Pflichtquote zur Beschäftigung einer Mindestzahl von Schwerbehinderten erfüllt oder nicht. Allerdings begründet § 81 Abs. 1 SGB IX für den Arbeitgeber keine Pflicht, schwerbehinderte Menschen vorrangig zu berücksichtigen oder im Rahmen einer Beförderung vorzuziehen. Gleichwohl kann ein Pflichtenverstoß Ansprüche abgelehnter Bewerber begründen und

mit sonstigen Nachteilen für den Arbeitgeber verbunden sein. Wird eine Stelle ausgeschrieben und geht die Bewerbung eines Schwerbehinderten oder Gleichgestellten ein, sollte der Arbeitgeber daher regelmäßig nach folgenden drei Schritten vorgehen.

## Schritt 1: Die Erfüllung der vorgeschriebenen Prüf- und Meldepflichten

Der Arbeitgeber hat zunächst zu prüfen, ob der freie Arbeitsplatz mit schwerbehinderten oder diesen gleichgestellten Menschen, insbesondere mit bei der Agentur für Arbeit arbeitslos oder arbeitsuchend gemeldeten, besetzt werden kann (§ 81 Abs. 1 Satz 1 SGB IX). Diese Pflicht entfällt, wenn ein frei werdender Arbeitsplatz nicht wieder besetzt, die Stelle also gestrichen wird.

Die für den Arbeitgeber örtlich zuständige Arbeitsagentur ist frühzeitig über den zu besetzenden Arbeitsplatz zu informieren. Der Arbeitsagentur soll ermöglicht werden, geeignete arbeitslos oder arbeitsuchend gemeldete schwerbehinderte (oder diesen gleichgestellte) Menschen vorzuschlagen (§ 81 Abs. 1 Satz 2 SGB IX). Die Arbeitsagentur oder der von ihr eingeschaltete Integrationsfachdienst soll durch diese Information in die Lage versetzt werden, einen entsprechenden Vermittlungsvorschlag zu erstellen und dem Arbeitgeber zu übermitteln, bevor die Einstellungsentscheidung gefällt wurde. Der Arbeitgeber muss daher die Arbeitsagentur rechtzeitig, also nicht nach oder kurz vor Ablauf der Bewerbungsfrist, sondern am besten zeitgleich mit der inner- oder au-



Schwerbehindertenstatus: Bei Bewerbungen muss dieser nicht offengelegt werden.

© FOTOLIA.COM / BRIGITTE BOHNHORST

Betrieblichen Stellenausschreibung informieren.

Der Arbeitgeber ist aber nicht nur zur Einbindung der Arbeitsagentur und Prüfung der von dieser Seite eingegangenen Vermittlungsvorschläge sowie der eingegangenen Bewerbungen Schwerbehinderter oder Gleichgestellter verpflichtet. Er muss auch prüfen, ob der zu besetzende Arbeitsplatz mit einem bereits bei ihm beschäftigten schwerbehinderten oder gleichgestellten Arbeitnehmer, also intern, besetzt werden kann. Soweit der Arbeitgeber von vornherein lediglich eine interne Stellenbesetzung plant, beschränkt sich die von ihm vorzunehmende Prüfung auf interne, bereits bei ihm beschäftigte schwerbehinderte oder gleichgestellte Arbeitnehmer. In dieser Fallgestaltung muss daher die Arbeitsagentur nicht eingeschaltet werden.

### Schritt 2: Die Unterrichtung der betrieblichen Arbeitnehmervertretungen

Der Arbeitgeber muss eine bestehende Schwerbehindertenvertretung sowie einen bestehenden Betriebs- oder Personalrat einbeziehen und über das Er-

## pm SERIE

Bei Einstellungen müssen Sie immer auch die Sonderregeln zur Schwerbehinderung beachten. Hiermit beschäftigt sich dieser Teil unserer Serie „Rechtsfragen im Recruiting“.

- **Ausgabe 08/2012:** Die Ausschreibung und das AGG
- **Ausgabe 09/2012:** Aspekte der Mitbestimmung des Betriebsrats
- **Ausgabe 10/2012: Sonderregeln zur Schwerbehinderung**
- **Ausgabe 11/2012:** Vorvertragliche Vereinbarungen und Probezeitverträge

gebnis der Prüfung informieren (vgl. § 81 Abs. 1 Satz 6 SGB IX). Er hat diese – und zwar getrennt voneinander – auch über eingegangene Vermittlungsvorschläge der Arbeitsagentur und Bewerbungen Schwerbehinderter oder Gleichgestellter zu unterrichten (§ 81 Abs. 1 Satz 4 SGB IX).

Die Unterrichtung muss „unmittelbar nach Eingang“ des Vermittlungsvorschlags beziehungsweise der Bewerbung erfolgen. Eine rechtzeitige Unterrichtung liegt nicht vor, wenn der Arbeitgeber zunächst alle eingegangenen Vermittlungsvorschläge beziehungsweise Bewerbungen sichtet,

eine Vorauswahl trifft und erst dann die Schwerbehinderten- oder Arbeitnehmervertretung einschaltet.

Geht beim Arbeitgeber ein Vermittlungsvorschlag oder die Bewerbung eines Schwerbehinderten/Gleichgestellten ein, hat die Schwerbehindertenvertretung das Recht, in alle entscheidungsrelevanten Bewerbungsunterlagen, auch in die der nicht behinderten Bewerber, Einsicht zu nehmen (§ 95 Abs. 2 Satz 3 SGB IX).

### Schritt 3: Schwerbehindertenvertretung und das Vorstellungsgespräch

Die Schwerbehindertenvertretung kann bei Vorliegen der Bewerbung eines

## 21. Internationale Leitmesse und Kongress für professionelle Bildung, Lernen und IT



# Zukunft Lernen.

Treffpunkt der  
Bildungsbranche

www.learntec.de

29. – 31. Januar 2013  
Messe Karlsruhe

**LEARNTEC** 

## INFO

## Arbeitsrecht im Sozialgesetzbuch

Im SGB IX sind eigentlich die Rechte von schwerbehinderten Menschen im öffentlichen Leben geregelt. Einige Vorschriften richten sich jedoch direkt an die Arbeitgeber. Besonders ist dabei der nachfolgend in Auszügen abgedruckte § 81 SGB IX zu beachten.

Schwerbehinderten oder Gleichgestellten eine Teilnahme an den Vorstellungsgesprächen aller Bewerber verlangen (§ 95 Abs. 2 Satz 3 SGB IX). Ein Teilnahme- und Unterrichtsrecht der Schwerbehindertenvertretung besteht nach § 81 Abs. 1 Satz 10 SGB IX ausnahmsweise dann nicht, wenn der schwerbehinderte oder gleichgestellte Bewerber (bei mehreren schwerbehinderten oder gleichgestellten Bewerbern: alle) die Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung ausdrücklich abgelehnt hat (haben).

### Schritt 4: Erörterung der beabsichtigten Auswahlentscheidung

Besondere Pflichten ergeben sich für den Arbeitgeber, wenn im Betrieb die Pflichtquote (§ 71 SGB IX) zur Beschäftigung einer Mindestzahl von schwerbehinderten Menschen zum Zeitpunkt des Bewerbungsverfahrens nicht erfüllt ist. Ist in diesem Fall die Schwerbehindertenvertretung beziehungsweise der Betriebs- oder Personalrat mit der beabsichtigten Auswahlentscheidung nicht einverstanden, dann bestehen besondere Erörterungs- und Anhörungspflichten nach § 81 Abs. 1 Satz 7 und 8 SGB IX.

Dies bedeutet, dass der Arbeitgeber mit der Schwerbehindertenvertretung und dem Betriebs- oder Personalrat die beabsichtigte Entscheidung unter Darlegung der Gründe erörtern und dabei den/die betroffenen schwerbehinderten oder gleichgestellten Bewerber anhören, ihm also Gelegenheit zur Stellungnahme geben muss, sobald das Auswahlverfahren abgeschlossen ist und der aus Arbeitgebersicht geeignete Kandidat für den zu besetzenden Arbeitsplatz und damit die beabsichtigte Auswahlentscheidung feststeht.

Wichtig: Das Erörterungsgespräch sollte (mittels Gesprächsprotokoll, in dem Zeitpunkt, Dauer, beteiligte Personen und Gesprächsinhalt enthalten sind) unbedingt dokumentiert werden. Die Schwerbehindertenvertretung und der Betriebs- oder Personalrat haben im Rahmen der Erörterung ein Beratungs- und

Abs. 1 : „Die Arbeitgeber sind verpflichtet zu prüfen, ob freie Arbeitsplätze mit schwerbehinderten Menschen, insbesondere mit bei der Agentur für Arbeit arbeitslos oder arbeitsuchend gemeldeten schwerbehinderten Menschen, besetzt werden können. Sie nehmen frühzeitig Verbindung mit der Agentur für Arbeit auf. Die Bundesagentur für Arbeit oder ein Integrationsfachdienst schlägt den Arbeitgebern geeignete schwerbehinderte Menschen vor. Über die Vermittlungsvorschläge und vorliegende Bewerbungen von schwerbehinderten Menschen haben die Arbeitgeber die Schwerbehindertenvertretung und die in § 93 genannten Vertretungen unmittelbar nach Eingang zu unterrichten. Bei Bewerbungen schwerbehinderter Richter und Richterinnen wird der Präsidialrat unterrichtet und gehört, soweit dieser an der Ernennung zu beteiligen ist.

Bei der Prüfung nach Satz 1 beteiligen die Arbeitgeber die Schwerbehindertenvertretung nach § 95 Abs. 2 und hören die in § 93 genannten Vertretungen an. Erfüllt der Arbeitgeber seine Beschäftigungspflicht nicht und ist die Schwerbehindertenvertretung oder eine in § 93 genannte Vertretung mit der beabsichtigten Entscheidung des Arbeitgebers nicht einverstanden, ist diese unter Darlegung der Gründe mit ihnen zu erörtern. Dabei wird der betroffene schwerbehinderte Mensch angehört. Alle Beteiligten sind vom Arbeitgeber über die getroffene Entscheidung unter Darlegung der Gründe unverzüglich zu unterrichten. Bei Bewerbungen schwerbehinderter Menschen ist die Schwerbehindertenvertretung nicht zu beteiligen, wenn der schwerbehinderte Mensch die Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung ausdrücklich ablehnt.“

Abs. 2: „Arbeitgeber dürfen schwerbehinderte Beschäftigte nicht wegen ihrer Behinderung benachteiligen. Im Einzelnen gelten hierzu die Regelungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes.“

Vorschlagsrecht. Gründe und Gegengründe sollen behandelt, abgewogen und besprochen werden. Allerdings kann auch in den vorgeschriebenen „Erörterungsfällen“ keine Einstellung des abgelehnten schwerbehinderten oder gleichgestellten Bewerbers erzwungen werden. Der Arbeitgeber ist auch hier in seiner Auswahlentscheidung letztlich frei.

### Schritt 5: Mitteilung und Begründung einer Ablehnungsentscheidung

Schließlich ist der Arbeitgeber verpflichtet, den betroffenen schwerbehinderten oder gleichgestellten Bewerber, die Schwerbehindertenvertretung und den Betriebs- oder Personalrat unverzüglich über seine getroffene Entscheidung zu unterrichten (§ 81 Abs. 1 Satz 9 SGB IX). Diese Unterrichtungspflicht besteht ebenfalls unabhängig davon, ob der Ar-

beitgeber die gesetzliche Beschäftigungsquote (§ 71 SGB IX) erfüllt oder nicht.

Aus Beweisgründen empfiehlt sich auch hier dringend eine schriftliche Unterrichtung. Erforderlich ist dabei eine Darlegung der Ablehnungsgründe, also der Tatsachen, die den Arbeitgeber zu seiner Auswahl bestimmt haben (zum Beispiel das Fehlen einer erforderlichen und in der Stellenausschreibung geforderten Mindestanforderung).

### Achtung: Besondere Pflichten öffentlicher Arbeitgeber

Öffentliche Arbeitgeber – darunter fallen Anstalten, Stiftungen beziehungsweise Körperschaften des öffentlichen Rechts, aber nicht privatrechtlich organisierte Arbeitgeber (zum Beispiel in der Rechtsform einer GmbH) – müssen neben der Grundnorm des § 81 Abs. 1 SGB

IX zusätzlich die Regelung des § 82 SGB IX beachten. Deren Verletzung begründet ebenfalls die Vermutung, dass ein schwerbehinderter oder gleichgestellter Stellenbewerber wegen seiner Behinderung abgelehnt wurde.

Vor allem aber sieht § 82 Satz 2 SGB IX vor, dass schwerbehinderte beziehungsweise gleichgestellte Bewerber zwingend zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen werden müssen. Etwas anderes gilt ausnahmsweise dann, wenn der Bewerber offensichtlich ungeeignet ist. Der Bewerber muss dazu zweifelsfrei und auf den ersten Blick für die ausgeschriebene Stelle fachlich nicht geeignet sein. Dies beurteilt sich nach dem in der Stellenausschreibung bekannt gegebenen und dort ausdrücklich aufgeführten Aufgaben- und Anforderungsprofil, an das der Arbeitgeber für die Dauer des Auswahlverfahrens insoweit gebunden bleibt.

Die besonderen Pflichten des Arbeitgebers aus §§ 81 und 82 SGB IX sollen lediglich schwerbehinderte und gleichgestellte Menschen schützen. Arbeitnehmer, die zwar eine Behinderung im Sinne von § 2 Abs. 1 SGB IX aufweisen, aber nicht die Voraussetzungen einer Schwerbehinderung (§ 2 Abs. 2 SGB IX) oder Gleichstellung (§ 2 Abs. 3 SGB IX) erfüllen, werden zwar auch vom Benachteiligungsverbot des § 7 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) erfasst. Sie können daher für den Fall einer Ablehnung wegen ihrer „einfachen“ Behinderung ebenfalls Entschädigungs- und Schadensersatzansprüche aus § 15 AGG geltend machen (siehe Kasten auf der nächsten Seite). Allerdings fallen sie nicht unter den Schutz



**Checkliste** Welche Fragen im Vorstellungsgespräch zulässig und welche unzulässig sind (HI547953).

Die Arbeitshilfe finden Sie im Haufe Personal Office (HPO). Internetzugriff:

[www.haufe.de/hi547953](http://www.haufe.de/hi547953)

# DER PERSONALKONGRESS. Der Mensch im Mittelpunkt.

Jetzt anmelden:

[www.der-personalkongress.de](http://www.der-personalkongress.de)

**DER PERSONALKONGRESS**

28. - 29. November 2012,  
Lokhalle Göttingen



## Entdecken Sie Personalarbeit völlig neu

DER PERSONALKONGRESS 2012 **am 28. und 29. November 2012 in der Lokhalle Göttingen** macht die Zukunftsthemen der Personalarbeit zum interdisziplinären und interaktiven Erlebnis. Mit rund 80 namhaften Referenten aus Wissenschaft und Praxis, über 800 Teilnehmern, 8 parallelen Veranstaltungsreihen und einer exklusiven Abendveranstaltung setzt der Kongress neue Maßstäbe für die gesamte HR-Community.

Neben den HR-Themen kommt auch der Blick über den Teller nicht zu kurz: So erläutert **Profisegler Dominik Neidhart** in seiner Keynote, welche Erfolgsfaktoren das Team seiner Yacht „Alinghi“ zum Sieg beim America's Cup getragen haben - und wie sich diese ins Berufsleben übertragen lassen.

[www.der-personalkongress.de](http://www.der-personalkongress.de)

**DER PERSONAL  
KONGRESS 2012**  
Das Forum der HR-Branche



der §§ 81, 82 SGB IX. Daher begründet ein Verstoß gegen diese Vorschriften für „einfach“ behinderte Bewerber nicht die Vermutung (§ 22 AGG), dass die Ablehnung wegen der bestehenden Behinderung erfolgt ist. „Einfach“ behinderte Bewerber müssen vielmehr andere Tatsachen darlegen, die eine Benachteiligung wegen der Behinderung vermuten lassen.

### Rechtsfolgen eines Verstoßes gegen § 81 Abs. 1 und § 82 SGB IX

Bereits die bloße Verletzung der in § 81 Abs. 1 und § 82 SGB IX aufgeführten Pflichten begründet zugunsten eines abgelehnten schwerbehinderten oder gleichgestellten Bewerbers regelmäßig die Vermutung, dass dieser wegen seiner Schwerbehinderung oder Gleichstellung nicht berücksichtigt wurde. Der abgelehnte schwerbehinderte Bewerber kann daher in diesen Fällen regelmäßig mit Erfolg einen Entschädigungsanspruch aus § 15 Abs. 2 AGG geltend machen, ohne dass er das tatsächliche Vorliegen einer Benachteiligung beweisen muss. Allerdings wird die Indizwirkung nach § 22 AGG nur dann ausgelöst, wenn dem Arbeitgeber die Schwerbehinderteneigenschaft oder Gleichstellung des abgelehnten Bewerbers bekannt war oder er sich aufgrund der Bewerbungsunterlagen diese Kenntnis hätte verschaffen können. Von einem für den Arbeitgeber erkennbaren und ausreichenden Hinweis auf eine Schwerbehinderung oder Gleichstellung ist insbesondere dann auszugehen, wenn den Bewerbungsunterlagen eine Kopie des Schwerbehindertenausweises oder des Gleichstellungsbescheids beigelegt oder der Umstand „Schwerbehinderung“ oder „Gleichstellung“ ausdrücklich erwähnt wurde. Der bloße Hinweis im Bewerbungsschreiben „durch meine Behinderung bin ich ... nicht eingeschränkt“ genügt nicht. Denn hier wird nicht hinreichend deutlich, ob vom Bewerber lediglich auf eine „einfache“ Behinderung (die nicht die Pflichten nach §§ 81, 82 SGB IX auslöst) oder aber auf

## INFO

### Das AGG-Merkmal Behinderung

**Bewerber mit einer „Behinderung“ können auf der Grundlage des allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes Schadensersatz fordern, wenn sich aus Indizien ergibt, dass ein Arbeitgeber kein Interesse an Bewerbern mit einer Behinderung hatte.**

Dabei ist zu beachten, dass der Begriff der „Behinderung“ aus § 1 AGG keinesfalls nur „anerkannte“ Schwerbehinderungen umfasst. Er entspricht vielmehr der Definition des § 2 Abs. 1 SGB IX. Danach sind Menschen behindert, wenn ihre körperliche Funktion, geistige Fähigkeit oder seelische Gesundheit mit hoher Wahrscheinlichkeit länger als sechs Monate von dem für das Lebensalter typischen Zustand abweicht und daher ihre Teilhabe am Leben in der Gesellschaft beeinträchtigt ist.

Nach der Rechtsprechung können schon bestimmte Formulierungen in einer Stellenausschreibung dem Arbeitgeber zum Verhängnis werden. So sollten beispielsweise folgende Attribute in Stellenausschreibungen vermieden werden:

- ✓ „leistungsstarke“
- ✓ „körperlich fitte“
- ✓ „körperlich uneingeschränkt leistungsfähige“
- ✓ „geistig bewegliche“

eine Schwerbehinderung/Gleichstellung Bezug genommen wurde.

### Fragen nach Schwerbehinderungen sollten im Regelfall unterbleiben

Im Bewerbungsverfahren sollte die pauschale Frage nach einer Behinderung vermieden werden. Denn diese Frage lässt – soweit ein Bewerber trotz wahrheitsgemäßer Bejahung der Frage eine Ablehnung erhält – ebenfalls vermuten, dass kein Interesse an der Beschäftigung behinderter Arbeitnehmer besteht. Etwas anderes kann gelten, wenn der Arbeitgeber ganz gezielt nach behinderten Bewerbern sucht, um diese bevorzugt einzustellen, was jedoch nachgewiesen werden müsste. Zulässig ist dagegen die Frage nach konkret bestehenden körperlichen, geistigen beziehungsweise seelischen Einschränkungen des Arbeitnehmers, die einer Erfüllung der Arbeitsaufgaben und Anforderungen entgegenstehen.

### Sonstige Rechtsfolgen

Ein Verstoß gegen § 81 Abs. 1 SGB IX kann den Betriebsrat berechtigen, die

Zustimmung zur Einstellung eines Bewerbers, für den sich der Arbeitgeber unter gleichzeitiger Ablehnung eines schwerbehinderten Bewerbers entschieden hat, zu verweigern. Dies kann zwar nicht zu einer Verpflichtung führen, den vom Betriebsrat gewünschten Kandidaten einzustellen. Gleichwohl kann dies den Einstellungsprozess verzögern, denn der Arbeitgeber muss die versäumten Pflichten nach § 81 SGB IX nachholen und gegebenenfalls ein sogenanntes Zustimmungsersetzungsverfahren vor dem Arbeitsgericht einleiten.

Schließlich ist darauf hinzuweisen, dass eine Verletzung der Unterrichtungspflicht aus § 81 Abs. 1 Satz 4 und 9 SGB IX und der Erörterungspflicht nach § 81 Abs. 1 Satz 7 SGB IX eine Ordnungswidrigkeit darstellt, die mit einer Geldbuße von bis zu 10.000 Euro geahndet werden kann (§ 156 SGB IX). ■

**DR. STEFAN MÜLLER** ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht in Leipzig.



# Urlaubsstau nicht nur auf der Autobahn

**KOLUMNE.** Wenn vom Urlaubsstau die Rede ist, hat das im Personalbüro seine besondere Bedeutung.

**Liebe Personalexperten,** was haben Straßenverkehrs- und Personalplaner gemeinsam? Beide müssen sich alljährlich mit dem „Urlaubsstau“ beschäftigen und beide versuchen, diesen immer wieder neu zu vermeiden. Oftmals ein untauglicher Versuch, denn jeder weiß: Es gibt in beiden Bereichen unkalkulierbare Ereignisse, die auch eine noch so kluge Vorsorge zunichte machen. Ist dies bei der Verkehrslenkung der unvorhergesehene Unfall auf der Autobahn, so kommt es in der betrieblichen Urlaubsplanung zum Beispiel regelmäßig deswegen zu Rückstaus, weil unvorhersehbare Vertretungsfälle bewältigt werden müssen.

Nicht wenige Unternehmen verdrängen dieses Problem regelmäßig damit, dass sie die betroffenen Mitarbeiter auf das Folgejahr verweisen und ihnen zur Beruhigung noch mit auf den Weg geben, dass der alte Urlaub noch bis mindestens in den Sommer des nächsten Jahres genommen werden könne. Dass dies keine echte Lösung ist, liegt auf der Hand, denn so ist die Stausituation für die Folgejahre schon vorprogrammiert und irgendwann nicht mehr wirklich beherrschbar.

Mitunter sind diese Probleme aber auch hausgemacht, denn es gibt immer wieder Mitarbeiter, die von vornherein in ihrer Urlaubsplanung das Folgejahr im Kopf haben und beispielsweise schon fest einkalkulieren, ihren „alten Urlaub“ noch für die Skiferien im Februar aufzuheben. Dem kann und sollte mit dem Bundesurlaubsgesetz im Rücken vor-

gebeugt werden: Die Übertragung des Jahresurlaubs in das Folgejahr setzt entweder voraus, dass der Urlaub aus unverschuldeten persönlichen Gründen (zum Beispiel Krankheit) nicht genommen werden konnte oder aus betrieblichen Gründen nicht gegeben wurde. Letzteres setzt aber voraus, dass sich die betroffenen Arbeitnehmer ausrei-

chend um die rechtzeitige Planung des Urlaubs im dafür vorgesehenen Urlaubsjahr gekümmert haben. Zwar gibt es den Grundsatz, dass auf die Urlaubswünsche der Arbeitnehmer Rücksicht zu nehmen ist, bei einer bewussten Vorausplanung des Alturlaubs für das Folgejahr kann sich darauf jedoch niemand berufen.

Übrigens: Wenn es wirklich einmal eng wird, ein endgültiger Urlaubsverfall droht und ein Mitarbeiter, der eigentlich dringend für ein Projekt benötigt wird, die „Auszahlung“ des einen oder anderen Urlaubstags ins Spiel bringt, können Sie diesem Wunsch durchaus auch einmal nachkommen. Hier müssen Sie jedoch streng darauf achten, dass dies nur bezüglich der Urlaubstage möglich ist, die über den gesetzlichen oder tariflichen Mindesturlaub hinaus gewährt werden. Zahlen Sie ihm dagegen auch Teile seines gesetzlichen oder tariflichen Mindesturlaubs aus, so kann er Ihnen eine lange Nase machen und trotz Unterschrift unter diese Vereinbarung den Urlaub später noch einmal einfordern. Im Regelfall muss er auch nicht die ausgezahlte Urlaubsabgeltung zurückzahlen.

**Alles Gute und bis zum nächsten Mal.**



**THOMAS MUSCHIOL** ist Leiter des Ressorts Recht im Personalmagazin.

MEIST MÜSSEN  
SIE ES NICHT  
DULDEN,  
WENN ARBEITNEHMER  
DEN AKTUELLEN  
URLAUB FÜR  
DAS FOLGEJAHR  
EINPLANEN.



IHREM ERFOLG VERPFLICHTET

HR  
Wissen  
kompakt.

Weiteren  
Infos unter  
[de-adp.com](http://de-adp.com)



## Neuorientierung für Erfarene

**W**er seit Jahren in derselben Position im Personalwesen tätig ist, sehnt sich gelegentlich nach einer neuen Aufgabe.

Wer dabei denkt „Ich bin zu alt, wechseln lohnt nicht mehr“, befindet sich laut Dieter L. Schmich, Autor des Buchs „Im besten Alter das berufliche Glück finden“ (Dielus Edition) jedoch auf dem Holzweg. Er empfiehlt allen Berufstätigen, die sich in der zweiten Lebenshälfte neu orientieren wollen, eine auf ihre Situation abgestimmte Bewerbungsstrategie, die ihre Erfahrungen, fachlichen und charakterlichen Stärken in den Vordergrund stellt: Überlegen Sie, welche Ihrer praktischen Kenntnisse für einen Arbeitgeber wichtig sein könnten. Arbeiten Sie heraus, wie sich dadurch Ihre Einarbeitungszeit reduzieren könnte und wie Sie sich damit von anderen Bewerbern mit vergleichbarer Qualifikation abheben.

[www.dielus.com](http://www.dielus.com)

**Für eine neue berufliche Herausforderung ist man nie zu alt.**

## Das verdienen fachliche Trainer

**D**ie Gehälter zentraler Tätigkeitsfelder im Personalwesen stellt das Personalmagazin in Zusammenarbeit mit dem Gehaltsexperten Personalmarkt Services im „Vergütungs-Check“ vor. Das Durchschnittsgrundgehalt von Personaldisponenten reicht von 26.289 Euro (Q1) bis 36.157 Euro (Q3), Überstunden werden mit 543 Euro (Q1) bis 3.300 Euro (Q3) vergütet, die Prämien reichen von 1.001 Euro (Q1) bis 4.555 Euro (Q3). 29 Prozent der Personaldisponenten erhalten Prämien, 20 Prozent einen Firmenwagen.

### VERGÜTUNGS-CHECK

Firmengröße (in Mitarbeiter)	Q1	Median	Q3
< 21	41.999 Euro	35.003 Euro	26.767 Euro
21-50	45.081 Euro	36.182 Euro	27.918 Euro
51-100	47.400 Euro	36.881 Euro	31.880 Euro
100-1.000	53.496 Euro	43.775 Euro	36.821 Euro
> 1.000	67.388 Euro	52.668 Euro	42.512 Euro

#### ÜBERSICHT

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

**Q3:** oberes Quartil (25 Prozent aller Personen mit dieser Funktion verdienen mehr)

**Q1:** unteres Quartil (25 Prozent unterschritten diesen Betrag). Veränderungen gegenüber dem Vorjahr (über alle Firmengrößen): plus 3,1 Prozent. Quelle: Personalmarkt, 2012

### SEMINARE

4. und 5. Oktober, Bezau (Österreich)	<b>Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe</b> Tel. +41 44 2510051 <a href="http://www.ias-academy.ch">www.ias-academy.ch</a>
11. und 12. Oktober, Ostfildern	<b>Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat als Führungsaufgabe</b> Tel. 0711 3400896 <a href="http://www.tae.de">www.tae.de</a>
29. bis 31. Oktober, Bonn	<b>Die Führungskraft als Coach</b> Tel. 07551 9346-0 <a href="http://www.die-akademie.de">www.die-akademie.de</a>
6. und 7. November, Duisburg	<b>Die krankheitsbedingte Kündigung</b> Tel. 0215 1350-1221 <a href="http://www.poko.de/personal">www.poko.de/personal</a>
26. und 27. November, München	<b>HR als Business-Partner im Mittelstand</b> Tel. 0761 898-4422 <a href="http://www.haufe-akademie.de/56.97">www.haufe-akademie.de/56.97</a>
27. und 28. November, München	<b>Employer Branding</b> Tel. 0211 9686-3546 <a href="http://www.euroforum.com/employerbranding">www.euroforum.com/employerbranding</a>
30. und 31. Oktober, Freudenberg	<b>Mitarbeiter zum Erfolg führen</b> Tel. 02734 2847-0 <a href="http://www.welke-akademie.de">www.welke-akademie.de</a>

### ONLINE-SEMINARE

12. Oktober	<b>Betriebliches Gesundheitsmanagement</b> Tel. 0180 5050-440 <a href="http://www.haufe-online-training.de">www.haufe-online-training.de</a>
17. Oktober	<b>Entgelt speziell: Weihnachten</b> Tel. 0180 5050-440 <a href="http://www.haufe-online-training.de">www.haufe-online-training.de</a>
7. November	<b>Grundlagen der Arbeitsvertragsgestaltung</b> Tel. 0180 5050-440 <a href="http://www.haufe-online-training.de">www.haufe-online-training.de</a>
8. November	<b>Moderne Stellenbewertung und erfolgreiches Vergütungsmanagement</b> Tel. 0180 5050-440
28. November	<b>Compliance im Arbeitsrecht</b> Tel. 0180 5050-440 <a href="http://www.haufe-online-training.de">www.haufe-online-training.de</a>



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

## Business Phrases: „Skills and attitude“



Um in Stellenanzeigen die gesuchten Fertigkeiten und Soft Skills („Skills and soft skills/attitude“) aufzuführen, bieten sich Formulierungen an, wie: „We are looking for self-starters“ (Wir suchen Mitarbeiter mit Eigeninitiative), „We need independent thinkers“ (Wir benötigen eigenständige Denker), „You should be willing to learn“ (Sie sollten lernwillig sein) oder „Communication skills are a plus in this job“ (Kommunikationsfähigkeit ist erwünscht).

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

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

## Weiterbildung für Personalprofis

**STRESSMANAGEMENT.** Fortbildungen zum „multimodalen Stressmanagementtrainer“ sind vom 12. bis 14. Oktober in München und vom 26. bis 28. Oktober in Hamburg möglich. In drei Tagen bauen die Teilnehmer Kenntnisse über Stressmanagement auf und werden befähigt, eigenständig primärpräventive Kurse im Bereich multimodaler Stressbewältigung durchzuführen. Das Seminar kombiniert Theorie mit praktischen Elementen.

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

**REISEKOSTEN.** Der zertifizierte Lehrgang zum Reisekostenspezialisten (VDR) richtet sich an Personen, die im Unternehmen mit dem Thema Reisekosten betraut sind. Er setzt sich aus drei aufeinander aufbauenden Präsenzseminaren zusammen, in denen die steuerrechtlichen Grundlagen und die Umsetzung in der Praxis vermittelt werden. Die Seminare basieren auf Lernskripten sowie Übungen mit konkreten Abrechnungsbeispielen und Aufgaben.

[www.vdr-service.de](http://www.vdr-service.de)

### HR-NETZWERKE

## HRM Personal Netzwerk: Krankenhaus

**Ansprechpartner:** Elodie Klevenz

**E-Mail:** [e.klevenz@hrm.de](mailto:e.klevenz@hrm.de)

Nachwuchs- und Fachkräftemangel, strategisches Personalmanagement und Prozessoptimierung sind Themen, die Personalmanager in Krankenhäusern besonders interessieren. Diese Themenschwerpunkte werden in Vorträgen, Workshops, Netzwerken und einer Online-Gruppe auf [hrm.de](http://hrm.de) behandelt. Die Teilnahme am „HRM-Personal-Netzwerk: Krankenhaus“, das im September 2011 ins Leben gerufen wurde, ist für die Vertreter von Krankenhäusern kostenlos. Wer sich an den zusätzlichen Kongressen beteiligen möchte, bezahlt eine Gebühr ab 125 Euro. Persönliche Treffen der Gruppe, die bundesweit aktiv ist, werden drei- bis viermal jährlich in verschiedenen Regionen abgehalten. Außerdem gibt es einmal pro Jahr eine große Konferenz in Berlin. Die nächste findet vom 19. bis 20. November in Berlin (Langenbeck Virchow Haus) statt und wurde mit acht Fortbildungspunkten pro Tag von der Ärztekammer Berlin zertifiziert.

Unterhalten auch Sie einen nicht kommerziellen Personaler-Treff und sind offen für neue Mitglieder? Dann schreiben Sie unter dem Stichwort „HR-Netze“ eine Nachricht an: [redaktion@personalmagazin.de](mailto:redaktion@personalmagazin.de).



Personalmanager in Krankenhäusern stehen vor ähnlichen Herausforderungen.

### ANZEIGE

**eFINANCIALCAREERS.DE**  
DIE FINANZ-JOBBÖRSE

Ihren Wunschkandidaten  
schnell und gezielt finden



Zeitersparnis



Kosteneffizienz



Wunschkandidat

Ihr eFinancialCareers Team freut sich auf Sie.

Tel: +49 (0) 180 1288 288

E-Mail: [kontakt@efinancialcareers.com](mailto:kontakt@efinancialcareers.com)

# Der Ton macht die Musik

**PRAXIS.** Personalmanager sind in hohem Maße auf die Wirkung ihrer Stimme angewiesen. Erfahren Sie, wie Sie im Personalwesen von Ihrer Stimme profitieren.

Von **Arno Fischbacher**

**P**ersonalverantwortliche müssen Telefoninterviews, Meetings, Präsentationen und Einstellungsgespräche meistern und wollen dabei vor allem eins – gehört und verstanden werden. Der gezielte Einsatz der Stimme vermag Großes zu bewirken: Sie hat das Potenzial zu motivieren, zu begeistern, Vertrauen zu schaffen, konstruktive Kritik zu üben und mehr.

## Auf Gespräche einstimmen

Wenn Sie sich vor dem persönlichen Gespräch die positiven Eigenschaften Ihres Gegenübers bewusst machen, wird sich das Timbre Ihrer Stimme automatisch

ins Warme, Volle und Runde verändern und Ihre Wertschätzung auch nach außen transportieren. So werden Ihre Stimme und Ihr Gesicht ein homogenes Bild abgeben, eine wichtige Grundlage für das Vertrauen Ihres Gesprächspartners. Mit einigen kleinen mentalen und körperlichen Vorbereitungen können Sie dafür sorgen, dass Ihre Stimme im Gespräch den richtigen Weg einschlägt:

- Überprüfen Sie Ihre Einstellung: Wollen Sie dieses Gespräch jetzt führen? Sind Sie offen und bereit für einen neuen Gesprächspartner?
- Überprüfen Sie Ihre Körperhaltung: Nehmen Sie eine Position ein, in der Sie sich sicher und aktiv fühlen – genau das wird Ihre Stimme auch transportieren.

- Seien Sie von sich selbst überzeugt: Überprüfen Sie die Ergebnisse Ihrer Vorbereitung und nicken Sie sich selber bestätigend zu mit einem hörbaren „mmmhh!“ – das ist der Wohlklang Ihrer Stimme, an den Sie nun im folgenden Gespräch leicht anknüpfen können.

## Für einen guten Gesprächsverlauf

Bauen Sie zu Beginn des Gesprächs eine Beziehung zu Ihrem Gegenüber auf – zum Beispiel, indem Sie sich für das Erscheinen bedanken. Dann klären Sie das eigentliche Gesprächsthema, hier darf die Stimme auch sachlich klingen. Vermeiden Sie jedoch unbedingt einen zu schroffen Tonfall. Kehren Sie am Ende des Gesprächs wieder zur anfangs aufgebauten Beziehungsebene zurück, beispielsweise indem Sie sich für das gute Gespräch bedanken und dem Gegenüber noch einen angenehmen Tag wünschen. Mit diesem Wechsel zwischen Beziehungs- und Sachlichkeitsebene können Sie heikle Themen ansprechen, ohne in emotional aufgeladene Missverständnisse zu tappen.

## Die Stimme als Schlichter

Grundsätzlich gilt im Personalwesen für Gespräche mit Mitarbeitern: „Der Ton macht die Musik.“ Das heißt nicht, dass Sie vollkommen sachlich an das Gespräch herangehen sollen. Wenn Sie versuchen, Ihre Gefühle zu unterdrücken, wird es Ihre Stimme sein, die Ihre innersten Regungen verrät. Gerade ein Personalgespräch birgt Konfliktpotenzial. Da ist es schnell passiert, dass sich einer der Beteiligten angegriffen oder

## PRAXISTIPPS

### Wie Sie versteckte Botschaften erkennen

Mit einigen Tricks können Sie erkennen, was die Stimme Ihres Gegenübers über dessen Stimmung verrät und Ihrer eigenen Stimme mehr Wohlklang verleihen.

- Lernen Sie, in inhaltlich weniger wichtigen Situationen von passivem „Zuhören“ auf aktives „Lauschen“ umzuschalten.
- Fragen Sie sich, was Sie heraushören, welche Stimmung sich überträgt und ob die Stimme für Sie angenehm ist oder nicht.
- Denken Sie daran, dass die Körpersprache ebenfalls Einfluss auf die Stimme hat – so, wie Sie sitzen oder stehen, klingen Sie auch.
- Gewöhnen Sie sich an, zwischendurch vom Schreibtisch aufzustehen, sich zu lockern und zu dehnen – Sie werden feststellen, dass Ihre Stimme danach wieder rund und voll klingt.
- Achten Sie auf eine gerade Körperhaltung, bevor Sie etwas Wichtiges sagen wollen – diese innere Aufrichtung wird Ihrer Stimme die nötige Stärke und Sicherheit geben.



© SPECTRAL-DESIGN - FOTOLIA.COM

Die Regler für die eigene Stimme sind fein justiert. Lernen Sie, diese zu bedienen.

zu Unrecht kritisiert fühlt – und schon wird der Ton unsachlich. Ein wichtiges Signal für ein aus dem Ruder laufendes Gespräch ist wieder einmal die Stimme, in diesem Fall die veränderte Tonlage.

Wenn Sie genau hinhören, bemerken Sie, dass sich die Stimme in einem solchen Fall mehr und mehr von ihrem „Eigenton“ entfernt und „unangenehm“ wird. Sie wird höher, härter, kälter und manchmal auch schrill. Oft werden genau diese Warnsignale aber überhört und Gespräche eskalieren früher. Im Gespräch ergeben sich daraus zwei mögliche Reaktionen. Zum einen können Sie den veränderten Ton als Weckruf nehmen. Halten Sie für einen Moment inne. Werden Sie sich bewusst, dass das Gespräch aus dem Ruder läuft, und gestehen Sie sich die entstandenen Gefühle ein. Zum anderen hilft es, wenn Sie Ihre Gefühle offen ansprechen, etwa mit deutlichen Worten wie „Ich bin enttäuscht!“. Greifen Sie dann den ursprünglichen sachlichen Ton wieder auf. Durch diesen kurzen Moment der emotionalen Verständigung sollte auch Ihr Gegenüber aufmerken. Seien Sie sich in

jedem Fall bewusst, dass Ihre Stimme untrüglich signalisiert, welche Meinung Sie von Ihrem Gegenüber haben.

### Erfolgreich präsentieren

Präsentieren gehört zu einer wichtigen Aufgabe im Personalwesen: Auf Messen, Kongressen und in internen Meetings müssen Personalverantwortliche vor größeren Gruppen sprechen. Gerade in diesen Situationen ruft eine unsichere Stimme, eine monotone oder undeutliche Sprechweise großen Unmut hervor. Hier die drei größten Fehler, die häufig unbemerkt eine Präsentation sabotieren:

- Im Gehen sprechen. Wenn der Redner auf der Bühne auf und ab tigert, kann sich der Zuhörer nur sehr schlecht auf die Aussagen fokussieren. Besser ist es, wenn Sie während Ihrer Rede mit beiden Beinen fest auf dem Boden stehen. Ihre Stimme gibt genau diese gefestigte Position wieder und überzeugt das Publikum durch Kraft, Klarheit und Volumen.
- Pausenlos sprechen. Achten Sie auf Verständnispausen! Es dauert länger als Sie denken, bis die Botschaft beim Publikum angekommen ist.

- Monoton sprechen. Fehlende Modulation und Stimmdynamik resultieren häufig aus mangelnder Gestik. Versuchen Sie daher, dem Bewegungsdrang von Schultern, Armen und Händen freien Lauf zu lassen.

### Die Stimme bewusst einsetzen

All die Aufgaben, die Personaler täglich erfüllen müssen, beweisen: Die Stimme und die Art und Weise, sich darüber auszudrücken, sind hochautomatisierte Attribute des persönlichen Verhaltens. Sie sind zu einer selbstverständlichen Gewohnheit geworden, deshalb sind sich die wenigsten der Wirkung bewusst. Sie sollten daher versuchen, Ihr Bewusstsein und Ihre Wahrnehmung zu schärfen, um die Wirkung der eigenen Stimme zu verbessern. Versuchen Sie, bewusst auf versteckte Botschaften der Stimme zu achten (siehe Kasten). ■



**ARNO FISCHBACHER** ist Stimm-Coach, Trainer und Autor sowie Gründer des Netzwerks [www.stimme.at](http://www.stimme.at)

## Für eine positive Haltung zum Leben und zum Beruf



**SELBSTMANAGEMENT.** Die positive Psychologie besagt, dass die Menschen unter dem Einfluss guter Gefühle wacher, kreativer und aufmerksamer sind. Barbara Fredrickson, Professorin für Psychologie an der University of North Carolina, hat darüber hinaus in Experimenten und Studien festgestellt, dass positive Gefühle den Aufbau und die Pflege sozialer Beziehungen und Bindungen begünstigen. Sie ermöglichen und fördern das Lernen, die Kreativität und alle anderen Intelligenzleistungen, die uns Problemlösungen erleichtern. Sie erhalten auch die körperliche Gesundheit, indem sie Stressreaktionen mildern und Stress allgemein schneller abbauen. In ihrem Buch erläutert die Wissenschaftlerin, wie Menschen positive Gefühle steigern und negative Gefühle reduzieren können. Die Autorin stellt Methoden für den Umgang mit negativen Menschen vor

und beschreibt, wie sich Ärger in die richtigen Bahnen lenken lässt. Dabei geht sie immer wieder auf eigene Erlebnisse und auf Beispiele von Bekannten und Verwandten ein. Und sie erläutert den Lesern, wie sie eigene positive Portfolios erstellen können: „Stellen Sie Objekte und Andenken zusammen, die Sie aus ganzem Herzen mit jeder der zehn positiven Gefühlsvariationen (Freude, Dankbarkeit, Heiterkeit, Interesse, Hoffnung, Stolz, Vergnügen, Inspiration, Ehrfurcht, Liebe) verbinden.“

**BEWERTUNG:** Die positive Psychologie war in jüngster Zeit wegen womöglich überinterpretierter Ergebnisse in die Kritik geraten. Dieser Kritik stellt sich die Autorin im Buch nur am Rande, indem sie darüber berichtet, dass ihre Arbeit insbesondere darin liegt, diese Methode auf ihre Tauglichkeit hin zu überprüfen. Andererseits verspricht sie in ihrem Buch auch keine Erlösung, sondern sie will ihren Lesern helfen, ihr Potenzial besser auszuschöpfen und neue Sichtweisen zu entwickeln. Und sie liefert ihren Lesern praktikable Ratschläge, wie sie ihre eigene Einstellung dauerhaft ändern können. (dfu)

Barbara I. Fredrickson: Die Macht der guten Gefühle. 297 Seiten, Campus Verlag, 2011. 22,99 Euro.

## Wie kann Personalarbeit sinnvoll gemessen werden?



**AUS UNSEREM VERLAG.** Selbst kleine Unternehmen können es sich kaum noch leisten, auf Personal-Controlling zu verzichten. Aber welche HR-Kennzahlen sind überhaupt sinnvoll und aussagekräftig? Welche Instrumente des HR-Controllings stehen zur Verfügung? Wie kann eine analytische Personalplanung gestaltet werden? Und wie können sich auch weiche HR-Kennzahlen softwaretechnisch abbilden lassen? Antworten auf diese Fragen geben Autoren aus Wissenschaft, Beratung und Praxis in einem Buch, das das Thema HR-Controlling aus drei unterschiedlichen Perspektiven betrachtet: Zunächst erläutern die Autoren die Grundlagen, Aufgaben und Instrumente von HR-Controlling, dann gehen sie auf die konkrete Umsetzung verschiedener Instrumente ein. Schließlich betrachten sie unterschiedliche Möglichkeiten zur IT-technischen Umsetzung, ob mit Excel oder einer speziellen HR-Software. (dfu)

Andreas Klein (Hrsg.): Controlling-Instrumente für modernes Human Resource Management. 271 Seiten, Haufe-Lexware, Planegg, 2012. 69,00 Euro.

## Interessante Einblicke in eine verschwiegene Branche



**PERSONALBERATUNG.** Natürlich stellt das „Headhunting“ die zentrale Tätigkeit vieler Personalberater dar. Aber Personalberatung ist deutlich mehr als „Executive Search“. Das wollen die Herausgeber des Handbuchs verdeutlichen, indem sie das gesamte Aufgabenfeld der Personalberater beschreiben. Sie geben einen Marktüberblick und gehen auf Tätigkeitsfelder wie Auditierungen, Coaching und Interimsmanagement ein. Einen großen Teil ihres Buchs widmen sie der branchenbezogenen Personalberatung, da erfahrene Profis meist auf eine Branche spezialisiert sind. Schließlich stellen sie eine empirische Untersuchung über Erfolgsfaktoren für Personalberatung aus der Kundensicht vor.

**BEWERTUNG:** Das Handbuch, das 2008 in erster Auflage erschienen ist, gibt detaillierte Einblicke in die Personalberaterbranche. Wer erstmals mit einem Personalberater zusammenarbeiten will, findet hier brauchbare Einblicke. (dfu)

Stephan Füchtner, Thomas Wegerich (Hrsg.): Das Handbuch der Personalberatung. 571 Seiten, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main, 2011. 49,90 Euro.

## Schluss mit dem bequemen Denken



**KREATIVITÄT.** Es gibt viele Bücher über Kreativität, und die meisten sind kuschelig, hilfreich und liebenswürdig. Anders das Buch von Alf Rehn. Der Ordinarius für Management und Organisationslehre an einer finnischen Universität sagt: „Wer kreativer werden will, darf nicht gepampert, sondern muss herausgefordert werden.“ Er setzt deshalb nicht auf motivationsfördernde Hurrarufe, sondern auf Klartext und Provokation. Dabei stellt er keine Kreativitätsübungen bereit, denn die genügen seiner Ansicht nach nicht, um die Komfortzone zu verlassen. Vielmehr zeigt er anhand bekannter Beispiele auf, wie Menschen althergebrachte Denk- und Hand-

lungsweisen überwinden und wie die Leser selbst ihr Gehirn aus der bequemen Abhängigkeit von bereits Bekanntem befreien können. Des Weiteren schildert Rehn, wie Unternehmen mit Kreativität umgehen können. Dabei spricht er unter anderem Themen wie Diversity, Führung und Selbstmanagement an und liefert zahlreiche Beispiele aus dem Unternehmenskontext.

**BEWERTUNG:** Mal witzig und amüsan, mal drohend und schockierend rüttelt Alf Rehn seine Leser auf, eingefahrene Bahnen des Denkens und Handelns zu verlassen. Um seine Ziele zu erreichen, ist er sich nicht zu schade, auch Ekliges wie Ohrenschmalz detailliert zu beschreiben und den Diversity-Ansatz zu zerpfücken. Aber mit diesen eindrucksvollen Schilderungen gelingt es ihm, die Leser für seine Ideen zu begeistern. (dfu)  
Alf Rehn: Gefährliche Ideen. 240 Seiten, Campus Verlag, Frankfurt am Main, 2012. 24,99 Euro.

### GENAU AN DER RICHTIGEN STELLE.

- 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 1.200 Stellenangebote online.
- Aktuell über 800 Bewerberprofile online.

Jetzt schalten!  
565,- €/4 Wochen

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

**HORIZONTJobs**  
KARRIEREPORTAL FÜR MARKETING, WERBUNG UND MEDIEN

Unser Partner:  
**monster.de**  
Ihr neues Leben ruft™

## Nicht voller als voll

### Personalmagazin 8/2012, Titelthema

Unser Titelthema „Genug genuschelt“ war Anlass für unsere Leser, weitere Unwörter und Ungenauigkeiten in der Personalersprache anzuprangern. Auch die Zeugnissprache fällt für viele unter die Kategorie der grammatikalisch falschen Sprache. Dazu erreichte uns auch die folgende Zuschrift:

„Immer wieder ärgert mich bei Artikeln über Zeugnisformulierungen, dass es nach wie vor die Formulierung ‚stets zu unserer vollsten Zufriedenheit‘ gibt. Es ist doch allseits bekannt, dass es nicht voller als voll geht, die Steigerung ‚vollsten‘ gibt es nicht. Deshalb sehe ich nicht ein, ein Wort, das es im Deutschen gar nicht gibt, für eine Zeugnisbeurteilung zu nutzen.“

Elisabeth Schreiber, Raiffeisenbank Trostberg-Traunreut eG

**Antwort der Redaktion:** Mit Ihrer Auffassung liegen Sie sprachwissenschaftlich goldrichtig. Aber bekanntlich sind Richter bezüglich wissenschaftlicher Aussagen, die außerhalb ihrer eigenen Fakultät liegen, zuweilen unbelehrbar. So gaben die BAG-Richter in einem Urteil aus dem Jahr 1992 zwar zu, dass die Sprachwissenschaftler Recht haben, stellten aber trotzdem fest: „In der Zeugnissprache wird ‚vollste Zufriedenheit‘ in Kauf genommen“. Doch es gibt auch wackere Verteidiger der korrekten Rechtschreibung – das LAG Düsseldorf urteilte: „Die Formulierung ‚zur vollsten Zufriedenheit‘ ist sprachlich unmöglich.“

## „Diversity“ versus Quotenregelung

### Newsletter Personal vom 30.8.2012

Die Frauenquote bietet immer Anlass zur Diskussion (vergleiche auch Seite 38 in diesem Heft). Zu unserem Newsletter mit einer Nachricht über das Ziel der 30-Prozent-Quote bei den Dax-Aufsichtsräten äußerte sich ein Leser.

„Mit Inbrunst wird gepredigt, dass der Grundsatz der Diversity bei der Unternehmenskultur mit zu berücksichtigen ist. Und natürlich muss die ‚Randgruppe Frauen‘ endlich im Management hinreichend Berücksichtigung finden – da die Unternehmen nicht schnell genug reagieren, ‚per ordre de mufti‘ qua Quotenregelung. Wird die Quotenregelung durchgedrückt, dann verstoßen die Unternehmen automatisch gegen das Diversity-Prinzip, da dann nur eine einzige Artengruppe präferiert wird. Somit widersprechen sich die beiden propagierten Prinzipien. Die Lösung besteht wahrscheinlich in einem notwendigen Augenmaß, das durch die Geeignetheit für eine Position bestimmt wird. In Unternehmen, in denen eine Mehrheit an Mitarbeitern weiblichen Geschlechts vorhanden ist, müsste eine ‚Männerquote‘ erhoben werden, um eine ungleichen Behandlung einer Minderheit auszuschließen.“

Rainer V. Zimmek, TMC – Trust Management Consultants, Düsseldorf

## IMPRESSUM

### VERLAG

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

Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg  
Registergericht Freiburg, HRA 4408  
Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557, Martin Laqua  
Geschäftsführung: Isabel Blank, Markus Dränert, Jörg Frey, Birte Hackenjohs,

Jens Köhler, Matthias Mühe, Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies  
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe  
Steuernummer: 06392/11008  
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

### ABONNENTEN-SERVICE UND VERTRIEB

Tel.: 0800 / 5050445 (kostenlos)  
Fax: 0800 / 5050446 (kostenlos)  
E-Mail: Zeitschriften@haufe.de

### VERLAGSLEITUNG / HERAUSGEBER

Reiner Straub

### REDAKTION

Randolf Jessl (raj) (verantwortl. 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 Röbler (mer)  
E-Mail: melanie.roessler@personalmagazin.de  
Kristina Enderle da Silva (end)  
E-Mail: kristina.enderle@personalmagazin.de  
Michael Miller (mim)  
E-Mail: michael.miller@personalmagazin.de

### REDAKTIONSASSISTENZ

Sabine Schmieder, Telefon 07 61/89 83-032  
Brigitte Pelka, Telefon 07 61/89 83-921, Telefax 898-993-921  
E-Mail: redaktion@personalmagazin.de

### AUTOREN UND MITARBEITER DIESER AUSGABE

Claudio De Gori, Jörg Eisfeld-Reschke, Arno Fischbacher, Pascal Güntürkün, Elke Jäger, Simone Janson, Michael John, Prof. Dr. Stephan Kaiser, Holger Koch, Ruth Lemmer, Alfred Lukaszcyk, Dr. Stefan Müller, Dr. Nathalie Oberthür, Marco Reiners, Karsten Wenzlaff, Oliver Zöll

### GRAFIK / LAYOUT

Ruth Großer, Melanie Probst  
ANZEIGEN Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2012  
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg  
Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg

### KEY ACCOUNT MANAGEMENT (verantwortlich für Anzeigen)

Michael Kretschmer, Tel. 09 31/27 91-562, Fax -477  
E-Mail: michael.kretschmer@haufe-lexware.com  
Dominik Castillo, Tel. 09 31/27 91-751, Fax -477  
E-Mail: dominik.castillo@haufe-lexware.com

### ANZEIGENDISPOSITION

Michaela Dotzler, Tel. 09 31/27 91-559, Fax -477  
E-Mail: michaela.dotzler@haufe-lexware.com

### ABONNEMENT-PREISE

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

### ERSCHEINUNGSWEISE

Monatlich, in der Regel am letzten Freitag eines Monats, 14. Jahrgang

### DRUCK

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

**URHEBER- UND VERLAGSRECHTE** Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Das gilt auch für Entscheidungen und deren Leitsätze, wenn und soweit sie redaktionell bearbeitet oder redigiert worden sind. Soweit die Rechte an Bildern in 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-Medien-gruppe finden Sie unter: [www.haufe.de/mediacenter](http://www.haufe.de/mediacenter).



# General Management

## Programm

Ganzheitliche Kompetenzentwicklung für Menschen in Führungspositionen

**Zukunftsfähiges Management braucht Kompetenzfortschritt, um auf dynamischen Märkten mit zunehmend komplexen, unsicheren Rahmenbedingungen handlungsfähig zu bleiben. Das General Management Programm der Haufe Akademie fördert Ihr berufliches und persönliches Wachstum. Es sichert den Erfolg Ihres Unternehmens im Wettbewerb von morgen.**

Innovative Strategien, passende Führungsinstrumente und praxiserprobte Methoden steigern Ihren Wirkungsgrad als Manager und Führungskraft.

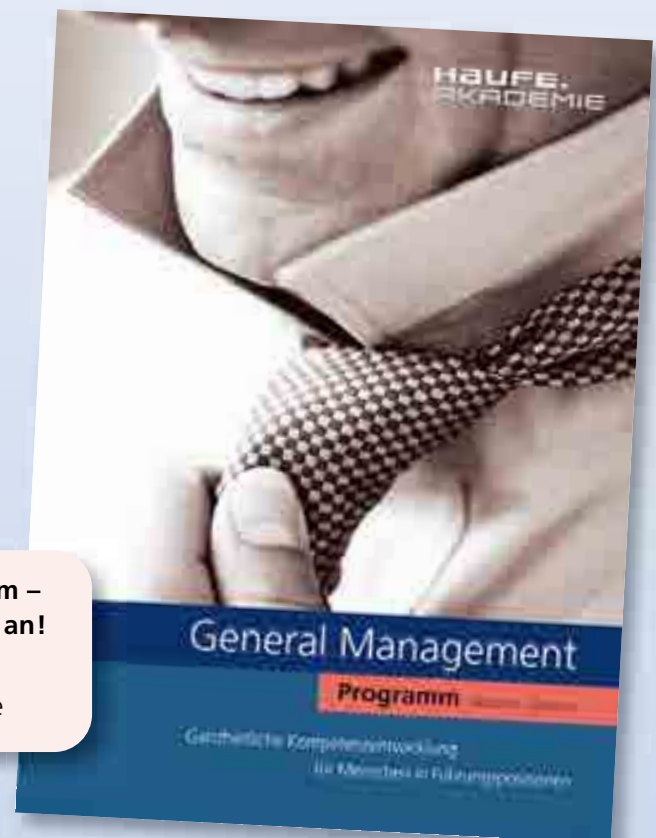
Das General Management Programm der Haufe Akademie unterstützt Sie mit ganzheitlichen strategischen Lösungen und erprobten Leadership-Ansätzen aus der Praxis für die Praxis:

- **Junior Management Programm (JuMP)**
- **Leadership Programm**
- **NEU: Evolutionär führen**
- **NEU: Zukunfts- und Innovationsmanagement**
- **Seminare für Manager und Führungskräfte**

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

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

Telefon: 0761 898-4433  
Hatun.Karakaya@haufe-akademie.de



# Ganz persönlich



**DR. MICHAEL PROCHASKA** ist seit Januar 2012 Mitglied des Vorstands und Arbeitsdirektor der Andreas Stihl AG & Co. KG in Waiblingen. Davor war er als Direktor Personal der Franz Haniel & Cie. GmbH und Geschäftsführer der Haniel Akademie verantwortlich für das konzernweite Personalmanagement. Weitere berufliche Stationen des promovierten Wirtschaftspsychologen waren unter anderem Linde und Porsche.

## *Was machen Sie gerade?*

Ich beantworte diesen Fragebogen.

## *Was sind Ihre aktuellen Herausforderungen in HR?*

Herausforderungen sind die Internationalisierung, Sicherung von Nachfolgern, Personalentwicklung, marktgerechte

Gestaltung von Arbeitsbedingungen, Erhöhung der Attraktivität des Unternehmens, die Motivation der Mannschaft ...

## *Eine wichtige Tugend für einen Personalmanager ist ...?*

Löse möglichst gut und schnell die Probleme deiner Kunden.

## *Was war Ihr bislang schönstes Projekt?*

Menschen, Teams und Organisationen auf ein Ziel hin auszurichten, macht Spaß. Egal, ob Strategieausarbeitung oder Werkerqualifizierung, Coaching oder globales Entwicklungsprogramm.

## *Welche berufliche Entscheidung war bisher die schwierigste für Sie?*

Ein Projekt zu leiten, bei dem die Ver schlankung der Zentrale ein Ziel war. Interessenausgleich und Sozialplan sind im Prinzip gute Instrumente, aber: Spaß ist anders.

## *Wann haben Sie im Job zum letzten Mal geschwänzt?*

Noch nie. Es ist schön, wenn man tun darf, was man tun möchte.

## *Wie halten Sie es mit der Work-Life-Balance?*

Ich treibe gern Sport, und das mindestens dreimal in der Woche.

## *Wie kam es, dass Sie sich für eine HR-Laufbahn entschieden haben?*

Mich haben das Funktionieren von und die Dynamik in Organisationen mit all ihren Subsystemen schon immer fasziniert.

## *Wie bilden Sie sich weiter?*

Ich nutze jede Möglichkeit zum Austausch mit Kollegen und lese viel.

## *Wer inspiriert Sie?*

Menschen, die aus Überzeugung handeln.

## *Wofür hätten Sie gern mehr Zeit?*

Für meine Familie und meine Hobbys.

## VORSCHAU AUSGABE 11/12



© MEZZOTINI\_FOTOLIA - FOTOLIA.COM

### TITEL

Behinderte Mitarbeiter beschäftigen

### MANAGEMENT

Kompetenzabgleich im internen Recruiting

### ORGANISATION

Personalplanung richtig einsetzen

### RECHT

Bonus-Check 2013: Zielvereinbarungen prüfen

### PERSÖNLICH

Wie Finanz- und Personalabteilung kommunizieren

Das nächste Personalmagazin erscheint am 25. Oktober 2012.



Neu

## Herausragende Persönlichkeiten eröffnen neue Perspektiven auf Zukunftsthemen

Mehr als 30 hochkarätige Autoren aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft entwickeln mit ihren Beiträgen ein differenziertes Bild eines neuen Führungskonzepts: Sustainable Leadership.

Zu Wort kommen u.a. der Theologe Hans Küng, der Physiker und Raumfahrer Ernst Messerschmitt, die Politikwissenschaftlerin Gesine Schwan und der Klimaforscher Ernst Ulrich von Weizsäcker.

- › So sichern Unternehmen dauerhaft ihren guten Ruf
- › Warum nachhaltiger Unternehmenserfolg auf Werten beruht
- › Prominente Autoren teilen ihren Erfahrungsschatz
- › Umsetzungsbeispiele zum Konzept Sustainable Leadership

**Führungsperspektiven**  
272 Seiten | Bestell-Nr. E01350  
ISBN 978-3-648-03284-8  
€ 49,95

**Jetzt bestellen!**  
[www.haufe.de/bestellung](http://www.haufe.de/bestellung), ☎ 0800/50 50 445 (kostenlos)  
oder in Ihrer Buchhandlung

**HAUFE.**



Die Mitarbeiter von EDEKA Minden-Hannover lieben nicht nur Lebensmittel, sondern auch ihr Unternehmen.



# Mitarbeiter bilden Unternehmen.

Richtig eingesetzt und gut motiviert sind die Menschen in Ihrem Unternehmen mehr als nur Ihre Mitarbeiter – sie sind ein Teil Ihres Erfolgs. Entdecken Sie neues Potenzial, bauen Sie vorhandenes Talent aus und setzen Sie es produktiver in Ihrem Unternehmen ein: mit der Software Haufe Talent Management.  
Viel Erfolg.



[www.haufe.de/talentmanagement](http://www.haufe.de/talentmanagement)

**HAUFE**.umantis  
Talent Management Software

NEU



# STELLENANZEIGE PLUS

Die zeitgemäße Online-Stellenanzeige mit dem dreifachen Mehrwert

## + MEHR INHALT

Zusätzlich zur Stellenbeschreibung haben Sie mit der StepStone Stellenanzeige Plus die Möglichkeit, über vier weitere Navigations-Tabs wichtige Informationen zu Ihrem Unternehmen ausführlich darzustellen. So gewinnen interessierte Kandidaten einen umfassenden Eindruck Ihres Unternehmens, ohne die Anzeige verlassen zu müssen.

## + MEHR EMPLOYER BRANDING

Laut einer aktuellen StepStone Umfrage legen knapp 70 Prozent der befragten Fach- und Führungskräfte Wert auf eine optisch ansprechende und übersichtlich gegliederte Stellenanzeige. Begründung: Die professionelle Gestaltung einer Anzeige sagt viel über das suchende Unternehmen und über die Arbeitgebermarke aus.

## + MEHR PASSENDE KANDIDATEN

Durch das „Plus“ an Information erhöhen Sie die Verweildauer potenzieller Bewerber auf Ihren Stellenanzeigen. Und je intensiver sich Kandidaten mit Ihrem Unternehmen auseinandersetzen, desto höher ist ihre Motivation, sich auf die von Ihnen zu besetzenden Positionen zu bewerben. Deswegen ist die StepStone Stellenanzeige Plus die optimale Lösung, um die Bewerberresonanz in Ihrer Zielgruppe nachhaltig zu verbessern.

Sprechen Sie mit uns über Ihre StepStone Stellenanzeige Plus – gerne beraten wir Sie persönlich!

E-Mail: [service@stepstone.de](mailto:service@stepstone.de)

Telefon: 0800-7 83 77 86 (gebührenfrei)

[www.stepstone.de/stellenanzeige-plus](http://www.stepstone.de/stellenanzeige-plus)

