

03.2013 | 11.80 EUR

personalmagazin

MANAGEMENT, RECHT UND ORGANISATION

www.personalmagazin.de



MATERIAL-NR. 04062-5149
3 300 3
9 783364 000691

HR-Software
Wie Sie neue
IT-Trends für Ihre
Arbeit nutzen
S.54

Keine Angst vor der Datenwelle

Wie Sie mit Big Data besser entscheiden s. 10

ROLLENTAUSCH Wie Azubis des Chemieunternehmens Merck Führungskräfte trainieren s. 38

GENERATIONENMIX Wie Sie heterogene Belegschaften erfolgreich managen s. 44

BÜROKRATIEMONSTER Warum die Minijobreform Entgeltabrechnern so viel Arbeit beschert s. 70

Er ist der Typ für komplexe Anforderungen.

Und für klare Antworten.

Vivento überzeugt mit der Erfahrung eines wahren Spezialisten: wir bieten flexible Personaleinsätze für Auftragsspitzen, Sonderaufgaben und mehr. Praxisnahe Projektbetreuung von Planung bis Durchführung, bundesweite Digitalisierung sowie ein umfangreiches Angebot für Ihre individuelle Kundenbetreuung. www.vivento.de



vivento
Weil Erfahrung zählt.

Liebe Leserinnen und Leser,

mächtige Interessengruppen drücken derzeit das Thema Big Data in die Öffentlichkeit. Der Hightech-Branchenverband Bitkom lanciert Konferenzen und Materialien und sein Präsident Dieter Kempf erwartet für die IT-Firmen ein großes Geschäft. Der Branchenriese SAP beispielsweise will mit Big Data etwa die Gesundheitsvorsorge als neues Geschäftsfeld erschließen. Handelt es sich bei Big Data um eine riesige PR-Blase oder steckt mehr dahinter?



„Mit Big Data bekommen die Analytiker wieder Aufwind.“

Reiner Straub, Herausgeber

Google und Amazon sind Weltmeister im Sammeln und Verwerten von Kundendaten. Big Data gehört hier schon zum Alltag. Viele andere Unternehmen, häufig vom Marketing angetrieben, eilen diesen Vorbildern nach. Es sind vor allem drei Wettbewerbsvorteile, die

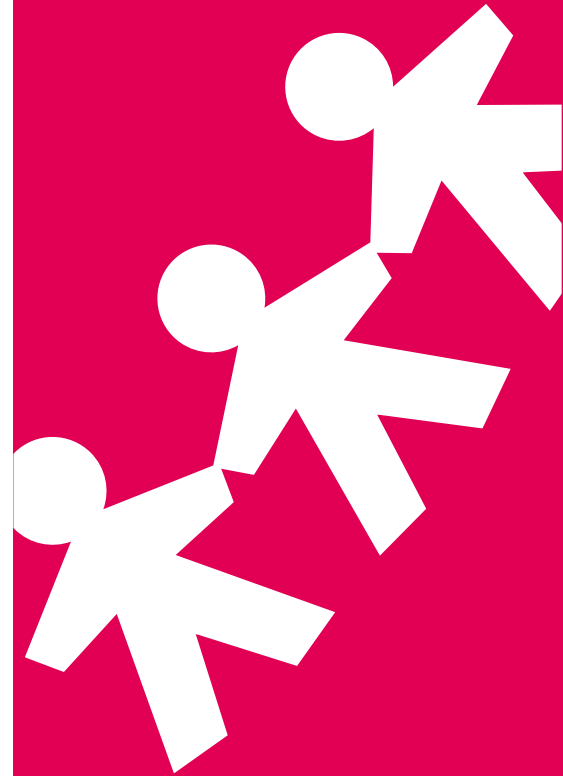
sich die Unternehmen von Big Data erwarten: Erstens würden bessere Daten zu besseren Entscheidungen im Management führen, zweitens würden die Produkte intelligenter und drittens die Kundenansprache individueller werden – so die „Heilsversprechen“. Die Hoffnung auf bessere Entscheidungen im Management erinnert an Frederick Winslow Taylor und sein Hauptwerk „Die Grundsätze der wissenschaftlichen Betriebsführung“, das vor 100 Jahren darlegte, wie durch analytisches Vorgehen die Unternehmensführung verbessert werden kann. Die Analytiker kamen an die Macht. Mit Big Data bekommen die Analytiker wieder Aufwind, diesmal in der digitalen Lesart.

Bei Big Data vom „HR-Trend Nr. 1“ zu reden, wie in manchem Blog zu lesen ist, ist Blödsinn. Gleichwohl sollten HR-Manager das Thema nicht ignorieren. Big Data hält Einzug in die Unternehmen und bringt neue Berufsbilder hervor, mit denen sich HR beschäftigen muss. Die Rekrutierung und Weiterbildung solcher Spezialisten stellen hohe Anforderungen, da Standards fehlen. Von Big Data können Personaler auch für die Nutzung der eigenen HR-Daten lernen. Das Personalcontrolling hat hier schon Standards entwickelt, die man „nur“ noch umzusetzen braucht.

Ihr

Reiner Straub

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



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



Minijob mit Maxibürokratie

Seit Januar 2013 müssen Entgeltabrechner komplexe Sonderfälle beachten.



70

Big Data – Hype oder Heilsversprechen?

Ein neues Schlagwort ist in aller Munde: Big Data. Noch spielt es in HR keine große Rolle, Personaler sollten das Thema dennoch im Blick haben.



10

SZENE**06 News und Events**

Stellenwechsel, Veranstaltungen und Trendthemen aus der HR-Szene

TITELTHEMA**10 Keine Angst vor der Datenwelle**

Big Data kann helfen, bessere Entscheidungen zu treffen. HR ist gefordert, entsprechende Strukturen zu schaffen

14 Titanenwerk für Personaler

Wie sich Big Data für das Personalmanagement nutzen lässt

18 Viele Daten, viele Lösungen

Warum herkömmliche Business-Intelligence-Lösungen nicht ausreichen und wie Big-Data-Projekte – auch im Mittelstand – gelingen

22 Neue Entscheidungskultur

Die mit Big Data verbundenen Technologien und Prozesse machen neue Formen der Zusammenarbeit erforderlich

MANAGEMENT**24 News****33 Dienstleistungsmarkt****34 Virtuell und doch ganz nah**

Schon kleine Maßnahmen helfen, ein Gemeinschaftsgefühl bei Teams zu erzeugen, die über verschiedene Standorte verteilt sind

38 Wenn Azubis den Chef anleiten

Beim Chemieunternehmen Merck läuft Mentoring einmal umgekehrt: Führungskräfte lernen von Azubis den Umgang mit Social Media

SPEZIAL**54 Bewerbungen mit Profil**

Softwarelösungen verknüpfen sich mit Social-Media-Plattformen

56 Viele Konzepte, wenig Software

Eine Studie zeigt, wie es aktuell um das Thema Talentmanagement in den Unternehmen steht

ORGANISATION**42 News und Softwaremarkt****44 Vielfalt als Herausforderung**

Die Daimler AG setzt Generationenmanagement erfolgreich um

48 Auf bessere Zusammenarbeit

Wie Konflikte zwischen Business und HR gelöst werden können

52 Nicht besser, sondern anders

Mittelständler und Großunternehmen haben unterschiedliche Vergütungsschwerpunkte, wie eine aktuelle Gehaltsstudie zeigt

58 Mehr Wissen über Mitarbeiter

Daten über Fähigkeiten der Mitarbeiter werden zu wenig genutzt

60 Personal und Technik im Fokus

Ein Ausblick auf das SAP-Forum für Personalmanagement

62 Wissen teilen ist gut, oder?

„Shareconomy“ ist das diesjährige Leitthema der Cebit

= exact Mein Lohnpartner



Den Generationenmix erfolgreich managen

Die Daimler AG analysierte die Ansprüche ihrer verschiedenen Mitarbeitergenerationen und entwickelte daraus ein Generationenmanagement.

44

RECHT

64 News

66 Aktuelle Rechtsprechung

68 Überstunden-Misverständnis

Ein BAG-Urteil zu Überstunden wird häufig falsch interpretiert

72 Minijobs mit Maxibürokratie

Die Minijobreform bringt viel Arbeit für Entgeltabrechner

74 Adieu Datenschutz

Nach einer wahren Gesetzgebungsodyssee ist das Gesetz zum Beschäftigtendatenschutz nun endgültig gescheitert

75 Pudding an die Wand nageln

Bei der sozialversicherungsrechtlichen Beurteilung freier Mitarbeiter gibt es keine Rechtsicherheit

PERSÖNLICH

76 News und Weiterbildung

78 Vom Verwalter zum Navigator

Welche Kompetenzen ein guter Recruiter braucht

80 Buchtipps

82 Ganz persönlich

Jela Götting, Leiterin der Personalentwicklung der Adidas-Gruppe, beantwortet unseren Fragebogen

RUBRIKEN

03 Editorial

81 Impressum

82 Vorschau



3 Lösungen – 1 Partner

- ✓ Lohn-Software
- ✓ Lohn-Rechenzentrum
- ✓ Lohn-Outsourcing

www.exact.de/lohn



= exact

And it all comes together.

Stellenwechsel

JÖRG SCHWITALLA

Seit dem Jahreswechsel ist Jörg Schwitala neues Vorstandsmitglied für Personal und Integrität sowie Arbeitsdirektor bei der Tognum AG. Tognum hat die Vorstandposition neu geschaffen, um einerseits den künftigen Anforderungen gerecht zu werden – etwa die Integration von Bergen Engines AS – und andererseits die Bereiche Personal, Recht und Compliance enger zusammenzuführen. Es geht also auch darum, der wachsenden Bedeutung integrier Unternehmensführung Rechnung zu tragen. Jörg Schwitala war bis Juli 2012 Personalvorstand von MAN SE und seitdem in beratender Funktion für den Volkswagen-Konzern tätig. Er begann seine Berufslaufbahn nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Personal- und Rechnungswesen im Personalbereich der Michelin Reifenwerke. Weitere Station war eine leitende Personalfunktion beim Automobilzulieferer Valeo Group.



© 2013 TOGNUM AG



JULIA ROTH

Seit Mitte Januar ist Julia Roth HR-Manager bei der weltweit tätigen Rechtsanwalts-gesellschaft Linklaters LLP. Sie leitet und verantwortet das in Frankfurt ansässige HR-Team der Kanzlei in Teilzeit während ihrer Elternzeit. Vor ihrem Wechsel zu Linklaters LLP war die studierte Diplom-Pädagogin, Diplom-Betriebswirtin und ausgebildete Personalfachkauffrau (IHK) bei der Galeria Kaufhof GmbH als Personalleiterin in Mainz tätig. Zuvor hat Julia Roth verschiedene Personalfunktionen bei Siemens/GPT in London, bei der Deutschen Bahn (DB Netz AG) und der Lufthansa Cargo wahrgenommen. Julia Roth ist außerdem Mitglied der Initiative zur Selbst-GmbH.

MARTIN SCHOLVIN

Seit Januar 2013 verantwortet der 48-Jährige im Vorstand der Edeka AG unter anderem die Ressorts Finanzen, Personal, Expansion und Unternehmensentwicklung. Martin Scholvin kommt ursprünglich aus der Wirtschaftsprüfung, wo er seine berufliche Laufbahn startete. Von 2003 bis 2006 war er dann als Wirtschaftsprüfer beim Edeka Verband kaufmännischer Genossenschaften tätig. Und die vergangenen sechs Jahre leitete er in der Unternehmenszentrale den Geschäftsbereich Beteiligungen und Controlling. Edeka hat kürzlich seinen Vorstand auf drei Personen erweitert.



© EDEKA-ZENTRALE AG & CO. KG

MATTHIAS DIPPER

Der bisherige Head of Global Labour Relations bei Merck KGaA ist zu Clariant gewechselt und dort seit 1. Februar als Head of Social Policies and Labour Law tätig. Die Position bei Clariant wurde neu geschaffen.

PETER KUBITSCHKE

Michelin am Standort Bad Kreuznach hat mit Peter Kubitschke seit 1. Januar einen neuen Personalleiter. Der Diplom-Ingenieur leitete zuletzt den Fertigungsbereich „Vulkanisation und Reifenendprüfung“.

IZABELA LINDENFELD

Mitte Januar hat Izabela Lindendorf die Leitung des Personalbereichs bei Jones Lang LaSalle (JLL) Deutschland übernommen. Die Diplom-Kauffrau blickt auf eine über zwölfjährige Erfahrung im strategischen

Personalmanagement und in der Personalentwicklung zurück, zuletzt war sie Head of Human Resources Northern Europe bei DTZ.

ANDREAS LÖCHTE

Neuer Bereichsleiter Personal beim Genossenschaftsverband e.V. ist Andreas Löchte. Der 45-Jährige kommt von der Huk-Coburg Versicherungsgruppe, wo er die Personalbetreuung und -beratung leitete.

GEORG STUKE

Bereits im Dezember 2012 wurde Georg Stuke zum Präsidenten des neuen Bundesamts für das Personalmanagement der Bundeswehr ernannt. Das Kölner Amt ist für Personalgewinnung, -entwicklung und -ausgliederung für Soldaten, Beamte und Arbeitnehmer zuständig. Stuke war zuvor Präsident der Wehrbereichsverwaltung West.

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

Zitate

„Personalarbeit ist weder Spielwiese noch Schonraum, sondern ein ganz wesentlicher Teil der Unternehmensführung und des Unternehmenserfolgs.“

Angela Titzrath, Personalvorstand Deutsche Post DHL, in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung

„Menschen, die in ein Büro gehen müssen, um ihren Lebensunterhalt zu verdienen, haben etwas Langweiliges.“

Karl Lagerfeld, Modedesigner, in Vogue TV

„HR als Anwalt des Unternehmergeists? Wenn das gebraucht würde, hätte das Unternehmen ein sehr grundsätzliches Problem. In der Rolle sehe ich HR eher nicht.“

Bernhard Just, Vice President HR Delphi, auf dem Promerit Executive Workshop

Drei Fragen an ...

... Marcus Schulz zum Thema „Variable Entlohnung“

Frage eins: Welche Mitarbeiter können das Modell „Mitarbeiterorientierte“ nutzen?

Marcus Schulz: Wir setzen das Modell für Mitarbeiter im operativen Geschäft ein: Kundenbetreuer, Recruiter, Vertriebler. Entwickelt hat sich das Konzept über mehrere Jahre. Dank der Durchführung regelmäßiger Führungsjahresgespräche haben wir gelernt, worauf es den Mitarbeitern ankommt, und sind nun froh, jedem bestmöglich gerecht zu werden.

Frage zwei: Wie funktioniert das?

Schulz: Es gibt vier Treiber: Bezahlung, Perspektive, Anerkennung und der Spaß bei der Arbeit. Mit diesen Begriffen lassen sich die Bedürfnisse fast aller Arbeitnehmer abdecken. In der individuellen Reihenfolge dieser Werte unterscheiden sich die Menschen jedoch. Diese gilt es in persönlichen Gesprächen herauszufinden. Je nachdem, was für den Arbeitnehmer am wichtigsten ist, können wir Schwerpunkte

in Aufgabenstellung und Entwicklung setzen. Bei einem Mitarbeiter aus dem Vertrieb, für den beispielsweise die Entlohnung eine übergeordnete Rolle spielt, ist es wichtig, Aufgaben mit anspruchsvollen und zurechenbaren Zielen, eine attraktive Provision und eine definierte Karriereentwicklung mit klaren Meilensteinen festzulegen. Soll die Work-Life-Balance im Vordergrund stehen, stellen wir Projektaufgaben mit freier Zeiteinteilung und zahlen nach Meilensteinen von Projekterfolgen zuvor definierte Zusatzprämien. Vor allem im Back Office oder im Recruitment ist dies keine Seltenheit.

Frage drei: Das ist doch aufwendig abzuwickeln ...?

Schulz: Buchhalterisch hält sich der Aufwand eigentlich in Grenzen und wird vom Controlling im Zuge des operativen Monitorings überwacht. In die Lohnbuchhaltung gehen dann nur noch die „nackten“



© ARGO GROUP

MARCUS SCHULZ, Geschäftsführer der Argo Group, führte in seinem Unternehmen das „Mitarbeiterorientierte“ ein – ein Entlohnungsmodell, bei dem die Mitarbeiter selbst entscheiden, ob sie etwa mehr Gehalt oder mehr Work-Life-Balance erreichen möchten.

Zahlen. Eine kleine Schwäche, wenn man es so sagen will, hat das System allerdings: Die Mitarbeiter müssen ihrem Chef vertrauen. Wir waren erstaunt, dass in der Praxis die wenigsten den Fokus auf das Gehalt legen, und vermuten, dass hier eine gewisse Scheu besteht, sich dem Vorgesetzten gegenüber zu öffnen.

Innovative Instrumente

Modernes Personalmarketing und Recruiting setzt einerseits strategisches und zukunftsgerichtetes Denken, andererseits einen Anwendungsmix von altbewährten und innovativen Instrumenten voraus. Dieses Spektrum deckt der Recruiting Convent 2013 ab: In den Vorträgen und Diskussionen geht es unter anderem um „Job Dating“ als Recruiting-Strategie, um „Eye Tracking“ und den Nutzen für das Recruiting und um ein Google-Portfolio für Personalmarketer und Recruiter. Außerdem berichten bekannte Köpfe aus der Szene von ihren persönlichen Erfahrungen aus 60 Jahren Personalmarketing und Recruiting. Die siebte „Insider-Jahrestagung für Personalmarketing und Recruiting“ findet am 18. und 19. März auf Schloss Bensberg statt.

www.recruiting-convent.de



Das Grand Elysée Hamburg beherbergt das Haward Fürstenberg Symposium.

Inspirationen für mehr Gesundheit

Interaktion, Inspiration, Information – so das Leitmotiv des Haward Fürstenberg Symposiums, das am 4. und 5. April in Hamburg im Hotel Grand Elysée stattfindet. Der „Internationale First-Class-Kongress für eine gesunde Unternehmenskultur“ wartet mit Innovationsworkshops und einer Abendveranstaltung mit Netzwerkcharakter am ersten Tag sowie mit Fachvorträgen zu Themen wie „Gesunde Führung“ und „Unternehmenskultur der Achtsamkeit“ am zweiten Tag auf. Referenten sind unter anderem Zukunftsforscher Professor Horst W. Opaschowski, Professor Heike Bruch (Universität St. Gallen), Professor Bernhard Bardura (ehemals Universität Bielefeld) und Hirnforscher Professor Gerald Hüther. Auch der ehemalige Erste Bürgermeister Hamburgs, Ole von Beust, hat seine Teilnahme an einer Podiumsdiskussion zugesagt. www.haward.de

TERMINE

8. März, Köln	4. BRBZ-Rechtsberatkongress zur betrieblichen Altersversorgung Tel. 0221 1680061-0 www.brbz.de
11. bis 13. März, Berlin	13. Handelsblatt Jahrestagung „Betriebliche Altersversorgung 2013“ Tel. 0211 9686-3463 www.handelsblatt-bav.de
12. März, Bonn	Mittelstandsplenum Tel. 02263 901432 www.mittelstandsplenum.de
19. und 20. März, Karlsruhe	SAP-Forum für Personalmanagement Tel. 0800 5343424 www.sap.de/personalforum2013
19. und 20. März, London	HR Tech Europe 2013 European Conference & Expo Tel. +36 1 2011469 www.hrtecheurope.com

Kreative Personalgewinnung

Wie kann man hochqualifizierte Mitarbeiter erfolgreich gewinnen und binden? Diese Frage beschäftigt sehr viele Unternehmen. Praxisrelevante Antworten will nun die Studie „Best Practices zur Mitarbeitergewinnung“ von Professor Benedikt Hackl an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) finden. Unternehmen aus den Leitbranchen Automotive, Maschinenbau, Logistik und Gesundheit können teilnehmen, indem sie bis zum 23. März 2013 einen Online-Fragebogen ausfüllen. Die Vorteile für die Teilnehmer: Sie erhalten einen Management-Report mit den Ergebnissen, eine Einladung zu regionalen, kostenfreien Best-Practice-Workshops für den Austausch unter Personalleitern und nehmen an einer Verlosung von drei Unternehmens-Quick-Checks teil. Außerdem werden die kreativsten Modelle, die in den Workshops ermittelt wurden, mit einem Preis der DHBW prämiert. Die Workshops finden im Mai und Juni statt. www.fpa-personalerfolg.de



Elmo Hagendorf und Thomas Tänzer
Inhaber der Design-Hotels Lux 11 und The Weinmeister in Berlin-Mitte
Allianz Kunden seit 1992 bzw. 2008

1
Eine Erfahrung:
Qualifizierte
Mitarbeiter wollen
wenig länger als zwei
bis paar Tage
hatten.

Die betriebliche Altersversorgung der Allianz: Deutschlands Nummer 1.

Sie wollen, dass sich Ihre Mitarbeiter bei Ihnen wohl fühlen und gemeinsam mit Ihnen in die Zukunft blicken? Dann entscheiden Sie sich für die betriebliche Altersversorgung der Allianz. So profitieren Ihre Arbeitnehmer und Sie nicht nur von Steuervorteilen bzw. Sozialabgabensparnissen, sondern auch von unserer langjährigen Erfahrung und ausgezeichneten Kompetenz sowie unseren hochqualifizierten Mitarbeitern und effizienten Services. Wir ermöglichen Ihnen eine Win-win-Situation, bei der Sie auf verwaltungsarmem Weg Ihre Mitarbeiter fördern und an sich binden. Vertrauen Sie bei Produkt und Partner auf die Allianz. Als Komplettanbieter verfügen wir über besondere Expertise in allen Formen der betrieblichen Altersversorgung. Weitere Informationen unter www.business.allianz.de



Keine Angst vor der Datenwelle


TREND. Big Data kann Unternehmen helfen, bessere Entscheidungen zu fällen. Gleichzeitig ist der Personalbereich gefordert, entsprechende Strukturen zu schaffen.

Von **Daniela Furkel** (Red.) und **Stefan Gneiting**

Ohne Big Data hätte US-Präsident Barack Obama am 21. Januar die Schlüssel zum Weißen Haus möglicherweise an seinen Herausforderer Mitt Romney übergeben müssen. Wie das Magazin „Time“ berichtete, steht eine große Mannschaft

von IT- und Datenspezialisten hinter Obamas Wahlsieg. Sie analysierten und kombinierten während des fast zweijährigen Wahlkampfs eine riesige Anzahl an Einträgen in sozialen Netzen, Umfrageergebnissen, Callcenter-Aufzeichnungen und soziografischen Daten. So erhielten sie belastbare Aussagen über das potenzielle Wählerverhalten und

zeichneten stets aktuelle Stimmungsbilder für jeden einzelnen US-Staat. Damit optimierte Obamas Wahlkampfteam das Fundraising und konnte vor allem die Wahlkampagne der wechselnden lokalen Stimmungslage anpassen. Es heißt, dass diese Strategie den entscheidenden Stimmenvorsprung vor Romney verschafft habe.



Riesenwelle: Die Masse an Daten clever nutzen, um bessere Entscheidungen zu treffen.

Was ist eigentlich Big Data?

Der Begriff Big Data beschreibt eine Erweiterung der Möglichkeiten, die herkömmliche Datenanalysemethoden bieten. Er lässt sich mit drei Vs – Volume (Volumen), Velocity (Geschwindigkeit) und Variety (Vielfalt) – charakterisieren.

Volumen (Volume): Wie der Name schon impliziert, geht es um sehr große Datenmengen. Allein 2010 speicherten die Unternehmen nach Schätzungen von Marktforschern sieben Exabyte neuer Daten weltweit. Ein Exabyte entspricht ungefähr 4.000-mal der Informationsmenge, die in der Forschungsbibliothek des US-Kongresses gespeichert ist. Die Herausforderung liegt darin, die relevanten Daten zu ermitteln und auszuwerten.

Geschwindigkeit (Velocity): Die Daten müssen möglichst schnell, im Idealfall in Echtzeit verarbeitet werden, da sie nur dann optimal genutzt werden können. Außerdem sind viele Big-Data-Vorhersagen nur dann sinnvoll, wenn sie auf topaktuellen Zahlen beruhen – etwa bei Verkehrsprognosen.

Vielfalt (Variety): Die Herausforderung besteht darin, eine Vielzahl von Quellen mit ganz unterschiedlichen Datenformaten und -strukturen auszuwerten. Datenquellen können etwa sein: ERP-Datenbanken, E-Mail-Verzeichnisse, soziale Netzwerke, Diskussionsforen, Callcenter-Aufzeichnungen et cetera. Bemerkenswert ist, dass Big-Data-Analysen sowohl strukturierte als auch unstrukturierte Daten (wie E-Mails) einbeziehen.

Was können Unternehmen vom US-Wahlkampf lernen? Zunächst einmal, dass riesige Datenmengen zur Steigerung des Unternehmenserfolgs beitragen können, wenn sie richtig genutzt werden. Das betrifft vor allem Handelsunternehmen, unter denen auch die Big-Data-Pioniere wie Amazon zu finden sind: Mit einer geschickten Datenanalyse können sie ihren Kunden ein personalisiertes Waren- und Dienstleistungssortiment anbieten. Die meisten Konsumenten kennen das mittlerweile aus eigener Erfahrung: Sie bestellen ein Buch – beispielsweise einen Ratgeber zur Mitarbeiterführung – und erhalten dann ähnlich gelagerte Vorschläge auf ihrer Amazon-Startseite sowie per Mail.

Die Stärken von Big Data

Das ist aber erst die Spitze des Eisbergs. Mithilfe von Big Data organisiert der Handel seine Produktpalette und Zulieferer, fährt Kampagnen, um Kunden anzulocken und zu halten, und steuert seine ausgeklügelte Logistik. Laut dem McKinsey Global Institute können Handelsunternehmen mit Big-Data-Analysen ihre Margen um bis zu 60 Prozent

steigern. Angesichts dieser Vorteile sagen Marktforscher den Anbietern von Big-Data-Lösungen gute Geschäfte vorher. Laut der Unternehmensberatung Experton sollen die weltweiten Umsätze mit Big-Data-Lösungen von 4,5 Milliarden Euro im Jahr 2012 auf knapp 16 Milliarden Euro im Jahr 2016 steigen.

Big Data in Deutschland

Auch in Deutschland haben die Unternehmen die Vorteile von Big Data mittlerweile erkannt: 57 Prozent der von Experton befragten 155 deutschen Unternehmen beschäftigen sich mit Big Data – teils, indem sie konkrete Projekte umsetzen, teils, indem sie sich über die Hintergründe informieren. Die Verantwortlichen in den Unternehmen sehen Big Data vor allem bei der Supply-Chain-Analyse, der Vertriebsanalyse, im Controlling für das Kampagnenmanagement und die Preisgestaltung als relevantes Instrument an.

Die Chancen für HR

Schön. Aber was hat das Ganze mit Personalarbeit zu tun? Viel. Zum einen kann Big Data dem Unternehmen helfen, bessere Personalentscheidungen zu treffen, etwa indem Risiken bei der Personalauswahl eliminiert werden (mehr dazu im Artikel „Titanenwerk für Personal“ ab Seite 14). Zum anderen fordert Big Data den Personal- und Organisationsbereich eines Unternehmens in ganz anderer Hinsicht heraus: Datenanalyseprojekte dürfen nicht nur aus technischer Sicht betrachtet werden. Vielmehr müssen die Firmen auch Strukturen und Prozesse verändern sowie die benötigten Kompetenzen schaffen.

„Big Data verlangt ganz neue, schnelle Entscheidungswege und ein agiles Business-Process-Management, damit man die Entscheidungen, die man aus den Big-Data-Analysen herbeiführt, auch schnell implementieren kann“, sagt IT-Berater und -Analyst Wolfgang Martin. Er legt den Unternehmen deshalb die Einrichtung eines mit eigenem Budget



© EPICSTOCKMEDIA / SHUTTERSTOCK.COM

und Entscheidungsfreiheiten ausgestatteten Kompetenzzentrums für Analytik nahe. Dessen Erkenntnisse müssten dann umgehend den richtigen Abteilungen und Rollen im Unternehmen zugeordnet werden. Denn Schnelligkeit sei oberstes Gebot. „Big Data ist mit Fast Data gleichzusetzen“, so Martin.

Die Herausforderungen für HR

Letztendlich betrifft die Entscheidung für Big Data die gesamte Kultur eines Unternehmens. Es geht nicht nur darum, neue Strukturen und vielleicht ein eigenes Kompetenzzentrum zu schaffen, sondern es geht auch darum, einen Wandel in den Köpfen der Führungskräfte und Entscheider zu erlangen. In vielen Firmen werden auch heute noch Entscheidungen rein nach dem Bauchgefühl getroffen und dann nachträglich mit Daten und Fakten untermauert. Oder Informationen werden einfach ignoriert oder an andere Prozessbeteiligte nicht weitergeleitet. Für all das muss eine Lösung gefunden werden, wenn ein Unternehmen künftig stärker datenbasiert entscheiden möchte.

Und es ist nicht nur die Unternehmensorganisation, die durch Big Data vor neue Herausforderungen gestellt wird. Auch Personalentwicklung und Rekrutierung sind betroffen. „Damit Unternehmen von ihren riesigen Datenschätzen profitieren können, müssen sie ihre Mitarbeiter weiterbilden“, sagt Holm Landrock, Senior Advisor bei Experton. „Big Data erfordert die Schaffung ganz neuer Berufsbilder: des Data Scientist und des Data Artist.“ Der „Data Scientist“ sucht Verknüpfungen zwischen Datensätzen, um damit zu neuen Erkenntnissen zu kommen. Er ist jemand, der bildlich gesprochen mit den Daten jongliert. Dafür benötigt er gute statistische und mathematische Kenntnisse. Der „Data Artist“ ist für die Visualisierung der Daten verantwortlich. Er bereitet die komplizierten Zusammenhänge so auf, dass Entscheider und Fachabteilungen sie schnell erfassen können.

Auch die Recruiter werden durch die Entscheidung für Big Data vor neue, erhebliche Herausforderungen gestellt. Denn der Data Scientist und der Data Artist sind auf dem Arbeitsmarkt bislang kaum zu finden. Vielmehr werden Angebot und Nachfrage in den kommenden Jahren wie eine Schere auseinanderklaffen. Laut dem McKinsey Global Institute sollen in fünf Jahren allein in den USA bis zu 190.000 Experten mit tiefgreifenden Analytikkenntnissen fehlen – und 1,5 Millionen Manager mit dem Know-how, die auf Big Data basierenden Entscheidungen zu treffen.

Big Data und Mittelstand

Großen Unternehmen wird es sicherlich eher gelingen, diese Herausforderungen in Organisation und Personalplanung zu bewältigen, als kleineren Firmen.

Denn sie können eigene HR-Experten abstellen, die sich speziell mit diesen Anforderungen beschäftigen. Gleichzeitig stellt sich aber die Frage, ob Big Data nicht sowieso ein Thema ist, das ausschließlich Großunternehmen betrifft? Benötigen mittelständische Firmen das Wissen, große Datenmengen zu verarbeiten? Können sie überhaupt große Datenmengen generieren und in die richtigen Wege leiten? Die Antwort ist ein klares „Jein“. Inwieweit Big Data für den Mittelstand sinnvoll und umsetzbar ist, hängt von der jeweiligen Branche und Ausrichtung ab sowie insbesondere von der Identifikation eines bestimmten unternehmerischen Ziels. Und nicht so sehr vom Strom der Daten. Denn die Technik steht mittlerweile über massentaugliche Hardware und Cloud-Lösungen zur allgemeinen Verfügung. Jedes Un-

pm HINTERGRUND

Datenschutz und Big Data

Daten sammeln, Angaben analysieren, Prozesse und Strukturen anpassen: Big Data stellt auch unter dem Gesichtspunkt des Datenschutzes eine Herausforderung für Unternehmen dar – im Hinblick auf Kunden- und Mitarbeiterdaten.

Das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) schützt Daten von Personen wie Kunden, Lieferanten oder Mitarbeitern. Es ist auf die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung von personenbezogenen Daten anzuwenden. Für das Arbeitsverhältnis bestehen keine speziellen Vorschriften, ein eigenes Datenschutzgesetz für Beschäftigte ist zurzeit nicht absehbar (siehe auch Seite 74). Daher gelten in diesem Bereich die allgemeinen Vorschriften aus dem BDSG, aus Landesdatenschutzgesetzen, dem Telekommunikationsgesetz (TKG) und auch einzelne Normen aus dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG).

So ist nach § 4 BDSG „die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten nur zulässig, soweit dieses Gesetz oder eine andere Rechtsvorschrift dies erlaubt oder anordnet oder der Betroffene eingewilligt hat“. Im Fall von Mitarbeiterdaten darf es zudem eines arbeitsvertraglichen Zwecks (§ 32 Abs. 1 Satz 1 BDSG). Arbeitgeber haben auch organisatorische Vorkehrungen zu treffen, damit die bei der Datenverarbeitung beschäftigten Personen nicht unzulässig Daten erheben, verarbeiten oder nutzen (§ 5 BDSG). Mitarbeiter, die mit personenbezogenen Daten umgehen, sind daher auf das Datengeheimnis zu verpflichten. Nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG ist „bei Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen“ – also auch bei der Datenverarbeitung von Mitarbeiterdaten – der Betriebsrat zu beteiligen. (*mim*)

CHECKLISTE

Zwölf Punkte für das richtige Vorgehen

ternehmen muss sich also – unabhängig von seiner Größe – zunächst die Frage stellen, welches Ziel es mit Big Data erreichen will, welche Wirkung es damit erzielen kann.

Fakt ist, dass der Mittelstand sich mit Big Data eher noch nicht auseinandersetzt. In Europa sagen 21 Prozent von 760 befragten Managern, dass sie dieses Thema nicht verfolgen wollen, so eine Studie von Coleman Parkes Research im Auftrag von Iron Mountain. In erster Linie fehlt den Unternehmen das Wissen, wie die Daten zu verwerten sind, wobei ihnen besonders die Datenmenge Sorgen bereitet (54 Prozent). Iron Mountain hat deshalb für Unternehmen einen Zwölf-Punkte-Plan für den Umgang mit Big Data erarbeitet (siehe Kasten).

Fakten statt Bauchgefühl

Hierbei sollten sich Unternehmen jedoch nicht zu stark auf die reine Menge der Daten konzentrieren. Sondern es kommt vor allem auf die Qualität der Daten an. Das ist auch der Ansatz des Evidence-based Management. Bei diesem Ansatz geht es darum, auf gesicherte empirische Fakten zu setzen. Ein Beispiel: In der personalwirtschaftlichen Literatur wird immer wieder der Vorteil gemischter Teams, die mit Männern und Frauen besetzt sind, betont. Diese würden unter anderem zu ausgewogeneren Entscheidungen kommen als rein männlich oder weiblich besetzte Teams. Doch aus Beispielen von Einzelfällen darf nicht auf eine Kausalität geschlossen werden.

Das machten die Professoren Torsten Biemann und Dirk Sliwka (Universität zu Köln) sowie Professor Heiko Weckmüller (FOM Bonn) in einem gemeinsamen Artikel in der Zeitschrift *Personal Quarterly* (4/2012) deutlich: „Tatsächlich ist der Stand der wissenschaftlichen Erkenntnisse, dass Geschlechterdiversität im Gegensatz beispielsweise zu funktionaler Diversität keinen Einfluss auf den Teamerfolg hat.“ Die Wissenschaftler rufen deshalb dazu auf, empirischen

1. **Beginnen Sie mit dem Ende.** Definieren Sie die Unternehmensziele und entwickeln Sie daran ausgerichtet Ihre Big-Data-Strategie.
2. **Reduzieren Sie die Problemstellung.** Versuchen Sie, die Herausforderung zu managen. Aufgrund der hohen Veränderungsdynamik in allen Bereichen kann nie eine ideale Lösung gefunden, können nie alle Eventualitäten berücksichtigt werden.
3. **Priorisieren Sie die vorhandenen Daten.** Löschen Sie außerdem diejenigen Daten, von denen Sie denken, dass Sie sie nicht benötigen.
4. **Erstellen Sie einen Plan für die Daten,** die übrig geblieben sind. Sortieren Sie diese zum Beispiel chronologisch. Dann können Sie ältere Daten einfach archivieren und brauchen sie nicht ins Projekt einfließen zu lassen.
5. **Installieren Sie ein unternehmensweit skalierbares Datenmanagementsystem,** das hohen Belastungen standhalten kann. Das wird Sie dabei unterstützen, unstrukturierter Daten wie Social-Media-Inhalte zu analysieren und strukturieren.
6. **Achten Sie auf Richtlinien** und Gesetzesvorgaben zu Datenschutz und Datensicherheit.
7. **Vermeiden Sie eine Lähmung in der Datenanalyse.** Big Data erweitert die Urteilsfähigkeit. Dabei besteht jedoch auch die Gefahr, sich auf der Suche nach Antworten in der Menge der Daten zu verlieren.
8. **Wählen Sie Fortschritt statt Perfektion.** Entwickeln Sie Datenmanagementrichtlinien nach Gefühl und implementieren Sie diese nach und nach im gesamten Unternehmen. Aber beziehen Sie dabei alle Mitarbeiter mit ein.
9. **Schaffen Sie den einfachen Zugang zu allen Daten.** Die Mitarbeiter müssen sie leicht analysieren, nutzen und gegebenenfalls auch ergänzen können.
10. **Sehen Sie sich die Daten im Kontext an.** Isolierte Daten sind wertlos.
11. **Achten Sie auf Ihre Klimabilanz.** Verwenden Sie Techniken und Instrumente mit möglichst geringem Energieverbrauch.
12. **Stellen Sie sicher, dass Sie immer wissen, wo die Daten sind** und wer dafür verantwortlich ist.

QUELLE: IRON MOUNTAIN, 2012

Fakten in praktischen Personalmanagement mehr Beachtung zu schenken. Zusätzlich sollte ein Abgleich mit anderen Informationsquellen wie Kollegen, Beispielen anderer Unternehmen oder eigenen Erfahrungen erfolgen. Bei vielen Entscheidungen im Tagesgeschäft kann ein Personaler meist auf seine Erfahrungen setzen. Bei erfolgskritischen strategischen Entscheidungen mit höherer Unsicherheit dagegen sollte er sich auf empirische Fakten stützen. Besonders dann, wenn strategische Entscheidungen unter hoher Unsicherheit getroffen werden, kann das Fehlerrisiko dadurch reduziert werden.

Ein Argument, das wiederum für Big Data spricht. Wenn Unternehmen dies klug nutzen, können sie bessere Entscheidungen treffen und Risiken minimieren. Blindes Vertrauen in das neue Werkzeug ist jedoch nicht angebracht, denn Risiken und Unschärfen können damit nicht eliminiert werden. So warnt auch IT-Berater Wolfgang Martin: „Unternehmen brauchen nach wie vor das richtige Augenmaß.“ ■

STEFAN GNEITING ist Journalist für die Themen IT und Telekommunikation in München.

Titanenwerk für Personaler

EINBLICK. Big-Data-Analytik kann auch die Personalarbeit wirksam unterstützen. Auf dem Weg dorthin müssen jedoch viele Fragen beantwortet werden.

Von **Ulli Pesch**

Geht es um den Einsatz von Big Data im Personalumfeld, so gilt es zunächst zu klären, welche HR-Bereiche einen Nutzen daraus ziehen können. Da heute insbesondere die Beschaffung und die Qualifizierung der benötigten Mitarbeiter als erfolgsrelevante Kriterien für Unternehmen gelten, sind Recruiting und Talentmanagement die beiden Domänen, die von Big Data am meisten profitieren können. Darüber hinaus findet Big-Data-Analytik in der Personalplanung, im Lernbereich und in der Leistungsmessung vieler-

sprechende Einsatzperspektiven. Josh Bersin, Geschäftsführer und Gründer des auf die Erforschung innovativer HR-Themen spezialisierten Unternehmens Bersin by Deloitte, bezeichnet den Schwerpunkt des Umgangs mit Big Data in HR deshalb als „Talent Analytics“.

HR ist meist noch nicht soweit

Es scheint indessen, dass der Weg zum effizienten Einsatz von Big Data in den allermeisten deutschen Personalabteilungen noch weit ist. So hält Armin Trost, Professor für Personalmanagement an der HFU Business School in Furtwangen, erst einmal gar nichts von Big Data im

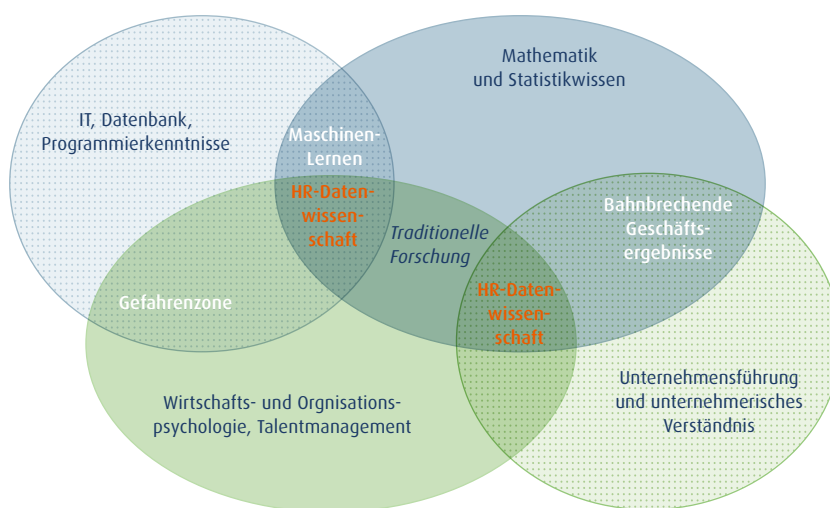
„Viele HRler haben nicht einmal die einfachsten Daten über ihre Mitarbeiter im Griff.“

Thomas Otter, Research Vice President für Human Capital Management (HCM) bei Gartner

Personalbereich, denn: „Big Data spielt in vielen industriellen Bereichen eine immer wichtigere Rolle, zum Beispiel bei Verkehr und Energie. Solange Unternehmen aber noch nicht mal wissen, wie viele Mitarbeiter sie haben, ist Big Data bestenfalls eine Vision im Personalbereich.“ Thomas Otter, Research Vice President für Human Capital Management (HCM) bei Gartner, ergänzt provokant: „In den HR-Abteilungen kommt es aber nicht nur auf Big, sondern erst einmal auf Small Data an, denn viele HRler haben nicht mal die einfachsten Daten über ihre Mitarbeiter im Griff.“

Wie Otter betont, geht es bei Big Data nicht um einfache Statistik, sondern um weit komplexere Sachverhalte. Deshalb sagt er: „Meiner Ansicht nach stehen die Unternehmen generell – also nicht nur in den Personalabteilungen – vor dem grundlegenden Problem, das Konzept ‚Big Data‘ umsetzen zu können.“ Sie benötigen unter anderem kompetente Algorithmen und müssten viel mit Heuristik arbeiten. „Wenn nicht einmal diejenigen Abteilungen, in denen wirklich Geld vorhanden ist, beispielsweise das Marketing, die benötigten Big-Data-Spezialisten

VIER SCHLÜSSELFERTIGKEITEN



Wer sich mit Big Data in HR befassen will, sollte vier Schlüsselfertigkeiten mitbringen. Es geht nicht nur um IT-Kenntnisse, sondern auch um unternehmerisches Verständnis.

QUELLE: BERSIN & ASSOCIATES, 2012

KARTE WEG?

Jetzt Ihr Magazin zur Optimierung von Unternehmensprozessen anfordern unter:

www.unitedplanet.com/PX7

oder E-Mail an: info@unitedplanet.com mit Betreff „PX7“

83% der Unternehmen wollen mit Geschäftsprozessmanagement ihre Ziele erfolgreich planen und erreichen.*

82% sehen in mobilen Business Apps einen effizienzsteigernden Faktor ihres Arbeitsalltags.*

77% glauben, dass Social Media Anwendungen das eigene Unternehmen für die Mitarbeiter attraktiver machen.*



Aus dem Inhalt:

Macht Social Business glücklich?

Klingt ein wenig wie Facebook für Firmen. Sollte jedoch sicherer sein und deutlich mehr Nutzen stiften. Wir sind dem mal nachgegangen und berichten aus der Praxis...

Dokumente mit Kollegen sicher teilen.

Der amerikanische Clouddienst Drop-box ist simpel in der Anwendung und deshalb auch beliebt und weit verbreitet. Aber eignet er sich auch im Unternehmen? Gibt es Alternativen...

Die ganze Firma in der Hosentasche.

Mobile Apps in wenigen Minuten selbst erstellen. Wir zeigen den Nutzen im Unternehmensalltag auf, erklären, wie es geht und wieviel Programmierkenntnisse Sie dafür benötigen...

...mehr erfahren Sie in der neuen Ausgabe von **SEITENSPRUNG**

und -Expertise aufreiben können, wie soll das dann den Personalabteilungen gelingen?“, fragt der Marktforscher provokant. Und Pavlo Baron, Computerwissenschaftler und Sachbuchautor, fügt hinzu: „Das eigentliche Problem ist, dass sie nicht wissen, wie und wofür sie Daten sammeln können, welche Business Cases daraus resultieren oder welche Ersparnisse möglich sind. Sie sind es gewohnt, die Daten strukturiert zu organisieren, was bei dem Chaos von Web-Daten nicht möglich ist.“

Welche HR-Daten wie analysieren?

Es stellt sich zunächst die Frage nach einer praktikablen Durchführung: Welche HR-Daten sind überhaupt für die Analyse in Big Data von Bedeutung? Antwort: alle personalbezogenen Daten. Neben den demografischen Daten sind es alle arbeitsplatzbezogenen und Leistungsdaten, Daten über Qualifikationen und Fertigkeiten, Entgeltdaten, Daten über die Mitarbeiterentwicklung, Stammdaten, Daten aus der Zeiterfassung, aus Recruiting-Aktivitäten und vor allem Daten aus sozialen Netzwerken. Zu letzteren gibt es geteilte Meinungen. Die meisten Experten sind der Ansicht, dass die Analyse von Big Data insbesondere wegen des wachsenden Anteils von unstrukturierten Daten – etwa aus sozialen Netzwerken – an Bedeutung gewinnt. Josh Bersin hält dagegen: „Daten aus sozialen Netzwerken werden erst mit der Zeit wichtig, denn um das Wesen ihrer Mitarbeiter und Talente zu verstehen, haben die Unternehmen gegenwärtig genügend interne Daten für ihr Daten-Mining.“ Laut Bersin kann „Predictive Analytics“ (prognostizierende Analytik), mit der Modelle entwickelbar sind, die in der Zukunft liegende Ereignisse oder Verhalten prognostizieren können, den größten Nutzen aus riesigen Datengebirgen herausziehen.

Vorteile für deutsche Firmen

Auch wenn in allen HR-Organisationen, in denen Big Data ein Thema ist

oder werden soll, Datenwissenschaftler („Data Scientists“) händeringend benötigt werden, sieht Thomas Otter einen leichten Vorteil deutscher Unternehmen gegenüber ihren ausländischen Wettbewerbern: „In vielen deutschen Unternehmen gibt es schon lange die Position des Personalcontrollers, der beispielsweise schon immer Modelle über alternde

Belegschaften und andere personalrelevante Analysen durchführt.“ Das bedeute nicht, dass diese gut seien, so der international renommierte Analyst, aber die Personalcontroller seien mit ihrem Wissen den anderen voraus. „Denn eine derartige Position gibt es in den HR-Abteilungen ausländischer Unternehmen meines Wissens nicht“, sagt er.

DREI BEISPIELE

Big Data in der Praxis

Es gibt inzwischen einige Beispiele dafür, wie Big Data im Personalbereich Erfolg bringend umgesetzt werden kann. Drei davon werden hier vorgestellt.

Die Leitung eines Großhandelsunternehmens entschied sich dafür, das interne HR Analytics Team immer dann zu konsultieren, wenn Veränderungen in der Organisationsstruktur anstanden. Das Team verfügte bereits über Daten und Modelle zu Stärken und Schwächen im Management und zur Fragestellung, weshalb die Leistung der Mitarbeiter in den unterschiedlichen Niederlassungen unterschiedlich ist. Der Leiter des Analytik-Teams übernahm die neu geschaffene Funktion „Organisationsdesign“, die unter anderem einen Überblick über die Kontrollreichweite der einzelnen Managementeinheiten und Muster von Talentbewegungen hat und die unterschiedlichen Vergütungsvarianten von allen Abteilungen und Teams im Unternehmen kennt. Mithilfe von Grafikwerkzeugen lässt sich nun darstellen, wo die Kontrollreichweite der einzelnen Managementeinheiten und Funktion zu stark oder zu schwach ist. Das Unternehmen kann genau sehen, wo sich die vorhandenen Talente bewegen, ob sie das Unternehmen verlassen oder wo die Mobilität der Talente in höhere Positionen gut oder weniger gut ausgeprägt ist. Das gibt der Unternehmensführung Erkenntnisse darüber, wann sie Organisationsprozesse konsolidieren oder erweitern und wann sie neue Führungskräfte fördern oder dort Strukturen reorganisieren sollen.

Das Technologieunternehmen Xerox konnte die eigene Mitarbeiterfluktuationsrate in allen seinen Callcentern um etwa 50 Prozent reduzieren, nachdem es Big Data für die Überprüfung von Bewerbungen einsetzte. Früher hatte das Unternehmen Personen auf Basis ihrer Praxiserfahrungen eingestellt. Doch die Daten zeigten, dass für die Tätigkeit im Callcenter die Persönlichkeit eine größere Rolle spielt als die Praxiserfahrung. Während kreative Menschen meist für mindestens sechs Monate im Unternehmen bleiben, verlassen wissbegierige Menschen das Unternehmen oftmals deutlich früher.

In einem anderen Unternehmen war das Team der HR-Analysiker aus ihrer ursprünglichen Aufgabe – der Personalplanung – herausgewachsen. Nach rund drei Jahren hatte das Team Recruiting-Modelle entwickelt, die in der Lage waren, Arbeitsmarktdaten, Gehaltsdaten und Informationen über Fähigkeiten externer Personen miteinander zu korrelieren, um auf diese Weise lokale Rekrutierungsstrategien in der ganzen Welt zu entwickeln. Mittlerweile ist das Team so versiert, dass es die internen Mitarbeiterbewegungen mit denselben Methoden, mit denen es externe Arbeitsmärkte analysiert, erforschen kann.

„Es dauert Jahre, um das HR-Team in eine gut funktionierende, strategisch wertschöpfende, analytisch arbeitende Funktion umzubauen.“

Josh Bersin, Geschäftsführer und Gründer von Bersin by Deloitte

Geht es um analytische Kenntnisse, die bereits im Personalbereich vorhanden sind, so räumt Josh Bersin vor allem den Wirtschafts- und Organisationspsychologen gute Chancen ein, aufgrund ihrer Statistikkenntnisse und Kenntnisse in Datenanalyse diesen Bereich zu besetzen und weiter auszubauen. Insbesondere Psychologen mit großer Erfahrung in der Talentsegmentierung und der Kopplungsanalyse (Bestimmung, welche Faktoren das Auftreten anderer Faktoren verursachen) könnten besonders gut punkten.

Rechtzeitig beginnen

Für Josh Bersin ähnelt der Umgang mit Big Data einer Reise, die erst am Ziel zu den gewünschten Ergebnissen führt. Sein Credo: „Es ist kein Projekt, sondern ein Prozess, der ein interdisziplinäres Team, enge Kontakte zu anderen Analyse-Teams im Unternehmen sowie eine starke Bindung zwischen Linienmanagement und oberster Führungsebene im Unternehmen erfordert.“ Deshalb mahnt er Unternehmen, umgehend in die Reise in die Welt von Big Data und Talent Analytics zu investieren. Eigene Untersuchungen zeigten, dass es einige Jahre dauert, um das HR-Team in eine gut funktionierende, strategisch wertschöpfende und analytisch arbeitende Funktion umzubauen. Unternehmen, die sich hier engagierten, so Bersin, entwickelten ihr eigenes Fachwissen und Verständnis für ihr Unternehmen, was zwar meist sehr unternehmensspezifisch, hoch proprietär, aber gleichzeitig sehr leistungsfähig sei.

Auch die notwendige Qualifizierung der benötigten Mitarbeiter spreche für einen frühen „Reisebeginn“. Denn die Mitarbeiter, die momentan in den Un-

ternehmen Reporte erstellen, seien selten Analysten, sondern eher IT- oder Datenbankexperten. Die neu benötigte analytische Funktion erfordere viele zusätzliche Fähigkeiten und Werkzeuge, die zu den Kenntnissen der HR-Analytiker hinzugefügt werden müssten. Datenwissenschaftler und Big-Data-Entwickler sind Experten, die organisatorisch der IT-Abteilung zugeordnet sind, die indes weitere oder andere Aufgaben im weiten Spektrum von Big Data beherrschen müssen.

Gesuchte Qualifikationen

Die Qualifikationen, die für die neuen Datenberufe gefordert werden, wird auf absehbare Zeit kaum jemand umfassend mitbringen. Welche Ausbildung oder welcher Studiengang vermittelt heute etwa Qualifikationen, die Holm Landrock, Senior-Berater der Experton Group für Data Scientists, fordert: Eine Querschnittsausbildung mit Kenntnissen aus Mathematik, IT, Datenbanken, Grundlagen der Informationstechnik, Unternehmensstrukturen und Unternehmensführung, Psychologie, Technik und Medien?

Auch für den sogenannten „Data Artist“ verlangt er eine Zusatzausbildung in Grafikdesign, Psychologie, Mathematik, IT und Kommunikation. Und Big-Data-Entwickler müssen laut Computerwissenschaftler Pavlo Baron unter anderem über Kenntnisse analytischer Verfahren und „Machine Learning“ verfügen, um zu wissen, wie Algorithmen trainiert werden. Dazu benötigen sie einen wissenschaftlichen Hintergrund oder einen gewissen Forscherdrang, weil sie die Werkzeuge, mit denen sie arbeiten, auch in der technischen Tiefe beherrschen müssen. Auf lange Sicht wird den Unternehmen daher nichts anderes übrig bleiben, als die Big-Data-Analytik mit interdisziplinär zusammengesetzten Teams zu bewältigen.

An dieser Problematik lässt sich unschwer erkennen, welche Anforderungen auf die Personalentwicklung in

den Unternehmen zukommen. Solange man die Experten mit dem Mikroskop auf dem Arbeitsmarkt suchen muss, rät das US-Magazin Informationweek sogar dazu, sich diese Mitarbeiter gegenseitig auszuleihen oder sie mit satten Gehältern abzuwerben. Allerdings: Die meisten der gesuchten Datenexperten wissen laut Informationweek um die Chancen, die dieses Thema für sie bietet, und wollten deshalb lieber ihre eigene Firma gründen, anstatt für ein einziges Unternehmen tätig zu werden.

Neue Studiengänge

Um der immensen Nachfrage langfristig nachkommen zu können, bieten immer mehr Universitäten spezifische Zusatzqualifikationen und Studiengänge an. Die McCormick School of Engineering an der Chicagoer Northwestern University hat kürzlich einen 15-monatigen Master-Science-Studiengang in Analytik („Master of Science in Predictive Analytics“) vorgestellt, der im September 2012 startete und von 170 Studenten besucht wird. Sogar IBM spendete der Schule 40.000 Dollar und überließ ihr ihre SPSS-Software zur freien Nutzung. Auch andere Sponsoren wie das SAS Institute und Teradata beteiligen sich.

Die State University of North Carolina bietet einen derartigen Studiengang seit einigen Jahren an. Und Universitäten wie Stanford, Berkeley sowie europäische Hochschulen, beispielsweise in St. Gallen, Lüneburg und Münster, richten sich mit entsprechenden Studiengängen auf die neuen beruflichen Anforderungen ein.

Darüber hinaus bieten mittlerweile auch einige Unternehmen entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen an. So veranstaltet das SAS Institute ein zehntägiges Seminar, in dem die Teilnehmer das Handwerkszeug eines Datenanalytikers erlernen können. ■

ULLI PESCH ist Journalist in Heimstetten bei München.

Viele Daten, viele Lösungen

ANALYSE. Warum bisherige Business-Intelligence-Lösungen nicht ausreichen. Und wie Projekte erfolgreich durchgeführt werden können – auch im Mittelstand.

Von **Ulli Pesch**

Wer heute von Big Data spricht, meint normalerweise alle Daten, die sich durch das Management eines Unternehmens anhäufen, sowie die Daten, die durch Aktivitäten in sozialen Netzwerken anfallen, durch Web-2.0-Aktivitäten und E-Mail, sowie alle Daten, die auf den mobilen Endgeräten der Mitarbeiter vorhanden sind.

Allerdings stellen nicht alle diese Daten verwertbare Informationen dar: Aus Bildern, Grafiken, Fotos, Videos oder Podcasts lassen sich verwertbare Informationen nur bedingt herauskitzeln. Sie sind daher für Big-Data-Analysen nur teilweise verwertbar. Auch die Redundanzen erhöhen sich: Was sich auf Smartphones, Tablets und Notebooks befindet, liegt häufig auch auf den Festplatten der Unternehmensserver.

Herausforderung Komplexität

Die große Herausforderung liegt in der Komplexität. So meint die Gartner Group, dass bis 2015 rund 85 Prozent der Top-500-Unternehmen weltweit nicht in der Lage sein werden, einen wirtschaftlichen Vorteil aus ihren vorhandenen Daten zu ziehen. Dementsprechend ist wohl zu erwarten, dass die Millionen kleinerer Firmen noch weniger dazu fähig sein werden.

Eine weitere Problematik bei Big Data ist dessen unersättlicher Appetit nach immer leistungsfähigerer Hardware, mit der die Daten verarbeitet werden. Auch die Vielzahl von Werkzeugen, Software, Da-

tenbank- und anderen Technologien, komplett neuen Programmierumgebungen und Sprachen stellt die Unternehmen vor große Herausforderungen. Laut Gartner wird der Anteil der Ausgaben für Big Data an den Gesamtinvestitionen in Hardware, Software und IT-Dienstleistungen auf Jahre hinaus etwa 45 Prozent betragen.

In diesem Kontext stellt sich die Frage, inwiefern für Big Data bereits vorhandene Business-Intelligence-Lösungen genutzt werden können. Die in den Unternehmensdatenbanken abgelegten Daten sind „strukturierte“ Daten. Diese zu heben, zu analysieren und Prognosen daraus zu erstellen sind Tätigkeiten, die bisher mit Business-Intelligence-Lösungen relativ gut umsetzbar sind. Aber bei Big Data geht es um die Kombination dieser strukturierten Daten mit den unstrukturierten

Daten, beispielsweise aus den sozialen Netzwerken. Sie müssen geschickt so miteinander verknüpft werden, dass daraus Analysen und Prognosen abgeleitet werden, die die zuvor gestellten Fragen beantworten. Das Beratungshaus BARC hat eine kurze und präzise Definition zu Big Data entwickelt, die das Thema auf den Punkt bringt. Danach bezeichnet Big Data „Methoden und Technologien für die hochskalierbare Erfassung, Speicherung und Analyse polystrukturierter Daten“.

Mut zu Experimenten zeigen

„Die Herausforderungen sind sehr vielfältig. Sie sind teilweise landesspezifisch aufgrund von unterschiedlichen Datenschutzregelungen, sie sind industriespezifisch aufgrund unterschiedlicher Ausgangsvoraussetzungen und



Big Data erfordert eine Vielzahl an Werkzeugen.

ÜBERSICHT

Werkzeuge für die Analyse

Für Big Data gibt es nicht „die“ Lösung, die alle Infos auf einen Klick zur Verfügung stellt. Zu den Infrastrukturanbietern gehören zum Beispiel HP, IBM, T-Systems und SAP Hana. Als Werkzeuge werden häufig Excel und Microsoft SQL PDW eingesetzt. Weitere Tools werden unter anderem von folgenden Anbietern bereitgestellt:

Hadoop/MapReduce	hadoop.apache.org
Pentaho	www.pentaho.de
QlikView	www.cqlikview.com/de
SPSS	www-01.ibm.com/software/analytics/spss/
Tableau	www.tableausoftware.com
Terracotta	www.terracotta.org
Tibco	www.tibco.com
Visier	www.visier.com

QUELLE: INFORMATIONWEEK, EIGENE RESEARCHEN

Rahmenbedingungen. Sie sind aber jedes Mal kundenspezifisch aufgrund von unterschiedlichen Verantwortlichkeiten und Entscheidungsstrukturen, unterschiedlichen Vorstellungen hinsichtlich der Anforderungen sowie unterschiedlichen Erfahrungen mit bestehenden Business-Intelligence- und Analytics-Lösungen oder -Projekten“, sagt Rouven Fuchs. Der Senior Manager bei Accenture ist der Ansicht: „Erfolgreiche Big-Data-Projekte können nur durch IT und Business gemeinsam durchgeführt werden.“ Dr. Carsten Bange, Gründer und Geschäftsführer von BARC, ergänzt: „Beim Umgang mit Big Data muss auch die Bereitschaft vorhanden sein, experimentell vorzugehen. Nicht jede neue Analyse bringt einen Mehrwert, nicht alle verfügbaren Daten bergen auch interessante und nützliche Informationen.“ Voraussetzung sei auch die Verfügbarkeit von Grundlagen und technischen Plattformen für die hochskalierbare Nutzung polystrukturierter Daten.

„Das eigentliche Problem ist, dass sie (die Unternehmen) nicht wissen, wie und wofür sie Daten sammeln können, welche Business Cases daraus resultieren oder welche Ersparnisse möglich sind“, so der Computerwissenschaftler und Com-

Suchen:
**Kinderkranken-
 schwester**
 Lotte



**In jeder Stadt
 zur Stelle**

meinestadt.de

- ➔ **Jobbörse & Stadtportal:**
Die ideale Kombination für mehr Reichweite
- ➔ **Lokal & regional:**
Weil immer mehr Bewerber vor Ort suchen
- ➔ **Der Ausbildungsmarkt für Deutschland:**
Ihr Nachwuchs sucht bei uns
- ➔ **Den Job in der Tasche:**
die neue mobile App für iPhone und Android

Jetzt auch
als App



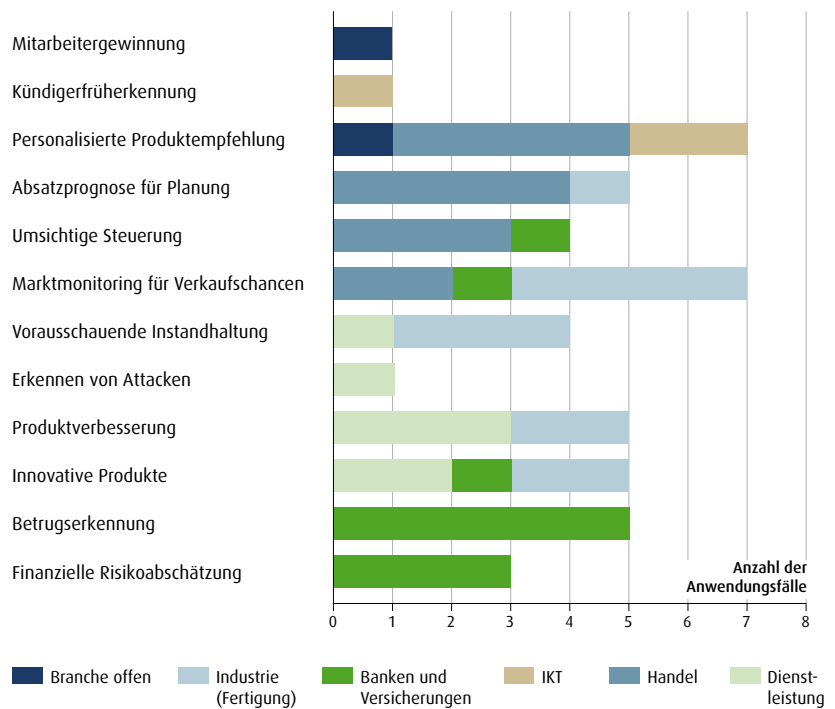
puterbuchautor Pavlo Baron im Magazin „SAP Info“. Außerdem befänden sich im Moment die meisten klassischen Unternehmen in der Situation, den Begriff „Big Data“ zu hören, jedoch nichts damit anfangen zu können. Sie benötigen deshalb spezielle Expertise und Impulse, um auf den Geschmack der Auswertung von großen und unstrukturierten Daten zu kommen und neue Technologien zu nutzen.

Denkfehler vermeiden

Kai Neumann, Geschäftsführer von Consideo, findet die aktuelle Diskussion etwas übertrieben: „Der Hype um Big Data ist von zwei Seiten getrieben. Einerseits vonseiten der Anbieter vor allem von Software, die dringend nach einem neuen Thema suchen – und da ist Big Data herrlich einfach und teuer bereitzustellen. Und andererseits auch vonseiten der Manager, die einen Mehrwert aus ihrer IT ziehen wollen, die aber vor allem mit möglichst wenig eigenem Hirnschmalz aus einer Kristallkugel die Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt bekommen wollen.“ Für ihn ist das, was man zurzeit in und mit Big Data erreichen kann, noch nicht so wirklich intelligent. Er führt das unter anderem auf einen Denkfehler im Umgang mit diesen Technologien zurück. Dieser liege darin, dass häufig Korrelation mit Kausalität verwechselt werde: „Wenn ich die Kausalität mit dem Wissen der Manager und anderer Stakeholder erarbeitet habe, dient Korrelation dem Validieren der Annahmen. Wenn ich umgekehrt aus Korrelationen Kausalitäten ableite, ist das fahrlässig reduktionistisch.“

Auch im Mittelstand können große Datenmengen anfallen, etwa als Trendanalysen in der Forschung, in der Logistik, im Flottenmanagement oder im Elektroteilehandel. Wenn das Unternehmen durch die Analyse riesiger Datenmengen nach vorne gebracht werden kann, dann macht es Sinn, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Und: In Zeiten der Cloud wird es zunehmend Dienstleister geben, die Big-Data-Projekte im Auftrag

EINSATZFELDER



Der Einsatz von Big-Data-Projekten – vor allem im HR-Umfeld – ist branchenübergreifend und umfasst im Personalumfeld weit mehr als das Thema Mitarbeitergewinnung.

QUELLE: FRAUNHOFER IAIS, 2012

durchführen. Damit würden zumindest die hohen Initialinvestitionen in IT wegfallen. Auch die Rekrutierung oder Weiterbildung von qualifiziertem Personal, das mit Big Data umgehen kann, wäre dann nicht selbst zu leisten.

Der Bäcker und das Wetter

Ein gutes Beispiel für Big-Data-Analysen im Mittelstand ist eine Bäckereifilialkette in Norddeutschland, die jeden Tag mit hohen Retouren der Backwaren aus den einzelnen Filialen zurechtkommen musste. Ein Dienstleister wertete für sie umfassend Wetterdaten aus, die Rückschlüsse auf das Kaufverhalten der Kunden in den einzelnen Filialen zuließen. Gleichzeitig konnte aufgezeigt werden, wie Flohmärkte, Sommerfeste oder Baustellen in der Nähe der jeweiligen Filialen den Absatz veränderten. Auf diese Weise konnte die Bäckereifilialkette nicht nur die Retouren verringern, sondern sie war auch in der Lage, die Einsatzplanung des Personals erheblich treffsicherer durchzuführen.

Um die Chancen, die Big Data bietet, zu ergreifen, sind vor allem im Mittelstand

neue Kompetenzen gefragt. Deshalb haben die Wissenschaftler des Fraunhofer IAIS (Institut für Intelligente Analyse- und Informationssysteme) speziell für diese Zielgruppe die Experimentierplattform „Living Lab“ entwickelt, die anlässlich der diesjährigen Cebit in Halle 9 vorgestellt wird. Anhand verschiedener Technologien – Open Source sowie kommerziell – können Unternehmen zunächst an einem Beispieldatensatz ausprobieren, was in Sachen Datenauswertung möglich ist.

Ausprobieren auf der Cebit

Langfristig ist geplant, dass die Unternehmen auch ihre eigenen Daten einbringen und diese analysieren können. Ergänzend dazu bietet das Fraunhofer IAIS ab Frühjahr Schulungen für Unternehmen an, in denen spezifische Qualifikationen, Anforderungen und Lösungen für Big Data Analytics diskutiert und vermittelt werden. ■

ULLI PESCH ist Journalist in Heimstetten bei München.

PERSONAL2013

Fachmessen für Personalmanagement

Insgesamt über 500 Aussteller
250 Vorträge | 6 Keynotes
mehr als 8.000 Fachbesucher



23.-24. April 2013
Messe Stuttgart

14.-15. Mai 2013
CCH Hamburg

people performance technology

Twitter:
#Psued13

www.personal-messe.de

Twitter:
#Pnord13

In Stuttgart zeitgleich mit



**CORPORATE
HEALTH
CONVENTION**

3. Europäische Fachmesse für betriebliche Gesundheitsförderung und Demografie

Mit freundlicher Unterstützung von

HRM.de

monster.de

trenkwalder

Partner

BITKOM

Medienpartner

Arbeit und Arbeitsrecht

Handlungs-Abwehler

personalmagazin

Personalwirtschaft

wirtschaftswissenschaften



In Hamburg zeitgleich mit

Sparen Sie 40%
bei Online-Registrierung!

Neue Entscheidungskultur

UMSETZUNG. Die mit Big Data verbundenen Technologien und Prozesse machen neue Formen der Zusammenarbeit und Führungskultur erforderlich.



© 2013 MACY'S, INC.

Macy's nutzt Big Data für seine Preispolitik – neue Kommunikationswege vorausgesetzt.

Von **Gerhard Altmann**

Immer mehr Unternehmen erkennen in Big Data inzwischen einen echten Wettbewerbsvorteil. Die Analyse von großen Datenmengen generiert wichtige Informationen und deckt bislang verborgene Zusammenhänge auf, die neue Perspektiven und Potenziale eröffnen. Einige Unternehmen sind hier schon recht weit: Die US-amerikanische Einzelhandelskette Macy's optimiert mit Analytics-Lösungen die Preise der rund

drei Millionen Artikel in ihren 850 Filialen. Dieser Prozess dauert heute zwei statt früher 30 Stunden – und ermöglicht eine tagesaktuelle Preisanpassung und damit eine flexible Reaktion auf Markttrends und Kundenwünsche. Zudem können die Auswirkungen geplanter neuer Preissetzungen auch in kürzester Zeit simuliert werden.

Neue Entscheidungskultur

Die Zeit- und Informationsgewinne durch die Analysen eröffnen demnach

neue Freiräume. Dabei liegt der entscheidende Aspekt beim Einsatz von Analytics-Technologien für Big Data nicht in ihrer Leistungsfähigkeit bezogen auf die reine Datenmenge. Wichtig ist vielmehr, dass diese hochleistungsfähigen Technologien zukunftsorientierte Analysen und Prognosen ermöglichen, die Firmen in volatilen Märkten für ihre Unternehmensplanung und -steuerung brauchen. Weitere Produktivitätsgewinne lassen sich dadurch realisieren, dass innovative Lösungen inzwischen auch Fachanwendern ohne IT-Kenntnisse erlauben, sich Analysen flexibel zu erstellen, mit den Daten zu „spielen“ und die Ergebnisse visuell aufzubereiten. Damit werden Fachabteilungen in die Lage versetzt, faktenbasiert eigene Entscheidungen zu treffen und mit ihrem Wissen zum Unternehmenserfolg beizutragen.

Fakten ersetzen das Bauchgefühl

Angesichts dieser Perspektiven haben Analytics-Technologien das Potenzial, die Entscheidungskultur im Unternehmen deutlich zu ändern. Wenn die Analyse der wachsenden Datenvolumina Entcheidern wertvolles Wissen, wichtige Zusammenhänge und Aussagen zu zukünftigen Entwicklungen liefert, erhält das Management mehr Sicherheit bei der Entscheidungsfindung. Für die Kommunikation nach „innen“ kann sie nun klar belegbare Fakten und Zukunftsprognosen heranziehen, um Strategien oder auch konkrete Aktivitäten glaubhaft zu untermauern und zu begründen.

Zudem versetzen moderne Analytics-Lösungen die Geschäftsleitung über-

haupt erst in die Lage, verschiedene Handlungsoptionen durchspielen zu können. Damit wird das Management künftig jedoch noch stärker an der Logik seiner Entscheidungen gemessen. Und auch Fach- und Führungskräfte müssen für ihren Bereich aus der Faktenlage die richtigen Schlüsse ableiten – und auf Basis bestehender Analysen begründen, warum sie beispielsweise eine konkrete Kampagne für sinnvoll halten oder eben auch nicht.

Aber auch der Umgang mit Informationen und die Kommunikation im Unternehmen werden sich verändern. Wenn komplexe Analysen immer einfacher erstellt und dem Fachanwender zugänglich gemacht werden, verlagern sich Wissen und Informationen zunehmend in die Fachbereiche. Dazu kommt, dass der Zugriff auf Daten, Informationen und E-Mails inzwischen mobil und jederzeit möglich ist. Um eine Gesamtsteuerung im Sinne der Unternehmensstrategie zu gewährleisten, sollten Informationen, Analysen und deren Schlussfolgerungen regelmäßig stringent und lückenlos zusammenggeführt werden. Hierzu können die entsprechenden Prozesse in Datenmanagement und Kommunikation aufgesetzt werden.

Führung wird komplexer

Über die Entwicklung Deutschlands zur Wissensgesellschaft ist schon viel gesagt und geschrieben worden. Ein ähnlicher Prozess vollzieht sich derzeit in vielen Unternehmen. Wenn unternehmerisches Handeln auf allen Ebenen einen neuen Umgang mit und eine bessere und flexiblere Nutzung von Wissen, Daten und Informationen erfordert, werden auch die Führung von Teams und das Management von Unternehmen komplexer.

Für eine vorausschauende Unternehmensführung ist es entscheidend, dass Management und Führungskräfte das Ohr viel näher „am Markt“ haben, relevante Trends erkennen und monitoren und aus den gewonnenen Erkenntnissen die richtigen Strategien und Maßnah-

Klassische Hierarchien und Informationskaskaden müssen durchbrochen werden. Es gilt, alternative Kommunikationsstrukturen zu entwickeln.

men ableiten. Dabei müssen sie in der Lage sein, angesichts der Fülle von Informationen Wichtiges von Unwichtigem zu trennen und sich auf das Wesentliche zu fokussieren. Der Einsatz von Technologien, die in der Lage sind, auch extrem umfangreiche Mengen an Daten und Informationen zu managen und zu analysieren, ist dabei sehr hilfreich – die Verpflichtung zur Entscheidung hat jedoch nach wie vor der Mensch. Hier kommt Führungskräften und Management von Unternehmen eine besondere Verantwortung zu.

Kultur der Kreativität

Auf dem Weg hin zu einer faktenbasierten Unternehmens- und Entscheidungskultur sind die sogenannten „Soft Facts“ jedoch genauso erfolgsentscheidend. So können Analytic-Tools ihr Potenzial nur dann voll entfalten, wenn es gelingt, eine Kultur der Kreativität zu etablieren. Zwar ermöglicht der Einsatz von Analysesoftware die Gewinnung neuer Erkenntnisse. Aber Voraussetzung ist, dass die verantwortlichen Mitarbeiter auch die richtigen Fragen stellen sowie das Spektrum der Möglichkeiten kennen und nutzen. Führungskräfte und Management sollten schließlich imstande sein, den Mitarbeitern die Ziele des Unternehmens und den Weg dahin klar zu verdeutlichen und zu erläutern, welche Perspektiven das Unternehmen und der einzelne Mitarbeiter in Zukunft haben. Das müssen sie auch belegen können, um glaubhaft zu sein.

Aber auch die Rolle der Mitarbeiter ändert sich: Wenn sich die Arbeit in den Fachabteilungen stärker verselbststän-

digt, ist es notwendig, dass sie darauf achten, den roten Faden – die Unternehmensstrategie – im Blick zu behalten, und ihr eigenes Handeln darauf abzustimmen. Und sie sollten ihre eigenen Informationen und Erkenntnisse proaktiv einbringen, wenn sie zum Unternehmenserfolg beitragen wollen. Künftig ist es noch viel eher möglich als heute, dass bestimmte Abteilungen oder einzelne Mitarbeiter gegenüber der Unternehmensleitung zu konkreten Themen einen Informationsvorsprung besitzen. Damit werden klassische Hierarchien und Informationskaskaden durchbrochen. Hier gilt es demnach, alternative Kommunikationsstrukturen zu entwickeln, damit das Gesamtunternehmen vom Know-how der einzelnen Bereiche profitiert.

Durchlässigere Kommunikation

Die interne Kommunikation wird dabei eine wesentliche Rolle spielen. Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter darüber informiert werden, welche veränderungsrelevanten Faktoren auf das Unternehmen einwirken und wie man ihnen begegnen will. Insgesamt muss die Kommunikation offener und durchlässiger werden – und zwar in beide Richtungen.

Und schließlich ist es an den Unternehmen, in die fachliche und mentale Veränderungskompetenz der Mitarbeiter zu investieren. Hier geht es natürlich zum einen um Weiterqualifizierung, wie die Förderung der Analytics-Kompetenz im Unternehmen. Zum anderen müssen die Mitarbeiter gleichzeitig in die Lage versetzt werden, sich aktiv mit anstehenden Veränderungen auseinanderzusetzen, sich der Möglichkeiten durch innovative Technologien bewusst zu werden und daraus Perspektiven zu entwickeln – für das Unternehmen und für sich selbst. ■

GERHARD ALTMANN ist Mitglied der Geschäftsleitung bei SAS Deutschland.

Mythos Körpersprache

Zeigen die verschränkten Arme des Bewerbers, dass er etwas zu verbergen hat? Lügt er, wenn er bei seiner Antwort den Blick senkt? „Angesichts der überwältigenden Masse vermeintlicher Fachliteratur sollten eigentlich inzwischen all diese Fragen überzeugend beantwortet werden können“, so Professor Uwe P. Kanning in seiner Kolumne auf dem Haufe Online-Portal dazu. „Aber ein Blick in die Forschung bringt leider schnell Ernüchterung“, schränkt er ein. „Weniger freundlich formuliert, sind es bloße Behauptungen, die als Wahrheiten geschäftstüchtig vermarktet werden.“ Aus Sicht der Forschung stelle sich die Sachlage wie folgt dar: „Die Körpersprache ist ein alltäglicher Bestandteil unserer Kommunikation. Die Tatsache, dass wir in diesem Feld viel Erfahrung gesammelt haben, bedeutet nicht, dass wir Körpersprache richtig deuten. Die Forschung zeigt vielmehr, dass wir Menschen nicht selten holzschnittartig verzerrt wahrnehmen. Die Deutung von Körpersprache ist jedoch nicht zwangsläufig falsch. Beispielsweise sind wir recht gut in der Lage, Emotionen aus den Gesichtszügen abzulesen. Bezogen auf einzelne körpersprachliche Äußerungen gibt es keinen abgesicherten Deutungscode. Körpersprache ist willentlich steuerbar und kann daher auch lügen. Jeder Schauspieler lebt uns dies ebenso vor wie Mitarbeiter, die ein Rhetoriktraining durchlaufen haben.“

Prominente Führungsfragen

Gerade gab es prominente Führungswechsel. Wir haben Coaches auf unserem Online-Portal haufe.de/personal gefragt, welche Tipps sie Führungskräften in ähnlichen Situationen geben. Fritz B. Simon empfiehlt Führungskräften, die wie Barack Obama bislang als schwach eingeschätzt wurden und eine zweite Chance bekommen, klar zu sagen, welches Ziel nun anzustreben sei. Für dieses müssten sie unmissverständlich eintreten und sich Unterstützer suchen. Jeroen Dijsselbloem wusste schon vor der Ernennung zum Chef der Eurogruppe, dass ihn nicht alle Mitgliedsländer unterstützen. Wenn das einer Führungskraft passiert, ist es laut Coach Bernd Wildenmann wichtig, den Mitarbeitern die eigenen Absichten von vornherein zu verdeutlichen. Ob diese die neue Macht anerkennen, sei abhängig von dem Maß an Kompetenz, das dem neuen Chef zuerkannt werde. Wie eine Doppelspitze, ähnlich dem FDP-Duo, Erfolg hat, zeigt Gabriele Müller: Es sollte klar sein, wo sich die Spitzen ergänzen. Dann lassen sich die Rollen verteilen – ohne Konkurrenzkampf.



Der US-Präsident hat mit Problemen zu kämpfen, die auch andere Führungskräfte haben.

NEWS DES MONATS

Ausbildung Fast jeder vierte Auszubildende bricht in Deutschland seine Lehre ab. Das berichtet die „Welt“ mit Bezug auf Daten des Bundesinstituts für Berufsbildung (BiBB) für den Berufsbildungsbericht 2013. Insgesamt 149.760 Ausbildungsverträge sind danach vorzeitig aufgelöst worden. Vor allem körperlich anstrengende Berufe werden nicht zum Abschluss gebracht.

Recruiting Ganze 45 Prozent der deutschen Unternehmen setzen laut einer Studie von Executives Online Social Media zur Rekrutierung von Führungskräften ein. Speziell Deutschland ist neben den Niederlanden und Frankreich sehr aktiv in Social Media. Auch die deutsche Erfolgsquote ist danach sehr gut: 32 Prozent der Personalchefs in Deutschland haben mindestens einen Mitarbeiter über Social-Media-Aktivitäten eingestellt.

Berufseinstieg Europäische Studenten gelangen am häufigsten über ein Praktikum an ihre erste Arbeitsstelle. In Frankreich und Italien bevorzugen die Studenten diesen Berufseinstieg sogar gegenüber anderen. Nur 29 Prozent sagen, sie würden sich durch mediale Präsenz eines Arbeitgebers beeinflussen lassen. In Deutschland ist dieses Vorgehen eher unbeliebt, so die Ergebnisse einer Studie der Franz Haniel & Cie. GmbH.

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

21. DGFP-KONGRESS

13. und 14. Mai 2013
Congress Center Messe Frankfurt am Main

PERSONALMANAGEMENT GESTALTET ZUKUNFT

KONGRESSPROGRAMM



WWW.KONGRESS.DGFP.DE



DGFP

DEUTSCHE GESELLSCHAFT
FÜR PERSONALFÜHRUNG E. V.

21. DGFP-KONGRESS

PERSONALMANAGEMENT GESTALTET ZUKUNFT

Liebe Mitglieder und Freunde der DGFP,
sehr geehrte Damen und Herren,

„**Personalmanagement gestaltet Zukunft**“. Die HR-Themen der Zukunft entwickeln mehr und mehr wirtschafts-, arbeitsmarkt- und sozialpolitische Brisanz. Wir brauchen Strategien für die Demografiefestigkeit unserer Unternehmen und gegen den Fachkräftemangel am Wirtschaftsstandort Deutschland – Strategien für diverse Belegschaften und für die Integration unterschiedlicher Beschäftigungsgruppen auf den Arbeitsmärkten – Strategien für eine ökonomisch, ökologisch und sozial verantwortungsvolle Unternehmenspolitik, Sozialpartnerschaft und politische Rahmenbedingungen.



Die Gestaltung dieser Themen wird maßgeblich für die **Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschland und unserer Unternehmen sowie für die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer** sein. Das erfordert neue Austausch- und Abstimmungsprozesse zwischen den unterschiedlichen Interessensgruppen.

Gemeinsam mit **namhaften Referenten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik** widmen wir uns diesen Zielkonflikten – immer vor dem Hintergrund der Herausforderungen der Wirtschafts- und Wachstumskrisen, der Ressourcenknappheit sowie der Megatrends von Digitalisierung und Demografie.

Zwei zentrale Themen bestimmen das Programm des 21. DGFP-Kongresses:
Am ersten Kongresstag betrachten wir das **Spannungsfeld zwischen staatlicher Ordnungspolitik und unternehmerischer Freiheit**: Wie viel unternehmerische Freiheit ist notwendig und wie viel staatliche Regulierung ist erforderlich, um zukünftig den Wirtschaftsstandort Deutschland und die Rahmenbedingungen für Arbeitgeber und -nehmer zu gestalten? Am zweiten Kongresstag geht es darum, wie das Personalmanagement **ökonomische, ökologische und soziale Ziele von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft in einer sich stetig verändernden Wirtschafts- und Arbeitswelt** erfolgreich und zugleich wertorientiert ins Gleichgewicht bringen kann. Wie kann ein kulturell verankertes Wertefundament für die Zukunft errichtet und weiter nachhaltig entwickelt werden?

Darüber hinaus bieten wir Ihnen an beiden Tagen eine **Vielzahl von Best Practice-Beispielen und Möglichkeiten zum Austausch und Netzwerken**, durch die Sie neue Perspektiven, Denkanstöße und Gestaltungsimpulse erhalten.

Lassen Sie uns gemeinsam neue Wege der Zusammenarbeit entwickeln, lassen Sie uns auf unserem 21. DGFP-Kongress einen starken, konstruktiven und interdisziplinären Dialog anstoßen.

Wir freuen uns auf Ihr Kommen und den intensiven Austausch mit Ihnen!

Stefan Lauer
Vorsitzender des Vorstandes, DGFP e. V.,
Vorstand Verbund-Airlines & Konzern-
personalpolitik, Deutsche Lufthansa AG

Katharina Heuer
Vorsitzende der Geschäftsführung,
DGFP e. V.



DIALOG ZWISCHEN WIRTSCHAFT, WISSENSCHAFT UND POLITIK

Unternehmerische Freiheit versus staatliche Ordnungspolitik – Was braucht der Wirtschaftsstandort Deutschland?

Die brisanten Themen in vielen Unternehmen stehen zugleich auch auf der wirtschafts- und sozialpolitischen Agenda: Strategien gegen den Fachkräftemangel, die Förderung von Frauen in Führungspositionen, die selbstverständliche Integration Behinderter in das Berufsleben, die wirtschaftliche, ökologische und soziale Verantwortung von Unternehmen oder auch Fragen der Lohngerechtigkeit betreffen die Politik, die Sozialpartner und die einzelnen Unternehmen. Doch lassen sich diese komplexen Herausforderungen mithilfe staatlicher Regulierung bewältigen? Mindestlöhne, verordnete Frauenquoten und Corporate Governance-Vorgaben sprechen aktuell diese ordnungspolitische

Sprache. Es ist zweifelhaft, ob Regulierung für diese Herausforderungen tatsächlich der allein richtige Weg ist. Möglicherweise könnten mit praktizierter tariflicher oder unternehmerischer Freiheit neue, passgenauere Wege für Unternehmen gefunden werden, die sich auch positiv auf die Volkswirtschaft auswirken. Es kommt darauf an, die Verantwortung und die Beiträge des Staates, der Sozialpartner und der Unternehmen neu zu verhandeln. Über einen weniger interessen- und mehr lösungsorientierten Diskurs debattieren Vertreter aus Unternehmen, Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften und Politik mit dem Vorstand der DGFP.

Überforderung in den „Rushhours“ des Lebens?! – Neue Rahmenbedingungen und veränderte Beschäftigungsmodelle sind gefragt

Es gibt Zeiten, da verdichten sich das Berufs- und das Privatleben: Der Einfluss im Unternehmen steigt, entscheidende Karriereschritte stehen an, privat festigt sich eine Lebenssituation und führt zu neuen menschlichen und finanziellen Verantwortlichkeiten. Ob es um Beruf, Familie oder Pflege geht – jede Rushhour des Lebens besteht aus derartigen Zielkonflikten. Entscheidend ist, wie die individuelle Person mit diesem Jonglageakt umgeht. Und noch entscheidender ist, welche Hilfe Arbeitgeber bieten, damit ihre Mitarbeiter in den entscheidenden Lebensphasen mehrere Bälle in der Luft halten können. Das hat etwas mit den

Beschäftigungs- und Karrierebedingungen zu tun und berührt unmittelbar die kulturellen Grundfeste eines Unternehmens; es hat auch etwas mit dem rechtlichen Regelungsrahmen zu tun, und der Art und Weise, wie Unternehmen die Spielräume nutzen. Wie man sich als Mitarbeiter und als Arbeitgeber auf Rushhours vorbereitet, was man im Fall der Fälle konkret tun kann und welche Aufgaben der Staat nicht delegieren darf, beleuchten Unternehmensvertreter und Personen des öffentlichen Lebens aus unterschiedlichen Perspektiven.

Wert(e)orientierte Unternehmensführung als Wettbewerbsvorteil – Wunsch oder Wirklichkeit?!

Wenn die digitale Entwicklung rast, die Wirtschaft starken Schwankungen unterliegt und Demografie und Diversity neue Konzepte fordern, muss man sich verstärkt auf seinen inneren Kompass besinnen, um die Orientierung zu behalten und den Weg zu finden. Das gilt für Menschen wie für Organisationen: Ein solides, kulturell verankertes Wertefundament ist die Kompassnadel in unsicheren Zeiten.

In Organisationen sollte die Unternehmenskultur stets auf diesem Fundament errichtet und weiter angepasst werden; nur mit diesem kulturellen Fundament können Unternehmen erfolgreich im Wettbewerb bestehen. Das ist einfacher gesagt, als getan: Unternehmenskultur lässt sich nicht einfach „managen“, wohl aber lassen sich Entwicklungen anstoßen. Wie man Entwicklungen initiiert, ihnen mutig den freien Lauf lässt und die richtigen Entwicklungen nutzt, diskutieren Vertreter aus großen und kleinen, aus neuen und aus alten Unternehmen.

Nachhaltiges Management – Marketinginstrument oder ganzheitliche Unternehmensführung?

Nachhaltiges Management – das klingt nach einem festen inhaltlichen Programm, nach moralischer Absicht und nach Handlungswillen: Soziale, ökologische und ökonomische Auswirkungen im Blick behalten, wenn man unternehmerische Entscheidungen trifft und umsetzt. Dieser große Anspruch setzt Unternehmen unter Druck: Wer es schafft, Nachhaltigkeit für sich praktikabel zu definieren, schafft den Schritt zu einer neuen (oder alten?) Form ganzheitlicher Unternehmensführung. Wer sich in den Phrasen verliert, zu denen der Begriff anstiftet, der scheitert oder betreibt kommunikatives Greenwashing. Namhafte Lenker von inhabergeführten Unternehmen und Großkonzernen diskutieren ihre Definitionen dieses unscharfen Begriffs und wie nachhaltiges Management unter derzeitigen Voraussetzungen gelingen kann.

PROGRAMM 13. MAI 2013

ab 9:00	Registrierung Kongress			
10:30	Personalmanagement gestaltet Zukunft <i>Begrüßung durch den Vorstand und die Geschäftsführung der DGFP</i>			
11:00	Arbeitsmärkte im Wandel – Für ein neues Miteinander von Wirtschaft und Politik <i>Vortrag mit anschließender Diskussion</i>			
11:30	Unternehmerische Freiheit versus staatliche Ordnungspolitik – Was braucht der Wirtschaftsstandort Deutschland? <i>Streitgespräch</i>			
12:30	Mittagspause / Mitgliederversammlung DGFP e. V.			
14:00	Best Practice-Praxisforen			
	Mobile Recruiting und Bewerberbindung – Neue Wege der Personalgewinnung	Best Ager- und Teilzeit-Führungskräfte – Neue Führungskonzepte sind gefragt	Web 2.0 und Social Business – Potenziale IT-gestützter Personalarbeit	Demografiefeste Personalarbeit – Ganzheitliche Konzepte für die Zukunft
15:00	Pause			
15:15	Best Practice-Praxisforen			
	Being Global – Globale Steuerung der Personalarbeit	Nachhaltiges Talentmanagement – Bindung von jungen Potenzialträgern	Flexibilisierung der Belegschaft – Neue Ansätze	Learning on demand – Bedarfsorientierte Personalentwicklung
16:15	Kaffeepause			
16:45	Überforderung in den „Rushhours“ des Lebens?! – Neue Rahmenbedingungen und veränderte Beschäftigungsmodelle sind gefragt <i>Diskussionsrunde</i>			
17:45	Verabschiedung 1. Kongresstag			
20:00	Verleihung des DGFP-Bachelorpreises DGFP-Party: Get-together und Chill-out in der Kameha Suite <i>(Zugang nur mit Eintrittskarte – die Plätze sind begrenzt.)</i>			

AUSZUG AUS DER REFERENTENLISTE

Plenumsveranstaltungen

Titus Dittmann

Skateboard-Pionier und Anstifter,
Titus Dittmann Stiftung, skate-aid

Stefan Dräger

Mitglied des Vorstandes, DGFP e. V.,
Vorstandsvorsitzender,
Drägerwerk Verwaltungs AG

Dr. Reinhard Göhner

Hauptgeschäftsführer,
BDA | Bundesvereinigung der
Deutschen Arbeitgeberverbände

Detlef Hartmann

Vorstandsmitglied,
E.ON Energy from Waste AG

Hermann J Kassel

Bildender Künstler, "take part in art"©

Stefan Lauer

Vorsitzender des Vorstandes, DGFP e. V.,
Vorstand Verbund-Airlines &
Konzernpersonalpolitik,
Deutsche Lufthansa AG

Dr. Thomas Marquardt

Global Head of Human Resources,
Infineon Technologies AG

PROGRAMM 14. MAI 2013

9:00	Begrüßung 2. Tag und DGFP-Bachelorpreis	
9:15	Professionalisierung des Personalmanagements: Quo vadis Aus- und Weiterbildung? <i>Talk am Morgen</i>	
9:45	Neues Denken, alte Werte?! – Ansätze für einen neuen Wertediskurs <i>Vortrag mit anschließender Diskussion</i>	
10:30	Kaffeepause	
11:00	Werte – Handlungsleitend in der Personalarbeit <i>Interaktive künstlerische Sequenz</i>	
12:00	Wert(e)orientierte Unternehmensführung als Wettbewerbsvorteil – Wunsch oder Wirklichkeit? <i>Diskussionsrunde</i>	
13:00	Mittagspause	
14:00	Nachhaltiges Management – Marketinginstrument oder ganzheitliche Unternehmensführung? <i>Diskussionsrunde</i>	
15:00	Pause	
15:15	Best Practice-Trendforen	
	Nachhaltige Personalarbeit in volatilen Märkten – Neue Anforderungen an das Personalmanagement	Nachhaltig Führen und Managen – Neue Ansätze in der Führungskräfteentwicklung
16:15	Zukunftsperspektiven für das Personalmanagement <i>Verabschiedung durch die Geschäftsführung der DGFP</i>	
16:30	Kongressende	



Dr. Bernhard von Mutius

Zukunftsdenker, strategischer Berater,
Mitbegründer und Partner der Denkbank

Prof. Sonja A. Sackmann

Lehrstuhl für Arbeits- und Organisations-
psychologie, Universität der Bundeswehr
München

Thomas Sattelberger

ehemaliger Personalvorstand und
Arbeitsdirektor, Deutsche Telekom AG,
Vorstandsvorsitzender,
Zeppelin Universität Stiftung,
Vorstandsvorsitzender, BDA/BDI-Initiative
„MINT Zukunft schaffen“

Dr. med. Markus Studer

ehemaliger Herzchirurg, ehemaliger
Transportunternehmer und Truckler,
Fernbusfahrer

Frank-Jürgen Weise

Vorstandsvorsitzender,
Bundesagentur für Arbeit

ERPROBTE LÖSUNGSANSÄTZE AUS DER PRAXIS: BEST PRACTICE-FOREN

Parallele Best Practice-Foren ergänzen das Plenumsprogramm um konkrete Strategien aus der betrieblichen Praxis.

Am ersten Kongresstag bieten acht verschiedene **Praxisforen** praktische Unterstützung für aktuelle Herausforderungen der Personalarbeit. Unternehmenspraktiker stellen dazu neue Maßnahmen vor, die sie im betrieblichen Alltag bereits erfolgreich umgesetzt haben.

Die strategischen Überlegungen im Plenum des zweiten Kongresstages werden durch zwei parallele **Trendforen** erweitert, die exemplarisch die Notwendigkeit nachhaltiger Personalmanagement- und Führungsansätze darstellen.

AUSZUG AUS DER REFERENTENLISTE

Best Practice-Foren

Markus Bentele

Corporate Chief Information Officer (CIO), Corporate Chief Knowledge Officer (CKO), Rheinmetall AG

Werner Boekels

Group HR Director, Linde AG

Hans-Jürgen Brändle

Ideenmanager, Commerzbank AG

Karl A. Deppen

Leiter Führungskräfteentwicklung, Daimler AG

Volker Drees

Head of Personnel Marketing and Talent Development, ThyssenKrupp AG

Victor Gotwald

Senior Consultant Personnel and Organisational Development, Heidelberger Druckmaschinen AG

Andreas Grieger

Leiter Human Resources, Mitglied der Geschäftsleitung, Sick AG

Marc Groeninger

Leiter Arbeitszeitsysteme, BMW Group

Michael Groß

Leiter Personalmarketing, Audi AG

Dr. Christiane Grunwald

Personalleiterin, TRUMPF GmbH + Co. KG

Nicole Heinrich

Leiterin Ausbildung und Personalmarketing, Otto GmbH & Co. KG

Dr. Michael Jaeger

Head of Industrial Relations, Unilever Deutschland Holding GmbH

Catherine Marie Koffnit

Head of Personal, Finanzen und Controlling ZusatzServices, DB Services GmbH

Heinz Liebmann

Employee Relations Leader, IBM Deutschland GmbH

Martina Lutz

HR Manager im Bereich People Strategy & Culture, Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Sehnaz Özden

Leiterin Corporate Employer Branding & Strategic Recruiting, Continental AG

Thomas Perlitz

Director Global Human Resources, Gerresheimer AG

Hilger Pothmann

Personalleiter übergreifend für die deutsche Region Nord, Deutsche Bank AG

Joachim Reichle

Leiter der Zentrale Personalentwicklung, MAHLE International GmbH

Miriam Schneider

Projektmanagerin, Daimler Corporate Academy der Daimler AG

Rainer Schulze

Head of Human Resources, Vattenfall Europe AG

Udo Sonne

Senior Manager New Media and Learning Systems, Deutsche Lufthansa AG



EINZIGARTIG: DIE DGFP-PARTY

Alte Bekannte oder neue Gesichter treffen, lebhaftes Netzwerken oder launiges Plauschen am Buffet, ausgelassenes Tanzen oder entspanntes Chillen: Wie Sie den Abend auch nutzen – unter dem Dach der historisch geschützten Villa „Kameha Suite“ bieten wir Ihnen mit unserer DGFP-Party das passende Ambiente zum Ausklang des ersten Kongresstages.

Der Begriff „Kameha“ stammt aus der hawaiianischen Sprache und bedeutet so viel wie „der Einzigartige“, „der Besondere“:

Wir versprechen Ihnen einen ganz besonderen, einzigartigen Abend!

TEILNAHMEGEBÜHREN – ORGANISATORISCHES

Teilnahmegebühren	Anmeldung	13. und 14. Mai 2013*	5er-Paket**	Tageskarte
Mitglieder DGFP e. V.	bis 28. Februar 2013	€ 980	€ 3.800	€ 520
	ab 1. März 2013	€ 1.190	€ 4.600	€ 620
Nichtmitglieder	bis 28. Februar 2013	€ 1.190	€ 4.600	€ 620
	ab 1. März 2013	€ 1.390	€ 5.400	€ 720

* Bei gemeinsamer Anmeldung zum 21. DGFP-Kongress erhält der dritte und vierte Teilnehmer desselben Unternehmens 15% Ermäßigung auf die Teilnahmegebühr. Dies gilt nur, wenn die Vollzahler tatsächlich am Kongress teilnehmen.

** Zum Zeitpunkt der Buchung von fünf Kongressteilnahmen (13. und 14. Mai 2013) muss mindestens ein Teilnehmernamen angegeben werden. Die verbindlichen Teilnehmer-Kontaktdaten werden bis spätestens 8. April 2013 per E-Mail an obeloeer@dgfp.de mitgeteilt.

Teilnahmegebühren	Anmeldung	13. und 14. Mai 2013	Tageskarte
Mitglieder Young Professional Network	bis 28. Februar 2013	€ 490	€ 260
	ab 1. März 2013	€ 595	€ 310
Studenten im Hauptstudium (Vollzeit) und Doktoranden personalwirtschaftlicher Lehrstühle***		€ 145	
Professoren personalwirtschaftlicher Lehrstühle		€ 800	

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

UMBUCHUNG

Bei Umbuchung von fünf Kongressteilnahmen auf Einzelbuchungen greift der zum Zeitpunkt der Umbuchung gültige Preis der gewählten Kategorie, und eine Umbuchungsgebühr in Höhe von € 50 wird berechnet.

Bei Umbuchung von Einzelbuchungen auf fünf Kongressteilnahmen greift der zum Zeitpunkt der Umbuchung gültige Preis der gewählten Kategorie.

Bei Umbuchung einer Kongressteilnahme (13. und 14. Mai 2013) auf eine Tageskarte wird eine Umbuchungsgebühr in Höhe von € 50 und der aktuelle Preis der Tageskarte der gewählten Kategorie berechnet.

Bei Umbuchung einer Tageskarte auf eine Kongressteilnahme (13. und 14. Mai 2013) greift der zum Zeitpunkt der Umbuchung gültige Preis der gewählten Kategorie.

STORNOKOSTEN

Bei Abmeldungen zwischen dem 8. und 22. April 2013 betragen die Stornokosten 50% der Teilnahmegebühr. Stornierungen, die nach dem 22. April 2013 eingehen, werden mit dem gesamten Betrag in Rechnung gestellt. Bei Benennung eines Ersatzteilnehmers entstehen keine Kosten.

HINWEISE

Programmänderungen in der Themengliederung sowie der Auswahl der Referenten behalten wir uns im Einzelfall vor.

Zur besseren Lesbarkeit haben wir auf die gesonderte sprachliche Unterscheidung von Teilnehmerinnen und Teilnehmern verzichtet.



VERANSTALTUNGSORT

Congress Center Messe Frankfurt am Main
Ludwig-Erhard-Anlage 1
60327 Frankfurt am Main
www.congressfrankfurt.de

HOTELRESERVIERUNG

Tourismus+Congress GmbH Frankfurt am Main unterstützt Sie bei Ihrer Hotelreservierung
Buchungsstichwort „DGFP“
Buchungs-Hotline 069 212 30808
E-Mail info@infofrankfurt.de
Online-Buchung www.frankfurt-tourismus.de

MIT DER BAHN ZUM 21. DGFP-KONGRESS

Mit dem speziellen Angebot der Deutschen Bahn AG beträgt der Preis Ihres Bahn-Veranstaltungstickets für Hin- und Rückfahrt innerhalb Deutschlands zum DGFP-Kongress nach Frankfurt am Main ab € 99.

Details zu den Sonderpreisen für Bahnreisen zu DGFP e. V.-Veranstaltungen finden Sie unter www.dgfp.de/akademie.

KONTAKT

VERANSTALTER

Deutsche Gesellschaft für
Personalführung e. V.
Postfach 11 03 47
40503 Düsseldorf

IHRE ANSPRECHPARTNERIN

Ragna Obelöer
Fon 0211 5978-175
Fax 0211 5978-29175
E-Mail obeloeer@dgfp.de
www.kongress.dgfp.de

Stand: Februar 2013

Für fehlerhafte Eintragungen wird keine Haftung übernommen.

Programmänderungen vorbehalten.



WWW.KONGRESS.DGFP.DE

ANMELDUNG

 WWW.KONGRESS.DGFP.DE/ANMELDEN

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.,
Niederkasseler Lohweg 16, 40547 Düsseldorf
Ragna Obelöer, Fon 0211 5978-175,
Fax 0211 5978-29175, E-Mail obeloer@dgfp.de

TEILNAHME AM 21. DGFP-KONGRESS

13. und 14. Mai 2013 5er-Paket 13. Mai 2013 (Tageskarte) 14. Mai 2013 (Tageskarte)

Bitte beachten Sie, dass bei der Anmeldung zum DGFP-Kongress Gebühren entstehen. Details zu den Teilnahmegebühren sind auf der Rückseite aufgeführt.

TEILNAHME AN DEN PROGRAMMPUNKTEN (Bitte kreuzen Sie die Programmpunkte an, die Sie besuchen werden.)

13. Mai 2013

10:30	<input type="checkbox"/> Personalmanagement gestaltet Zukunft <i>Begrüßung durch den Vorstand und die Geschäftsführung der DGFP</i>			
11:00	<input type="checkbox"/> Arbeitsmärkte im Wandel – Für ein neues Miteinander von Wirtschaft und Politik <i>Vortrag mit anschließender Diskussion</i>			
11:30	<input type="checkbox"/> Unternehmerische Freiheit versus staatliche Ordnungspolitik – Was braucht der Wirtschaftsstandort Deutschland? <i>Streitgespräch</i>			
14:00 Praxisforen	<input type="checkbox"/> Mobile Recruiting und Bewerberbindung – Neue Wege der Personalgewinnung	<input type="checkbox"/> Best Ager- und Teilzeit-Führungskräfte – Neue Führungskonzepte sind gefragt	<input type="checkbox"/> Web 2.0 und Social Business – Potenziale IT-gestützter Personalarbeit	<input type="checkbox"/> Demografiefeste Personalarbeit – Ganzheitliche Konzepte für die Zukunft
15:15 Praxisforen	<input type="checkbox"/> Being Global – Globale Steuerung der Personalarbeit	<input type="checkbox"/> Nachhaltiges Talentmanagement – Bindung von jungen Potenzialträgern	<input type="checkbox"/> Flexibilisierung der Belegschaft – Neue Ansätze	<input type="checkbox"/> Learning on demand – Bedarfsorientierte Personalentwicklung
16:45	<input type="checkbox"/> Überforderung in den „Rushhours“ des Lebens?! – Neue Rahmenbedingungen und veränderte Beschäftigungsmodelle sind gefragt <i>Diskussionsrunde</i>			
20:00	<input type="checkbox"/> Verleihung des DGFP-Bachelorpreises DGFP-Party: Get-together und Chill-out in der Kameha Suite <i>(Zugang nur mit Eintrittskarte – die Plätze sind begrenzt.)</i>			

14. Mai 2013

9:15	<input type="checkbox"/> Professionalisierung des Personalmanagements – Quo vadis Aus- und Weiterbildung? <i>Talk am Morgen</i>			
9:45	<input type="checkbox"/> Neues Denken, alte Werte?! – Ansätze für einen neuen Wertediskurs <i>Vortrag mit anschließender Diskussion</i>			
11:00	<input type="checkbox"/> Werte – Handlungsleitend in der Personalarbeit <i>Interaktive künstlerische Sequenz</i>			
12:00	<input type="checkbox"/> Wert(e)orientierte Unternehmensführung als Wettbewerbsvorteil – Wunsch oder Wirklichkeit? <i>Diskussionsrunde</i>			
14:00	<input type="checkbox"/> Nachhaltiges Management – Marketinginstrument oder ganzheitliche Unternehmensführung? <i>Diskussionsrunde</i>			
15:15 Trendforen	<input type="checkbox"/> Nachhaltige Personalarbeit in volatilen Märkten – Neue Anforderungen an das Personalmanagement	<input type="checkbox"/> Nachhaltig Führen und Managen – Neue Ansätze in der Führungskräfteentwicklung		

ANGABEN ZUM TEILNEHMER (Bitte in Druckschrift ausfüllen)

Mitglied DGFP e.V. Young Professional Network

..... Titel / Vorname / Nachname Unternehmen
..... Funktion Ihre interne Kostenstelle bzw. Bestellnummer
..... Fon Straße / Nr.
..... Fax PLZ / Ort
..... E-Mail des Teilnehmers (für Identifikation beim Download der Kongressunterlagen) Datum / Firmenstempel / Unterschrift

SPONSOREN 21. DGFP-KONGRESS



SIE INTERESSIEREN SICH FÜR EIN SPONSORING?

Gerne berät Sie dazu: Nadine Timmer
Fon 0211 5978-218, Fax 0211 5978-29218, E-Mail timmer@dgfp.de

 WWW.DGFP.DE/SPONSORING

Xing übernimmt Kununu

Anfang Januar wurde eine neue große Übernahme im Social-Media-Sektor bekanntgegeben: Das Business-Netzwerk Xing hat die österreichische Arbeitgeber-Bewertungsplattform Kununu gekauft. Auf der Plattform bewerten aktuelle und ehemalige Beschäftigte, Auszubildende und Praktikanten ihr Unternehmen etwa in Bezug auf Betriebsklima, Aufstiegschancen und Gehalt. Bewerber erhalten so einen ersten Einblick ins Unternehmen. Darüber hinaus haben Arbeitgeber die Möglichkeit, kostenpflichtige Profile für Employer Branding auf Kununu zu er-

werben, um sich interessierten Talenten zu präsentieren.

Xing und Kununu arbeiten bereits seit rund zwei Jahren zusammen. So werden beispielsweise automatisch Kununu-Bewertungen in ausgewählte Unternehmensprofile auf Xing einblendet, gleichzeitig gibt es einen Link auf der Arbeitgeberplattform Kununu zum Unternehmensauftritt im Business-Netzwerk Xing. Nun sollen die Kräfte weiter gebündelt werden, um Employer Branding, Social Media und Arbeitgeberbewertung noch besser zu verschmelzen. www.xing.de

Neues von den Stellenmärkten

NEUES PORTAL. Yousty Media hat eine Social-Media-Plattform für Schüler und Azubis gestartet, in der Azubis über ihre Firmen informieren. Unternehmen können ein Porträt mit Präsentation von bis zu fünf Berufen schalten. www.yousty.de

RELAUNCH. Stellenanzeigen.de und die Sächsische Zeitung haben die gemeinsame Online-Jobbörse überarbeitet. Nun gibt es einen E-Mail-Dienst, durch den sich Kandidaten über neue Jobangebote informieren lassen können. www.sz-jobs.de

NEUES PORTAL. Die Plattform CSR Jobs informiert über das soziale und gesellschaftlich verantwortliche Handeln von Unternehmen. Firmen haben die Möglichkeit, auf dem Portal ihr soziales und gesellschaftliches Handeln durch Profilschaltungen darzustellen. www.csr-jobs.de

TEST. Staufenbiel hat eine Testaktion ausgerufen, die das kostenfreie Schalten von bis zu 25 Stellenanzeigen noch bis Ende Juni ermöglicht. www.staufenbiel.de

NEUE AGENTUR. Sascha Theisen, früherer Marketingleiter von StepStone, hat eine PR- und Employer Branding-Agentur namens Stammplatz Kommunikation gegründet. Sitz der Agentur ist Frechen. www.stammplatz-kommunikation.de

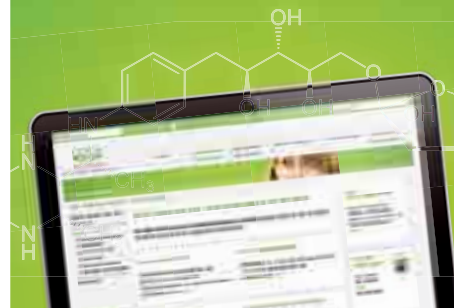
NEUER PARTNER. Das regionale Online-Anzeigenportal Kalaydo ging eine Partnerschaft mit der Zeitungsanzeiengesellschaft RheinMainMedia ein und baut damit sein Netzwerk weiter in Richtung Hessen aus. www.kalaydo.de

SOCIAL MEDIA. Das Software-Release 4.4 der BeeSite Recruiting Edition von Milch & Zucker ermöglicht es Firmen, Stellenanzeigen direkt aus dem System heraus bei Xing, LinkedIn, Facebook und Twitter zu veröffentlichen. www.milchundzucker.de

IT-KRÄFTE. Zur CeBIT 2013 geht die gemeinsame Online-Jobbörse von Monster und der Messgesellschaft an den Start. Der Schwerpunkt 2013 liegt auf dem internationalen Recruiting. www.cebit.de

D¹A²S³
K¹A²R³R⁴I⁵E⁶R⁷E⁸
P¹O²R³T⁴A⁵L⁶

für Chemie
und Life Sciences



Unser Netzwerk unterstützt
Sie bei der Rekrutierung

- spezifischer Online-Stellenmarkt
- Stellenmarkt der Nachrichten aus der Chemie, wichtigste deutschsprachige Fachzeitschrift der Chemie
- Bewerberdatenbank
- Jobbörsen & Vortragsveranstaltungen



Von Chemikern für Chemiker!
www.gdch.de/karriere

Die Gesellschaft Deutscher Chemiker e.V. (GDCh) ist die größte wissenschaftliche Gesellschaft Kontinentaleuropas. 145 Jahre Erfahrung und die weltweite Vernetzung zu Industrie und Wissenschaft machen uns zum Global Player mit Tradition. Wir sind überall dort aktiv, wo sich Menschen mit Chemie beschäftigen.



GESELLSCHAFT DEUTSCHER CHEMIKER

Virtuell und doch ganz nah

TOOLS. Verschiedene Standorte, ein Team: Das ist keine Ausnahme mehr. Aber nicht immer existiert dabei ein Gemeinschaftsgefühl. Wie schon kleine Maßnahmen helfen.

Von **Line Jehle**

Globale Kooperationen sind längst nicht mehr Alleinstellungsmerkmal großer, multinationaler Unternehmen. Globalisierung und Individualisierung ermöglichen auch mittelständischen Unternehmen und Einzelfirmen eine Vernetzung mit fernen Wirtschaftspartnern. Zwei Drittel aller virtuell arbeitenden Teams und Netzwerke erbringen jedoch zum Teil weitaus weniger Leistung als lokale Teams. Das andere Drittel aber ist 30 bis 40 Prozent produktiver als lokale Teams und erreicht damit Spitzenleistungen, wie Ann Majchrzak, Arvind Malhotra, Jeffrey Stamps und Jessica Lipnack in ihrem Artikel „Can Absence Make a Team Grow Stronger?“ zeigen.

Vielen Führungskräften virtueller Teams und Netzwerke fehlt jedoch das notwendige Know-how, um die richtigen Bedingungen für virtuelle Höchstleistungen zu schaffen. Manager empfinden die für internationale Projektarbeit typische Vielfältigkeit und Komplexität oft als Nachteil. Interkulturelle Kommunikation, unterschiedliche Arbeitsstile, Zeitzoneunterschiede, Sprachbarrieren und moderne Kommunikationstechnologie bereiten regelmäßig Probleme. Das Geheimnis von Höchstleistungen virtueller Teams liegt jedoch in der positiven Nutzung dieser Herausforderungen.

Gemeinschaftsgefühl ist entscheidend

Ein zentraler Faktor für den Erfolg virtueller Teams ist dabei die sogenannte „virtuelle Nähe“. Dies ist die gefühlte

Nähe in der Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen mindestens zwei Menschen mit wenig oder keinem „Face To Face“-Kontakt. Viele von uns kennen das Gefühl, einer Person oder einer Organisation in der Ferne nahe zu sein, obwohl mit beiden wenig oder kein Kontakt von Angesicht zu Angesicht möglich ist. Der Schreibstil einer E-Mail, die proaktive Übernahme von Prozessen oder die Wahl eines individuell passenden Mediums wie Video oder Chat sind Beispiele, die ein Gefühl virtueller Nähe vermitteln können.

Diese gefühlte Nähe stellt sicher, dass die Zusammenarbeit erfolgreicher und effektiver abläuft. Ohne sie sind die Erfolgsaussichten eines internationalen Projekts oder einer internationalen Kooperation deutlich geringer. Traditionelle Führungs- und Managementpraktiken entfalten dabei kaum die gewünschte Wirkung. Der Erwerb der notwendigen Fähigkeiten für Führung und Management erfolgreicher virtueller Netzwerke setzt ein umfassendes Umdenken voraus.

Virtuelle Nähe gezielt erzeugen

In unserer Arbeit mit virtuellen Teams haben meine Berliner Partner, Dr. Marcus Hildebrandt und Stefan Meister, und ich insgesamt 20 Dimensionen in fünf Kategorien definiert. Mit diesem System können Führungskräfte die Herstellung virtueller Nähe durch konkrete, pragmatische Maßnahmen gezielt unterstützen und selbst differenziert ihre eigene Aufgabe als Führungskraft evaluieren. Diesen Prozess der Leistungsverbesserung

haben wir als ganzheitlichen, systemischen Ansatz entwickelt und durch das sogenannte „Virtual Performance Assessment“ ergänzt. Durch die Evaluierung der 20 Dimensionen ist eine Diagnose des Status quo eines virtuellen Teams möglich. Konkrete Schwachstellen werden erkannt.

Maßnahmen in fünf Kategorien

Eine der fünf Kategorien virtueller Nähe ist „Organisation und Prozess“. Darunter sind der Zugang zu Informationen und Entscheidungen, die Integration von Arbeitsabläufen, die organisatorische Relevanz der Arbeit eines Teams sowie die Fähigkeiten der Teammitglieder zur Selbstorganisation zu verstehen.

Eine weitere Kategorie lautet „Ort und Zeit“. Hier geht es um den geografischen Vorteil der Verteilung eines globalen Teams, um Arbeitszeitüberschneidungen, um in gemeinsamem Dialog verbrachte Zeit sowie um den Zeitaufwand, den Teammitglieder in die gemeinsame Arbeit investieren.

Bei der Kategorie „E-Kultur“ geht es um die globale „Netiquette“ einer Organisation sowie um Medienkompetenz, Online-Identität und virtuelle Erfahrungen in einem Team.

Die Kategorie „Team, Aufgaben und Ziele“ umfasst die Arbeit an der Sprachkompetenz, an der Qualität der Beziehungen innerhalb des Teams, an dessen Bereitschaft zur Informationsweitergabe sowie an der Identifikation der Teammitglieder mit ihrem Team und dessen Zielen.

PRAXISTIPPS

Medienkompetenz

Kategorie: E-Kultur

Online-Meeting ist nicht gleich Online-Meeting. Um darin die virtuelle Nähe herzustellen, sollte es sehr interaktiv gestaltet sein. Mehr Teilnahme erhöht das Verantwortungsbewusstsein der Teammitglieder und die Qualität virtuell zu treffender Entscheidungen. Teamleiter können dabei auf die folgenden Maßnahmen zurückgreifen, die sich in der Praxis bewährt haben: Zunächst muss jeder Teilnehmer wissen, warum er eingeladen ist und was von ihm während des Meetings erwartet wird. Hinzu kommt die Auswahl der passenden Technologie: Führungskräfte erreichen ein wesentlich höheres Maß an Mitverantwortung und Entscheidungssicherheit, wenn ihre Teammitglieder die Stimmen der anderen hören, über Video deren Gesichter sehen und gleichzeitig das gemeinsame Dokument erfassen und bearbeiten können. Dafür gibt es entsprechende partizipative Technologien. Wendet man sie an, wird es zudem schwieriger, sich vor den anderen online zu verstecken. Auch sprachliche Regeln sollten vorab festgelegt werden: In der Regel ist Englisch die Sprache internationaler Teams. Da nicht alle Mitglieder die Sprache auf dem gleichen Niveau beherrschen, kann man sich mit „Globish“ behelfen: Das ist eine simplifizierte Version des Englischen.



Online-Meetings müssen partizipativ gestaltet sein.

Feedback-Kompetenz

Kategorie: Inklusion

Viele Führungskräfte glauben, dass die Abwesenheit von Kritik und Konflikten in Ihren Teams ein gutes Zeichen ist. Das Gegenteil ist der Fall: Die Abwesenheit von Auseinandersetzungen signalisiert häufig eine falsche Toleranz des Gegenübers oder bestimmter Situationen. In virtuellen Umgebungen ist es einfach, sich auf höfliche Art aus dem Weg zu gehen. Um jedoch das Beste aus der natürlichen Komplexität und kulturellen Vielfalt globaler Teams herauszuholen, ist in der virtuellen Zusammenarbeit eine hohe Feedback-Kompetenz aller Teammitglieder absolut essenziell. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, eine Kultur fließenden Feedbacks gezielt in und mit dem Team zu implementieren. Dabei sind die folgenden Aspekte hilfreich.

Verständnis im Team erarbeiten: Feedback ist eine automatische und respektvolle Rückmeldung zu allen Aspekten der Teamarbeit. Es ist nicht mit negativer Kritik gleichzusetzen.

Kultur beachten: Feedback-Stile und Kompetenzen sind stark kulturell geprägt. In manchen Kulturkreisen bedeutet jede offene Kritik ein Angriff auf die persönliche Ehre, während in anderen nur direkte Rückmeldungen akzeptiert und auch als Feedback verstanden werden. Darum sollten die Teammitglieder die Erfahrungen und Erwartungen zu Feedbacks diskutieren – um anschließend klare Regeln festzulegen.

Hierarchie abbauen: Führungskräfte sollten in puncto Feedback auf einer Stufe mit allen anderen im Team stehen. Eine offene und effektive Kommunikation kann in einer Gruppe nur entstehen, wenn jeder jedem Rückmeldung geben kann, nach oben und unten, ohne Angst vor Vergeltung und hierarchischen Nachteilen haben zu müssen.

EINFACH MIT DER ZEIT GEHEN.

Unsere neuesten HR Marketing-
und eRecruiting-Lösungen.



milch & zucker[®]
THE MARKETING SOFTWARE COMPANY

www.milchundzucker.de
Küchlerstr. 1, 61231 Bad Nauheim

PRAXISTIPPS

Organisatorische Relevanz

Kategorie: Organisation und Prozesse

Wenn eine Führungskraft ein Team zu einem Thema leitet, das momentan keinen hohen Stellenwert in der Organisation hat, dann wird das Team automatisch mehr Zeit für Ergebnisse benötigen als Gruppen, die mit Aufgaben hoher Priorität beschäftigt sind. Die Teammitglieder werden immer zuerst das machen, was am wichtigsten erscheint. Die Wichtigkeit wird davon bestimmt, wie entscheidend die erbrachten Ergebnisse des Teams für die Organisation sind. In virtuellen Teams ist es dann noch schwieriger, alle Teammitglieder zu motivieren, wenn die Aufgabe als weniger wichtig eingestuft wird. Dann ist es wenig hilfreich, die Teammitglieder noch mehr unter Druck zu setzen. Vielmehr muss man nach Lösungen außerhalb des Teams suchen. Ein konkretes Beispiel, wie Teams wichtiger werden können oder schneller zum Abschluss kommen, ist die „Wir machen uns attraktiv“-Vorgehensweise. Man sammelt als Team Ideen, warum man wichtig und attraktiv für die Organisation ist. Dieses neue Selbstbewusstsein gibt den Mitgliedern das Gefühl, wichtig zu sein, und das mobilisiert Energie. Gleichzeitig ist es auch viel schöner, etwas Attraktives innerhalb der Organisation zu verkaufen.



Zeitunterschiede

Kategorie: Raum und Zeit

Viele globale Projekte leiden unter Zeitzonendifferenzen. Synchrones Treffen können oft nur in den Randarbeitszeiten stattfinden – sehr früh oder sehr spät. Dies erweckt den Eindruck, dass wichtige Entscheidungen erst „morgen“ getroffen werden können, und vermittelt oft das Gefühl, alleine zu arbeiten. Eine mögliche Lösung für diese Schwierigkeiten sind rotierende Arbeitszeiten. So hat sich zum Beispiel ein globales Projektteam dafür entschieden, immer donnerstags abwechselnd zu rotieren: Jede Woche kommen oder gehen die Mitglieder an einem anderen Standort früher oder später. Dadurch hat dieses Team einmal wöchentlich sechs Stunden überlappende Arbeitszeit, in der Meetings organisiert oder Entscheidungen schnell getroffen werden können.

Qualität zwischenmenschlicher Beziehungen

Kategorie: Team, Aufgaben und Ziele

Gesunde zwischenmenschliche Beziehungen innerhalb eines virtuellen Teams sind eine Grundvoraussetzung für gute Zusammenarbeit. Beziehungen brauchen kontinuierliches Management, um das Potenzial eines Teams zu verwirklichen. Wenn zum Beispiel ungelöste Konflikte zwischen Teammitgliedern stehen oder Kollegen sich miteinander nicht wohlfühlen, muss dies fair und respektvoll angesprochen und bearbeitet werden. Dazu sollten die Führungskräfte einen Erfahrungsaustausch zwischen allen Teammitgliedern zu Beginn einer längeren Zusammenarbeit über vergangene Projekte anregen. Positive wie negative Erfahrungen dürfen geteilt werden. Wichtig ist, dass die Zuhörenden dazu aufgefordert werden, keine Werturteile zu fällen. Dann sollte das Team besprechen, was diese Erfahrungen für die aktuelle Zusammenarbeit bedeuten können, insbesondere welche Herausforderungen und Chancen sich daraus für das gesamte Team ergeben. Ein interessantes Instrument ist hier auch ein Netzwerkdiagramm: Darin wird dargestellt, welche Teammitglieder bereits in der Vergangenheit miteinander gearbeitet haben und wie das Team im aktuellen Projekt untereinander verbunden ist.

In der Kategorie „Inklusion“ werden die vier Dimensionen „Kommunikationsstile“, „Arbeitsstile“, „Feedback-Kompetenz“ und „Shared Leadership“ gemessen und bearbeitet. Sie bilden das Herzstück des Modells der virtuellen Nähe. Denn hier geht es darum, auf Basis der verschiedenen vorhandenen Kulturen in einem Team eine neue auszuhandeln. In ihr wird die kulturelle Vielfalt eines globalen Teams nicht vereinheitlicht, sondern produktiv genutzt, sodass sich alle Beteiligten in ihren Eigenarten wie-

derfinden. Erst dann entsteht auch ein Mehrwert im Team.

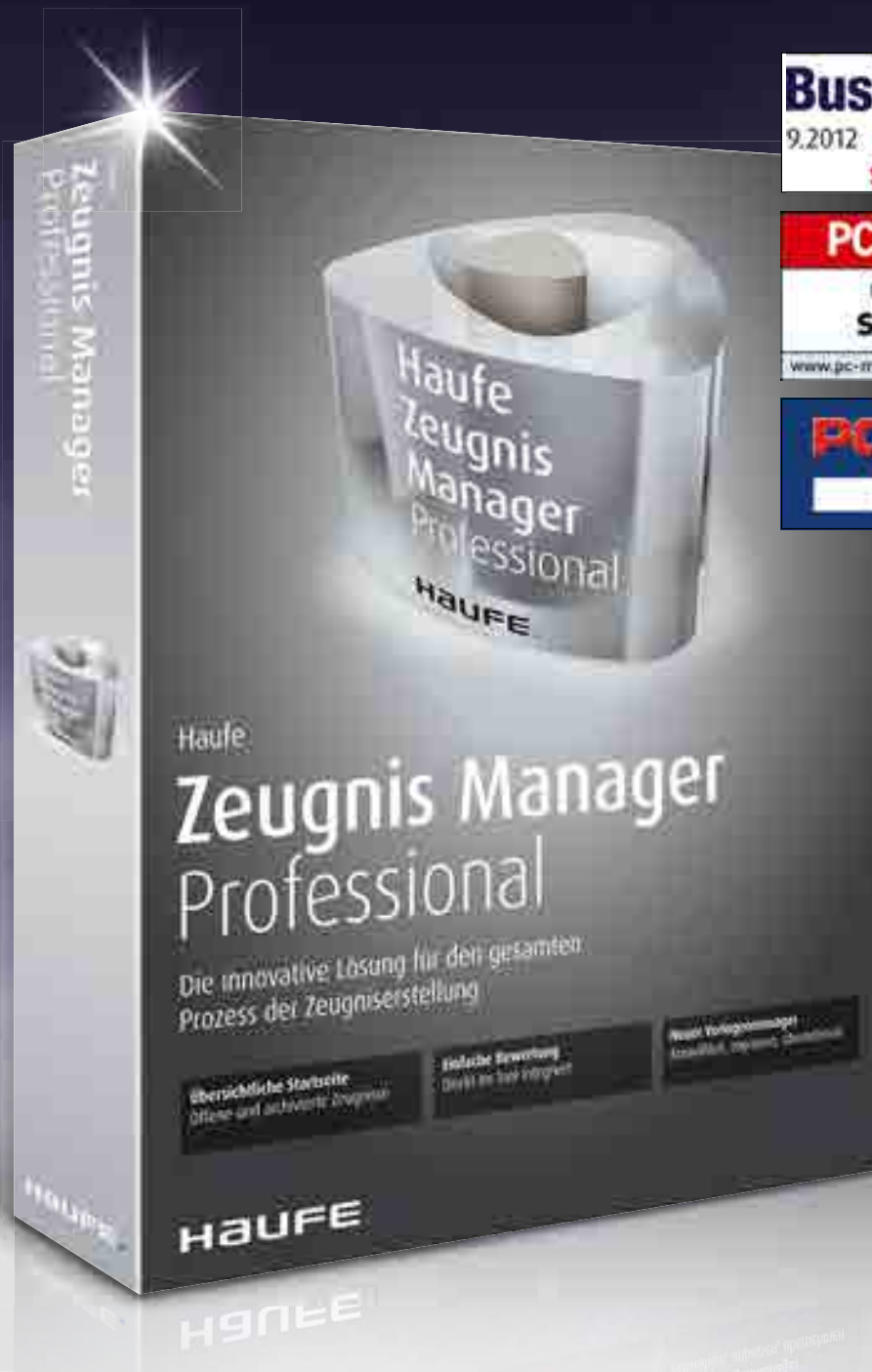
Mehr Leistung mit einfachen Tricks

Meine langjährige Erfahrung zeigt, dass die Leistung globaler Teams und Netzwerke durch den Aufbau virtueller Nähe deutlich steigt. Ich habe viele Teams und Gruppen in der Entwicklung begleitet, die nach kurzer Zeit sichtbar bessere Leistungen erbracht haben. Unsere Analysen zeigen, dass die meisten virtuellen Teams deutlich weniger Leis-

tung bringen als lokale Teams. Aber die Teams, die es schaffen, ihre Heterogenität für sich zu nutzen, erbringen bis zu 30 Prozent mehr Leistung als lokale Teams. Das bedeutet, dass hier große Potenziale schlummern, wenn man die virtuelle Nähe aufbauen kann. ■



LINE JEHLE ist Geschäftsführerin und Geschäftsführerin der Perform-Globally.com GmbH.



Die Revolution der Zeugniserstellung: Der Haufe Zeugnis Manager Professional.

Hat Sie das Erstellen von Arbeitszeugnissen bisher viel Zeit und Nerven gekostet? **Damit ist jetzt Schluss!** Der **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

HAUFE.

Wenn Azubis den Chef anleiten

PRAXIS. Bei Merck läuft Mentoring auch einmal umgekehrt: Die Führungskräfte sind die Mentees und lernen von den Auszubildenden, wie sie mit Social Media umgehen.

Von **Holger Hiltmann**

Das Web 2.0 ist eine derjenigen technischen Innovationen, die in den vergangenen Jahren eine ungemein hohe Dynamik in der Medienlandschaft erzeugt haben. Facebook, Twitter, Youtube oder Flickr boomen. Die Produktlebenszyklen der neuen Medien sind rasant und Unternehmen fällt es häufig schwer, Schritt zu halten.

Die sogenannten „Digital Natives“, also jene Generation, die derzeit in das Berufsleben eintritt, treiben diese Entwicklung voran und adaptieren Neues geradezu spielerisch in ihr Kommunikationsverhalten. In den Unternehmen treffen die jungen Menschen aber auf Kollegen und Führungskräfte, die häufig noch in einer Zeit „vor Google“ aufgewachsen sind. Wie kann man Managern den Umgang mit sozialen Medien fachkompetent und prägnant erklären und erleichtern? Wo stecken Nutzen- und Erfolgspotenziale für die Unternehmen? Im Reverse-Mentoring-Konzept des Pharma- und Chemieunternehmens Merck erläutern seit Sommer 2010 junge Mitarbeiter interessierten Führungskräften die Vorteile und Möglichkeiten des Web 2.0 im Rahmen individueller Trainings.

Die Idee: Reverse Mentoring

Die ursprüngliche Idee zu „Reverse Mentoring“ wird Jack Welch, ehemals CEO bei General Electric, zugeschrieben. Schon 1999 erkannte er in den Reihen seines Managements Defizite im Bereich der Internetnutzung und



Auch gestandene Führungskräfte können von dem Wissen der Azubis profitieren.

brachte nahezu 600 Führungskräfte mit jungen, technikaffinen Mitarbeitern zusammen. Die Einfachheit und Effizienz dieses Programms überzeugten vor allem im Bereich der digitalen Medien. Und so wenden in Deutschland unter anderem auch Telekom oder IBM seit Längerem erfolgreich das Reverse-Mentoring-Konzept an.

Das Reverse-Mentoring-Konzept benötigt einen straffen organisatorischen Rahmen, da Zeit und Ressourcen begrenzt sind. Bei Merck werden die Trainings in einem Zeitraum von drei Monaten in sechs bis acht Terminen abgehalten. Die jeweils eineinhalb- bis zweistündigen Sitzungen finden im Büro der Führungskraft (des Mentees)

ÜBERSICHT

Erfolgsfaktoren

Grundsätzlich hängt eine erfolgreiche Einführung von „Reverse Mentoring“ von mehreren Faktoren ab. Die wichtigsten, die auch bei Merck eine Rolle spielten, sind hier kurz zusammengefasst.

Matching: Der Erfolg ist in einem hohen Grad davon abhängig, dass die Akteure innerhalb der Mentoring-Beziehung zueinander passen und der Mentor seine Rolle professionell ausfüllt. Dieses Matching übernimmt bei Merck der Ausbildungsverantwortliche.

Hochrangige Mentees: Eine nachhaltige Verankerung des Programms erfordert die nötige Popularität im Unternehmen. Einem Mitglied der Geschäftsleitung folgen naturgemäß in der zweiten und dritten Staffel ebenfalls Top-Führungskräfte. Dadurch entwickelt sich das Programm organisch und man findet mithilfe des Top-Down-Ansatzes eine Vielzahl interessierter Mentees im mittleren Management.

Organisation: Mit einer gewissen Programmgröße nimmt der organisatorische Aufwand deutlich zu. Konzeption und Durchführung interner Marketingmaßnahmen, Auswahl und Qualifizierung geeigneter Mentoren, Akquise von Mentees, Kick-off-Veranstaltungen sowie Reviews sollten ab einer gewissen Unternehmensgröße entsprechend geplant und mit Ressourcen ausgestattet werden.

Programmstart: Ein günstiger Anlass zur Einführung stellt die Einbettung der Initiative in unternehmensweite Projekte oder Strategieimplementierungen dar. Bei Merck wurde das Reverse-Mentoring-Programm als Teilziel des unternehmensweiten „Enterprise 2.0“-Projekts realisiert und hatte somit von Beginn an bessere Startchancen. Denn auf diese Weise war eine höhere Aufmerksamkeit und damit mehr Akzeptanz im Unternehmen gegeben.

statt und werden vorab mit dem Auszubildenden (dem Mentor) für die gesamte Dauer des Programms verbindlich geplant.

Innerhalb einer gemeinsamen Kick-off-Veranstaltung erhalten alle Tandems folgende Themenempfehlungen, wobei die terminliche und die inhaltliche Ausgestaltung je nach Interessenslage individuell gestaltet werden:

- Soziale Netzwerke (zum Beispiel Facebook oder Xing),
- Wikis,
- Blogs und Foren,
- Youtube,
- Instant-Messaging-Dienste,
- Twitter und Flickr,
- Mobile Endgeräte (zum Beispiel Smartphones oder Tablet-PC),
- Web 2.0 und andere Applikationen bei Merck (zum Beispiel „Mymerck“, eine Kommentarfunktion im Intranet).

Je nach Vorkenntnissen und Interessen des Mentees werden die Themen und ihre Reihenfolge variabel gestaltet. Die

Chancen und Risiken sowie unterschiedliche Einstellungen und Haltungen zu den sozialen Medien sind ebenfalls Thema der Sitzungen. Am Ende jedes Meetings bestimmt das Tandem die thematischen Schwerpunkte der Folgesitzung und der Mentor bereitet sich entsprechend vor. Offene Punkte werden vom Mentor nachbereitet. Besonders großes Interesse zeigen die Mentees meist bei der Übung „Look where your kids and friends are“. Dieser private und eher spielerische Zugang lässt sich leicht auf Fragestellungen des Unternehmens wie zum Beispiel Arbeitgeberbewertungen im Internet übertragen.

Eine erfolgreiche Umsetzung des Reverse-Mentoring-Konzepts muss auf einigen Spielregeln basieren. Merck formuliert sie unter anderem so:

- Erst die Theorie, dann die Praxis.
- Der Mentee führt die Maus („Nicht zuschauen, sondern selbst klicken.“).
- Mentee und Mentor sind beide für die Tandearbeit verantwortlich.

Hinzu kommen Regeln, die sich mit den Stichworten „Vertrauen und Vertraulichkeit“, „Engagement“, „Verbindlichkeit“, „Offenheit“ und „Orientierung am Machbaren“ zusammenfassen lassen.

Die Ausbildungsabteilung wählt die Mentoren im Vorfeld nach definierten Kriterien wie Verlässlichkeit, Selbstständigkeit, Neugier, Offenheit sowie Kommunikationsfähigkeit aus und führt darüber hinaus das Matching der Tandems durch. Die Mentorentätigkeit ist eine Auszeichnung für sehr gute Auszubildende und als Incentive zu verstehen.

Nutzenpotenziale und Evaluation

„Reverse Mentoring“ bietet vielschichtigen Nutzen für Unternehmen. So erwerben die Führungskräfte in relativ kurzer Zeit ein vergleichsweise hohes Maß an Wissen und Kenntnissen. Wenn sie dies obendrein in einem innovativen Themenfeld tun, forcieren sie das Wissensmanagement des Unternehmens erheblich. Zudem verändert „Reverse Mentoring“ die klassische Rollenverteilung – auch bei der Weitergabe von Wissen. Denn die tradierte Lernpyramide wird hierbei auf den Kopf gestellt. Dadurch wird die Weitergabe von Know-how aus einer neuen Stoßrichtung ermöglicht und infolgedessen die lernende Organisation um einen zusätzlichen Kanal erweitert. Der Dialog und der Diskurs zu unterschiedlichen Ideen, Ansätzen und Standpunkten über Generationen und Hierarchien hinweg können als Beitrag zu einer positiven Unternehmenskultur gewertet werden. Und die Auszubildenden erfahren durch den Einsatz als Mentoren eine hohe Wertschätzung, bekommen Sichtbarkeit im Unternehmen und kehren mit hoher Motivation an ihren Arbeitsplatz zurück. Das Reverse-Mentoring-Programm kann sogar ein Alleinstellungsmerkmal des regionalen Ausbildungsmarketings darstellen, da es eine große Attraktion auf Bewerber ausübt.

Die Führungskräfte (Mentees) von Merck zeigten sich in Rückmeldungen begeistert von den Fähigkeiten der jun-

gen Mitarbeiter und identifizierten häufig direkt im Anschluss an das Programm Einsatzgebiete für Auszubildende und Studenten in ihrem Umfeld. Dadurch erhöhte sich die Anzahl und Qualität der Praxiseinsatzplätze, die von der Ausbildungsabteilung zur Verfügung gestellt werden können. Ähnlich stark stieg das Angebot an Projekt- und Bachelorarbeiten für duale Studenten als direkte Folge ihrer Mentorentätigkeit. „Reverse

Andererseits können Unternehmen externes – in diesem Fall privates – Wissen generieren und kostengünstig für sich zugänglich machen. Außerdem bietet Mentoring eine äußerst interaktive und effektive Form des Lernens, da der Mentee sich im wahrsten Sinne des Wortes ausprobiert und einen Großteil des Know-hows selbst erwirbt.

Das Umdrehen der Lernpyramide stellt eine tradierte Gesetzmäßigkeit des Ler-



Im Darmstädter Unternehmenssitz von Merck lernen und lehren die Auszubildenden.

„Mentoring“ bietet also eine effiziente Möglichkeit, um für die Ausbildung im Unternehmen zu werben.

Die Auszubildenden (Mentoren) freuten sich über zukunftsfähige Netzwerke und zeigten sich begeistert über das sympathische und menschliche Verhalten der Führungskräfte in dieser besonderen Lernsituation.

Einfluss auf Lern-Unternehmenskultur

Das Reverse-Mentoring-Programm beeinflusst und verändert die Lernkultur in Unternehmen in unterschiedlicher Art und Weise. Einerseits zeigt das Umdrehen der Lernpyramide Mut und Neugier, neue Wege auszuprobieren.

In Organisationen wird häufig davon ausgegangen, dass die Führung das Wissen besitzt und das Team sich das Wissen aneignet. Genau dieser Gedankengang wird durch „Reverse Mentoring“ umgekehrt. Und diese Veränderung bietet – so auch die Erfahrungen bei Merck – eine Vielzahl an Chancen. Nicht nur im Bereich Social Media finden sich in Unternehmen viele Mitarbeiter, die über großes Expertenwissen verfügen. Eine moderne Lernkultur bietet diesen Experten Plattformen, um Wissen mit Interessierten zu teilen. Bei Merck finden wöchentlich in den Randstunden eines Arbeitstags viele solcher Lern-Events in der hierfür extra eingerichte-

pm BUCHTIPP

Dieses Praxisbeispiel von Merck und weitere interessante „Case Studies“ finden Sie im Buch „Personalentwicklung 2013 – Themen, Trends, Best Practices“, das von Karlheinz Schwuchow und Joachim Gutmann bei Haufe herausgegeben wurde.

ten Mediathek statt. Diese veränderte Lernkultur setzt auf eigene Mitarbeiter als Trainer und hebt somit firmenspezifisches Know-how, was anderweitig teuer eingekauft werden müsste.

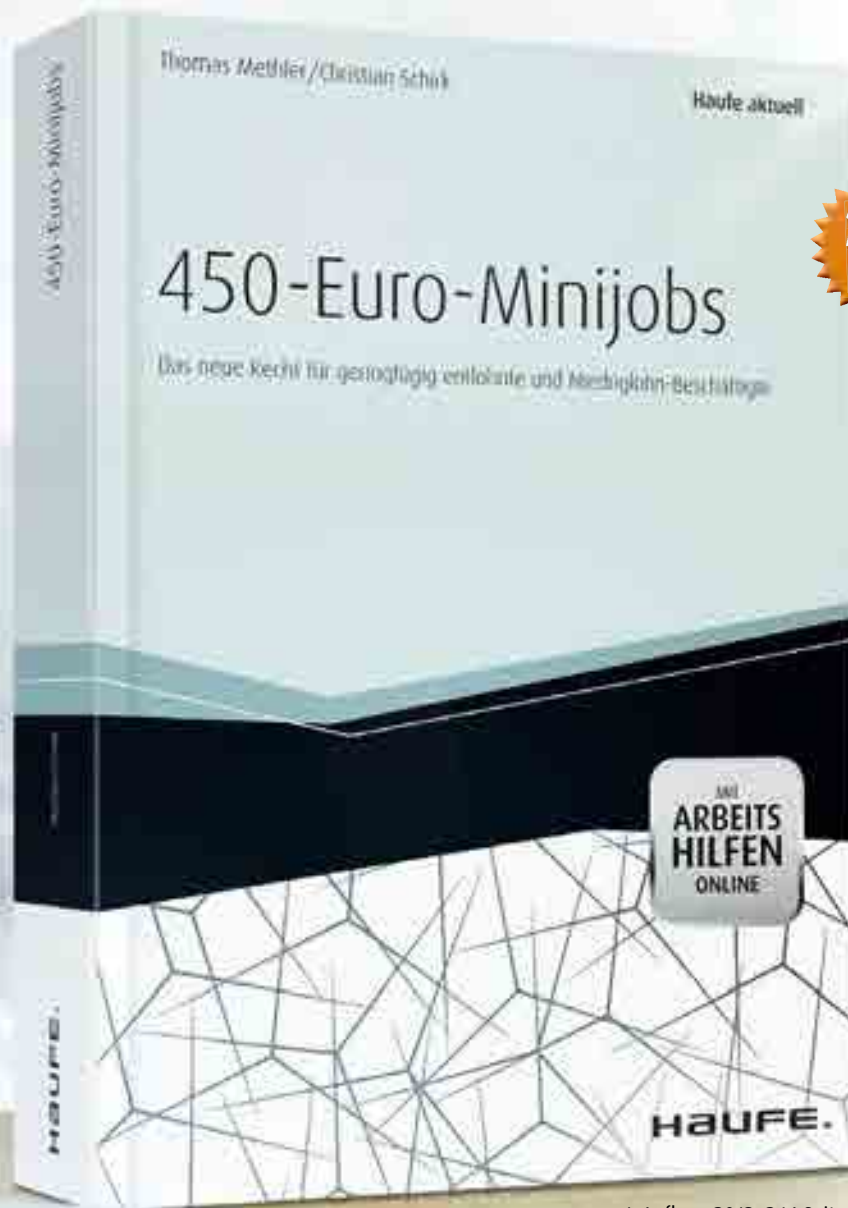
Sicherlich wäre es etwas vermessen gewesen, wenn man erwartet hätte, dass sich bei aktuell 30 Tandems die Unternehmenskultur nachhaltig verändern würde. Dennoch ist „Reverse Mentoring“ ein geeignetes Instrument, um die „Enterprise 2.0“-Kultur in Unternehmen schrittweise zu etablieren. Viele Organisationen verändern sich von hierarchisch organisierten Aufbauorganisationen hin zu virtuellen Teams mit Matrixorganisationen sowie informellen Communities. Die „Enterprise 2.0“-Kultur beinhaltet viele Aspekte, die Unternehmen in einem solchen Transformationsschritt hervorragend unterstützen.

Imagegewinn für die HR-Abteilung

Ein professionell implementiertes Reverse-Mentoring-Programm verschafft der Ausbildungsabteilung und dem gesamten Personalbereich unternehmensinterne sowie externe Reputation. Auch das Management profitiert durch diesen innovativen Lernansatz und verkörpert in vorbildlicher Funktion eine offene und zukunftsgerichtete Unternehmenskultur, die dauerhaftes, lebenslanges Lernen unabhängig von Alter und Hierarchien fördert, fordert und vorlebt. ■



HOLGER HILTMANN ist Leiter der kaufmännischen Ausbildung bei der Merck KGaA in Darmstadt.



1. Auflage 2013, 264 Seiten
€ 39,95 [D]
ISBN 978-3-648-03769-0
Bestell-Nr. E04535



4. Auflage 2012, 303 Seiten
€ 49,95 [D]
ISBN 978-3-648-03126-1
Bestell-Nr. E02057



1. Auflage 2012, 630 Seiten
€ 49,95 [D]
ISBN 978-3-648-01896-5
Bestell-Nr. E04127



15. Aufl. 2013, 536 Seiten
€ 39,95 [D]
ISBN 978-3-648-03720-1
Bestell-Nr. E01138

So setzen Personaler und Lohnbuchhalter die Minijob-Reform sicher um

Die Reform der Minijobs ist am 1.1.2013 in Kraft getreten!

Die Erhöhung der Verdienstgrenze von 400 auf 450 Euro ist nur eine von zahlreichen Änderungen, die Sie beachten müssen. Dieses Buch beantwortet sowohl Ihre Fragen zur Rentenversicherungspflicht und den Wahlmöglichkeiten als auch zur Erhöhung der Gleitzone auf Entgelte zwischen 450,01 bis 850 Euro. Sie erhalten alle Fakten zur Reform inklusive der verschiedenen Übergangsfristen. Viele Rechenbeispiele erleichtern die Umsetzung in die Entgeltabrechnungspraxis. Mit »Arbeitshilfen online«: Prüfschemata, Anträge, Berechnungsbeispiele und Checklisten zur neuen Rechtslage.

Jetzt bestellen!

www.haufe.de/bestellung, 0800 50 50 445 (kostenlos) oder in Ihrer Buchhandlung

HAUFE.

Die Dirndlfrage am Arbeitsplatz

Rainer Brüderles nächtliche Überlegungen, wie seiner Gesprächspartnerin wohl ein Dirndl passen würde, haben die Diskussion über die Grenze zwischen Altherrenwitzen und sexueller Belästigung wieder neu entfacht. Die Haufe-Online-Redaktion hat diese Frage zumindest für den Bereich des Arbeitsplatzes nun geklärt. Rein rechtlich muss für den Tatbestand der sexuellen Belästigung nach dem AGG ein sexuell bestimmtes Verhalten vorliegen, das eine Würdeverletzung des Opfers zumindest bewirkt und von diesem unerwünscht ist. Dazu gehören neben den

körperlichen oder verbalen Belästigungen auch Belästigungen durch das Versenden von E-Mails oder Filmclips mit pornografischem Inhalt. Doch neben Strafgesetzbuch und AGG können auch ganz einfache Regeln zum gesellschaftlichen Umgang miteinander vor unangenehmen Fehlritten bewahren. Knigge-Expertin Christina Taberning empfiehlt in diesem Zusammenhang das räumliche Einhalten einer Distanzzone und einen grundsätzlich respektvollen Umgang im geschäftlichen Miteinander.



Kein Thema für's Büro:
die Passform eines Dirndls.

pm NACHGEZÄHLT

Streit um die Statistik

Als „höchst erfolgreich“ lobte das Bildungsministerium den Ausbildungspakt der Bundesregierung mit der Wirtschaft. Die Wirtschaft habe ihre Zusagen, neue Ausbildungsplätze zu schaffen, weit übertroffen. Zum 30. September 2012 seien mehr unbesetzte Ausbildungsplätze (33.300) als unversorgte Bewerber (15.700) bei den Agenturen für Arbeit und Jobcentern gemeldet. Bis zum Ende der Nachvermittlung sei die Zahl der unversorgten Bewerber auf 7.700 reduziert worden.

Als „Verschleierung der tatsächlichen Lage“ beurteilt der DGB dagegen die gemeldeten Zahlen zur Ausbildungslage. In der Statistik der Bundesagentur für Arbeit (BA) würden mehr als 160.000 junge Menschen als versorgt geführt werden, die trotz ihrer Einstufung als „ausbildungsreif“ nur in Ersatzmaßnahmen wie Einstiegsqualifizierungen oder Praktika beschäftigt worden wären. Daneben sortiere die BA frühzeitig junge Menschen als nicht ausbildungsreif aus und lasse sie damit aus der offiziellen Statistik der Bewerber verschwinden.

NEWS DES MONATS

Kampfansage Bundesarbeitsministerin von der Leyen sagt dem chronischen Stress bei der Arbeit den Kampf an. „Ich erwarte, dass die Betriebe mitziehen,“ äußerte sie gegenüber der Bildzeitung. Nach deren Recherchen sind 43 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland der Überzeugung, dass ihr Arbeitsstress, insbesondere starker Termin- und Leistungsdruck, in den vergangenen zwei Jahren zugenommen hat.

Höchststand Knapp 1,44 Millionen sozialversicherungspflichtige Beschäftigte zwischen 60 und 64 Jahren zählte die Bundesagentur für Arbeit (BA) im vergangenen Jahr. Damit, so eine Auswertung der Frankfurt Rundschau, hat sich der Anteil der über 60-jährigen Beschäftigten seit 2002 mit 29,2 Prozent annähernd verdreifacht und befindet sich auf einem neuen Höchststand.

Verunsicherung Trotz positiver Konjunkturansagen blickt Deutschlands Mittelstand noch verunsichert in die Zukunft. Nur noch ein gutes Drittel (39 Prozent) der Mittelständler hierzulande bewertet die aktuelle Geschäftslage als gut. Vor rund einem halben Jahr hatte sich noch mehr als die Hälfte (53 Prozent) uneingeschränkt zufrieden gezeigt, so das Mittelstandsbarometer von Ernst & Young. Konsequenz sind in vielen KMU-Sparprogramme und ein ausgedünntes Stellenangebot.

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



Dokumentensuche kostet oft ein Viertel der Arbeitszeit.

Hilfe bei der Dokumentensuche

Rund ein Viertel seiner Arbeitszeit verbringt ein Mitarbeiter in der Regel mit der Suche nach relevanten Dokumenten und Informationen, die er für seine Arbeit benötigt. Erleichterung beim Auffinden verspricht die Lösung Intrashare des Bonner Software- und Beraterhauses Binserv. Neben Dateisystemen, Datenbanken und verschiedenen Laufwerken können damit je nach Unternehmensbedarf auch Mailserver, Archive, das unternehmenseigene Intranet, Sharepoint-Anwendungen, Websites, Blogs und Wikis durchsucht werden. Eine erweiterte Schnittstelle zu Microsoft Exchange erlaubt, neben E-Mails auch weitere Dokumententypen, die Outlook kennt, also auch Kalendereinträge, Aufgaben, Kontakte oder Notizen, zu suchen. Über Konnektoren können bei Bedarf weitere Quellen angeschlossen und Dateien indiziert werden.

www.intrashare.de

Auf Deutsch rekrutieren

Die Recruiter-Lösung des internationalen Business-Netzwerks LinkedIn ist nun auch auf Deutsch verfügbar. Bislang konnten Personalverantwortliche, die eine Recruiter-Mitgliedschaft hatten, lediglich in englischer Sprache nach passenden Profilen suchen. So waren deutsche Stellentitel wie „Personalreferent“ oder „Verfahrensingenieur“ kaum auffindbar. Nun ermöglicht die Stichwortsuche auch eine rein deutschsprachige Abfrage. Auch eine Kombination von deutsch- und englischsprachigen Jobbezeichnungen ist über Boolesche Operatoren möglich. Die Ergebnisse werden in einer Shortlist angezeigt und können nach weiteren Kriterien wie Arbeitsort oder Studienabschluss eingegrenzt werden. www.linkedin.com

Bewerberauswahl 2.0

Eine Lösung insbesondere für mittelständische Unternehmen, um sich bei der Mitarbeiterrekrutierung schneller abstimmen zu können, bietet Sage HR. Mit der Software Sage HR Recruiting 2.0 können Bewerberdaten beispielsweise aus Internetbörsen automatisiert übertragen und in den elektronischen Auswahlprozess übergeben werden. Alle Verantwortlichen können sich über das Web oder mobil abstimmen. Wer die Bewerberunterlagen in welcher Auswahlstufe sichten und die Bewertung zum Kandidaten abgeben soll, lässt sich individuell festlegen. www.sage.de/hr



Der Weiterbildungsstudiengang für HR-Experten, mit einem Abschluss der Ludwig-Maximilians-Universität München

EXECUTIVE MASTER OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (E.M.HRM)

Beratung: Silke Biermann,
Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH
Telefon: 089 44108-412, E-Mail: hmaster@bbw.de
www.hmaster.de und www.hmaster.bwl.uni-muenchen.de



Demografie als Chance

PRAXIS. Aus der Analyse der Ansprüche unterschiedlicher Mitarbeitergenerationen entwickelte die Daimler AG Leitplanken für das Generationenmanagement.

Von **Martin Klaffke** und **Ursula Schwarzenbart**

Neben der Veränderung der Altersstruktur führt der demografische Wandel auch zu neuen Ansprüchen und Vorstellungen der Beschäftigten im Arbeitsleben. Nach einer Befragung von Mercer und Bertelsmann erleben bereits heute rund drei Viertel der Unternehmen eine Veränderung bei den Wünschen und Erwartungen der Belegschaft. Ursächlich hierfür ist nicht zuletzt der gesellschaftliche Trend zur Individualisierung und Differenzierung der Lebensentwürfe. Gerade die junge Arbeitnehmergruppe, die nach Ausbildung und Studium aktuell in das Erwerbsleben eintritt, verhält sich Studien zufolge anders als Mitarbeiter vorheriger Generationen.

Unterschiedliche Erwartungen einzelner Altersgruppen sind per se kein neues Phänomen in Unternehmen. Neu sind allerdings die Rahmenbedingungen,

die Unternehmen zum Handeln veranlassen. Angesichts der Verkürzung von Ausbildungszeiten bei gleichzeitiger Erhöhung des Ruhestandsalters werden sich zukünftig die Erwerbsphasen und damit auch die Dauer der Zusammenarbeit unterschiedlicher Altersgruppen um mindestens zehn Jahre verlängern. Dies impliziert auch eine längere Parallelität von unterschiedlichen Werten und Vorstellungen im Arbeitsleben. Während Mitarbeiter mit 55 Jahren in der Vergangenheit veränderte Vorstellungen der jungen Arbeitnehmergeneration in Erwartung des Vorruhestands noch „ausblenden“ konnten, werden sie sich zukünftig damit auseinandersetzen und in Teilen auch arrangieren müssen. Potenzielle Reibungsflächen zwischen den Altersgruppen sind damit absehbar.

Gesundheitsmanagement reicht nicht

Zur Steuerung der personalwirtschaftlichen Risiken infolge des demografischen

Wandels verstärken viele Unternehmen vor allem ihre Bemühungen im Gesundheitsmanagement. Oft werden dezidierte „Aging-Workforce-Programme“ aufgelegt, um die arbeitsrelevante Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten. Auch Nachfolgeplanung und Mitarbeiterentwicklung gewinnen in der Praxis zunehmend an Relevanz. Diese Maßnahmen sind wichtig für die Bewältigung des demografischen Wandels, alleine jedoch nicht ausreichend. Ganz wesentlichen Einfluss auf die Produktivität älterer Beschäftigter haben nach Studien des finnischen Instituts für Arbeitsmedizin (FIOH) auch die Arbeitsbedingungen, unter anderem Organisation, Arbeitsinhalte, Anerkennung und Wertschätzung am Arbeitsplatz. Inwieweit Beschäftigte bereit sind, sich am Arbeitsplatz zu engagieren und sich langfristig an einen Arbeitgeber zu binden, hängt vor allem von einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur ab, die von Fairness, Respekt, Tea-



Jede Generation hat eigene Werte, die auch ihre Arbeit prägen. Bald sind Vertreter von fünf Generationen gleichzeitig in den Unternehmen – das birgt Zündstoff.

Thesen zum Generationenmanagement

Wer mehrere Generationen einer Belegschaft erfolgreich führen möchte, muss die Vielfalt seiner Mitarbeiter positiv nutzen. Dabei gelten die folgenden Grundsätze.

1. Die Fähigkeit zum Management von Mehrgenerationenbelegschaften wird zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil.
2. Generationenmanagement ist kein Förderprogramm für die „Generation 50plus“, sondern dient der Positionierung als attraktiver Arbeitgeber bei allen Mitarbeitern.
3. Gesundheitsmanagement ist wichtig, alleine jedoch für die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitern nicht ausreichend.
4. Ausrichtung und Instrumente des Talent Managements müssen neu gedacht werden.
5. Führung muss Sinn vermitteln und nimmt Zeit in Anspruch.
6. Individualisierung der Arbeitsbedingungen und persönliche Wertschätzung werden zu zentralen Attraktivitätsfaktoren von Arbeitgebern.
7. Generationenmanagement verlangt und führt zu einer Weiterentwicklung der Unternehmenskultur in Richtung weiterer Mitarbeiterorientierung.

QUELLE: HICM

morientierung und individueller Förderung der Mitarbeiter geprägt sein sollte. An diesen Herausforderungen setzt Generationenmanagement an. Ziel ist, Wettbewerbsvorteile durch Mitarbeitervielfalt zu erzielen und so Rahmenbedingungen zu schaffen, bei denen alle Altersgruppen vollen Einsatz leisten können.

Fünf Generationen im Arbeitsleben

Nach dem historisch-gesellschaftlichen Generationenbegriff in der Tradition des Soziologen Karl Mannheims wird unter einer Generation eine Alterskohorte verstanden, die Geburtsperiode und prägende kollektive Ereignisse in Kindheit und Jugend teilt. Einstellungen und Werte entstehen demnach auch durch die gemeinsame Sozialisation und beeinflussen für den Rest des Lebens das Verhalten. Aktuelle Forschungsergebnisse weisen auf die Bedeutsamkeit von Generationeneffekten hin, indem sie Unterschiede zwischen Generationen im Arbeitsleben unter anderem bezüglich Einstellungen und Arbeitsverhalten identifizieren. Generationenzugehörigkeit bietet demnach eine wichtige Orientierungshilfe, kann aber aufgrund der bewussten Kategorisierung selbstverständlich nie das alleinige Erklärungsmuster für unterschiedliches Denken und Handeln von Mitarbeitern verschie-

dener Altersgruppen sein. So sind beispielsweise Lebensphasen-Effekte ebenso zu berücksichtigen.

Eine allgemeine Generationengliederung hat sich für Deutschland noch nicht herausgebildet. Oftmals verwenden Publikationen unreflektiert die US-amerikanische Generationensystematik, ohne zu berücksichtigen, dass sich historisch-gesellschaftliche Ereignisse zwischen den Ländern unterscheiden. Zumindest für Westdeutschland macht es Sinn, aktuell von fünf Generationen auszugehen:

- Nachkriegsgeneration (1946-1955)
- Baby Boomer (1956-1965)
- Generation X (1966-1980)
- Millennials (1981-1995)
- Generation Internet (1996-heute)

Demnach befindet sich die Nachkriegsgeneration auf dem Höhepunkt des Berufslebens oder im Übergang in den Ruhestand. Prägend für ihre Vertreter dürften vor allem die Wirtschaftswunderzeit, die Expansion des Sozialstaats sowie später die Humanisierung im Arbeitsleben gewesen sein.

Baby Boomer bilden zahlenmäßig das Rückgrat der deutschen Erwerbsbevölkerung. Neben Ölkrise und RAF-Terror teilen die geburtenstarken Jahrgänge vermutlich die Urfahrung der Masse und haben dadurch hohe soziale Kompetenz entwickelt. Sie sind gut vernetzt und

besetzen aktuell den Großteil der Führungspositionen in Unternehmen.

Mauerfall und die Tschernobyl-Katastrophe gehören zu den prägenden kollektiven Ereignissen der Generation X. Vertreter der Generation X haben in ihrer Jugendzeit steigende Arbeitslosigkeit sowie die Ökonomisierung weiter Teile der Gesellschaft erlebt. Millennials oder Generation Y stellen die jüngste Arbeitnehmergeneration in Unternehmen. Sie sind im Wesentlichen die Kinder der Baby-Boomer-Generation und wurden vor allem durch die Attentate vom 11. September 2001 und das allgegenwärtige Internet beeinflusst.

Während sich viele Personalabteilungen noch mit der Integration von Millennials beschäftigen, stehen erste Vertreter der Generation Internet (oder auch Generation Z) bereits vor der Berufswahl. Sie sind im Zeitalter der digitalen Medien geboren und im Vergleich zu früheren Generationen in Wohlstand und einer stärker kinderzentrierten Gesellschaft aufgewachsen. Diese Generation dürfte neben Social Media vor allem die Arbeitsplatzunsicherheit infolge der aktuellen Wirtschafts- und Finanzkrise prägen.

Vorstudie zeigt Handlungsansätze

Das Global Diversity Office der Daimler AG hat zusammen mit HICM Hamburg Institute of Change Management untersucht, welche spezifischen Bedürfnisse unterschiedliche Altersgruppen aufweisen und welche Konfliktpotenziale in der intergenerativen Zusammenarbeit auftreten können. Ziel der Vorstudie war es, Handlungsansätze für das Management von Mehrgenerationenbelegschaften zu sondieren, um Daimler weiterhin als attraktiven Arbeitgeber bei allen Altersgruppen zu positionieren.

Generationenmanagement gehört zu den Nachhaltigkeitsbestrebungen bei Daimler. Ansatzpunkt waren zunächst Maßnahmen im Zusammenhang mit einer älter werdenden Belegschaft im Produktionsbereich, wie Ergonomie,

Personaleinsatz und Arbeitsorganisation sowie Qualifizierung und Know-how-Sicherung. Um das Daimler-Generationenmanagement auf weitere Mitarbeitergruppen ausrollen zu können, galt das Hauptaugenmerk der Vorstudie den Führungskräften im Verwaltungsbereich. Da die Studie Impulse für die zukünftige Personalarbeit geben sollte, konzentrierte man sich auf die Baby Boomer, die Millennials sowie die Generation X. Mehr als 60 Führungskräfte aller Hierarchiestufen beteiligten sich hierfür im Sommer 2012 an „Sounding Boards“.

Generationenspezifische Forderungen

Als übergreifende Anforderungen aller Generationen und damit grundlegend für die Arbeitgeberattraktivität von Daimler zeigten sich Wertschätzung der Individualität, Fairness, Entwicklungsoptionen, Feedback sowie Mitarbeiter-selbstbestimmung. Unterschiede zeigten sich bei den einzelnen Altersgruppen jedoch bei der Bedeutung einzelner Attribute. Diese Unterschiede können partiell durch die jeweilige Lebensphase erklärt werden, lassen aber auch generationenspezifische Bedürfnisse erkennen.

Besonders wichtig für die befragten Ba-

by Boomer sind offene Kommunikation und Verständnis zwischen den Generationen, Flexibilität für persönliche Belange, Wissensweitergabe und Absicherung des Ruhestands sowie Weiterbildung und Teilhabe an Karrierechancen. Größte Bedeutung für Vertreter der Generation X haben Arbeitszeitflexibilität, um Familie und Beruf zu vereinbaren, aber auch, um außerberuflichen Interessen angemessen nachgehen zu können. Zentrale Rolle spielen zudem Leistungsorientierung, Entlohnung, vertikale und horizontale Entwicklungsmöglichkeiten sowie Beratung durch den Personalbereich. Bei der Gruppe der Millennials steht über allem die flexible und autonome Gestaltung von Arbeitszeit und -ort sowie die individualisierte Laufbahn- und Entwicklungsplanung. Besonders wichtig sind Millennials zudem unmittelbare Rückmeldung und Honorierung der Arbeitsleistung sowie permanente Unterstützung durch Vorgesetzte als partnerschaftlicher Coach und Türöffner. Als bedeutenden nicht-monetären Anreiz erachtet die Millennial-Gruppe die Arbeitsplatzgestaltung im Sinne von Future-Office-Konzepten mit Rückzugsmöglichkeiten, Kreativräumen und Lounges für mentale Pausen.

Im Hinblick auf die intergenerative Zusammenarbeit zeigten sich die typischen Symptome für Generationenkonflikte. So thematisierte die jeweils ältere Generation die Anspruchshaltung der jüngeren Generation als problematisch und die jeweils jüngere Generation forderte von der älteren Generation mehr Flexibilität und Toleranz für ihre spezifischen Bedürfnisse. Reibungsflächen offenbarten sich sowohl zwischen den Baby Boomern und den beiden jüngeren Generationen als auch zwischen Millennials und Generation X. Kern des Konfliktpotenzials sind unter anderem divergierende Vorstellungen hinsichtlich der Mitarbeiter-/Vorgesetztenrolle, der Unternehmensdynamik, der Geschwindigkeit von Karriereprozessen sowie des Spielraums für Individualität und Handlungsautonomie.

So wünschten sich Baby Boomer von den jüngeren Generationen mehr Anerkennung und Wertschätzung für ihre Führungs- und Lebensleistung und wunderten sich über den Anspruch von Millennials, eine Führungskraft solle sich stärker als Dienstleister der Mitarbeiter verstehen. Vertreter von Generation X und Millennials forderten von den Baby Boomern mehr Toleranz für ihre Karriere- und Lebensmodelle sowie eine größere Bereitschaft, sich auf Veränderungen einzulassen, auch gegenüber neuen Medien und Office-Konzepten.

Neben potenziellen Konfliktthemen wurden auch spezifische Stärken der jeweiligen Generation identifiziert. Souveränität, (Management-)Erfahrung, Kollegialität, Vernetztheit im Unternehmen sowie soziale Kompetenz werden demnach mit der Baby-Boomer-Generation in Verbindung gebracht. Als besondere Stärken der Generation X gelten Leistungswille, Offenheit für Neues, Verlässlichkeit sowie deren Anschlussfähigkeit an Millennials wie Baby Boomer. Schließlich sind eine gute (akademische) Ausbildung, (digitale) Kommunikationsfähigkeiten, Ergebnisorientierung sowie Engagement und Kreativität

HANDLUNGSFELDER

Leitplanken für die Personalarbeit

Generationenmanagement erfordert einen ganzheitlichen Ansatz in Abstimmung mit der Personalstrategie. Daraus ergeben sich die nachfolgenden Handlungsfelder.

Rahmenbedingungen gestalten	Lebenslange Leistungsfähigkeit fördern	Wertschätzung und Zusammenarbeit stärken
<ul style="list-style-type: none"> • Anpassung Personal-Steuerungsinstrumente • Erhebung generationenspezifische Anforderungen • Flexible Beschäftigungsmodelle • Altersunabhängige Karriere-möglichkeiten • New-Office-Konzepte 	<ul style="list-style-type: none"> • Transformationale Mitarbeiterführung • Gesundheitsmanagement • Arbeitsplatzgestaltung und Ergonomie • Rotation, Belastungswechsel • „Lebenslanges Lernen“ gegebenenfalls mit generationenspezifischen Formaten 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationskampagne • Generationen-Workshops • Verankerung „Generationenmanagement“ in Qualifizierungsprogramm • Altersstrukturanalyse und Förderung generationenübergreifender Teams • Tandem-/Mentoren-Modelle

QUELLE: HICM



ARBEITSHILFE

Zu diesem Thema finden Sie diese Arbeits-
hilfen im Haufe Personal Office (HPO).

Checkliste Leitfaden zum Mentoring
(HI1683929); Internetzugriff:

www.haufe.de/hi1683929

Checkliste Aufgaben bei einer Patenschaft
(HI1508555); Internetzugriff:

www.haufe.de/hi1508555

nach Auffassung der Studienteilnehmer besondere Kennzeichen der Millennial-Generation. Die Zuordnung der Attribute zeigt insgesamt eine Stärkenkomplementarität der einzelnen Generationen, die per se ein hohes Wirkpotenzial gemischter Teams verspricht.

Handlungsprogramm mit drei Feldern

Aus der Studie lassen sich drei generelle Handlungsfelder für das Generationenmanagement ableiten (vergleiche Abbildung Seite 46). Das erste Handlungsfeld betrifft die organisationalen und arbeitspolitischen Rahmenbedingungen. Hier müssen die bestehenden Personalsteuerungsinstrumente überprüft werden. Ausgehend von der Orientierung der strategischen Personalplanung an den spezifischen Stärken der einzelnen Altersgruppen sollte Talentmanagement hinsichtlich Ausrichtung und Steuerung neu gedacht werden. Gegenwärtige Ansätze der Potenzialdiagnose und Entwicklungsförderung, wie insbesondere das Assessment Center, genügen nicht dem Anspruch nach Individualisierung von Entwicklungsangeboten, da sie in der Regel zu standardisiert und oftmals auf die vertikale Karriereentwicklung von High Potentials gerichtet sind. Attraktives Talentmanagement für alle Altersgruppen verlangt hingegen die Abkehr von ungeschriebenen Altersgrenzen für Beförderungen, neue (Fach-)Laufbahnmodelle ebenso wie Diagnoseinstrumente, die bei den etablierten Mitarbeitern auf Akzeptanz stoßen. Damit die Beschäftigten ihren jeweiligen Arbeitsrahmen individueller gestalten können, sind sowohl Konzepte zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort erforderlich als auch Future-Office-Ansätze, die kreatives und kollaboratives Arbeiten fördern.

Um als weiteres Handlungsfeld die lebenslange Leistungsfähigkeit zu fördern, müssen Unternehmen über das zwingend erforderliche Gesundheitsmanagement und die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung hinaus denken.

Qualifizierungsangebote sollten sich an alle Mitarbeitergenerationen richten und in den Bildungsformaten auch altersspezifische Lernpräferenzen und lebensphasenorientierte Bedürfnisse berücksichtigen.

Damit geht ein neues Führungsverständnis einher. Vorgesetzte sind mehr denn je gefordert, ihre Führungsrolle zu leben, die Sinnhaftigkeit von Aufgaben zu vermitteln und auch größere Handlungsspielräume zu eröffnen. Hierzu gehört vor allem, sich mit den Mitarbeitenden jeweils individuell auseinanderzusetzen, den jüngeren Kollegen durch regelmäßige Rückmeldung Orientierung zu geben und das Wissen und die Erfahrung der älteren Mitarbeiter gezielt für den Teamerfolg zu nutzen. Führung ist damit keine Nebentätigkeit, sondern wesentlicher Treiber des Unternehmenserfolgs. Erforderlich ist dabei eine Unternehmenskultur, die Führungsleistung wertschätzt und honoriert und für die konkrete Führungsarbeit entsprechend Zeit reserviert.

Als drittes Handlungsfeld gilt schließlich, Wertschätzung zwischen den Generationen als Basis einer produktiven Zusammenarbeit zu stärken. So schafft eine gezielte Kommunikationskampagne Aufmerksamkeit für die unterschiedlichen Bedürfnisse der einzelnen Generationen. Im Fokus sollten dabei die Stärken der jeweiligen Generation stehen, um Polarisierung und altersspezifischen Vorurteilen entgegenzutreten. Da sich Verständnis im Regelfall durch die konkrete Zusammenarbeit ergibt, bieten sich Tandem- und Mentoring-Modelle an. Abhängig von der Aufgabenstellung könnte zudem geprüft werden,

durch Zielkorridore für die Altersstruktur von Abteilungen generationsgemischte Teams institutionell zu fördern.

Erfolgskritisch für die Umsetzung von Generationenmanagement im Arbeitsprozess ist die Wertschätzung der Generationenvielfalt bei Führungskräften aller Hierarchiestufen. Daher gehört Generationenmanagement als verbindlicher Inhalt perspektivisch in die Qualifizierungsprogramme jeder Managementebene. Kurzfristig empfehlen sich Generationen-Workshops, in denen Führungskräfte aller Altersgruppen Hintergrundwissen erhalten und in den moderierten Dialog über ihre Anforderungen treten. Im Rahmen der Daimler-Vorstudie wurde das Format „Dialog der Generationen“ besonders positiv aufgenommen. Es regte die Teilnehmer zur Selbstreflexion an, vermittelte neue Impulse für die tägliche Führungsarbeit und bewirkte handlungsorientiert eine weitere Sensibilisierung für Generationenmanagement.

Strategisch und ganzheitlich angegangen, birgt der demografische Wandel nicht nur Risiken. Unternehmen, die frühzeitig die Fähigkeit zum Management einer Mehrgenerationenbelegschaft entwickeln, können sich handfeste Wettbewerbsvorteile erarbeiten. Die Daimler AG will daher Generationenmanagement konsequent weiterverfolgen. Auf Basis der skizzierten Studienergebnisse und Handlungsempfehlungen wird aktuell eine Roadmap entwickelt, um durch Generationenvielfalt die erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie systematisch zu unterstützen. ■



PROF. DR. MARTIN KLAFFKE

ist Direktor des HICM Hamburg Institute of Change Management.



URSULA SCHWARZENBART

ist Head Global Diversity Office and Performance & Potential Management, Daimler AG.

Auf bessere Zusammenarbeit

EINBLICK. Konflikte zwischen Business und HR sind Dauerbrenner. Eine Analyse der Unzufriedenheitsgründe schafft klare Standards und eine runderneuerte Beziehung.

Von **Julia Borggräfe**

Obwohl auf Business-Seite das Bewusstsein hinsichtlich der Bedeutung eines funktionierenden HR-Ressorts für den Unternehmenserfolg steigt, fehlt beiden Seiten oftmals das Verständnis füreinander. Die Erwartungshaltung auf Business-Seite ist stellenweise nicht transparent – umgekehrt fehlt HR in vielen Fällen die strukturelle und kapazitative Unterstützung, um den Job zu machen, der erwartet wird. Im Ergebnis führt dies zu einem miserablen Ruf des HR-Bereichs innerhalb mancher Unternehmen und dementsprechend frustrierten Mitarbeitern. Obwohl sie aus ihrer Perspektive alles tun, um die an sie gerichtete Erwartungshaltung zu

befriedigen, wird ihre Leistung von den Kollegen häufig als nicht zufriedenstellend beurteilt. Woran liegt das? Was sind die Ursachen für die Schieflage in der Beziehung zwischen Business oder internen Kunden und HR?

Veränderte Anforderungen an HR

Seit sich Dave Ulrichs HR-Business-Partner-Modell der HR-Arbeit mit der Aufteilung in HR-Business-Partner, Center of Competences und Shared Services auch bei uns zumindest theoretisch durchgesetzt hat, befinden sich die Personalabteilungen in einem massiven Umbruch. Von Personalern wird heutzutage erwartet, nicht mehr nur die richtigen Mitarbeiter einzustellen, die Personalakten zu pflegen und regelmäßig das korrekte Gehalt auszuzahlen, sondern proaktiv als sogenannte „HR-Business-Partner“ gemeinsam mit der Geschäftsleitung strategische und operative Fragestellungen der Geschäftsentwicklung zu begleiten.

Die wenigsten Unternehmen fragen sich vor der Umstellung ihrer HR-Organisation, welche Skills und Persönlichkeiten sie in einem so umstrukturierten Personalbereich benötigen. Von einem modernen HR-Business-Partner werden Business- und Change-Management-Know-how, die Fähigkeit zum strategischen Denken, ein guter Überblick über alle HR-Prozesse und auch arbeitsrechtliche Kenntnisse erwartet; darüber hinaus soll er qua Persönlichkeit, Erfahrung und eigenem Standing in der Lage sein, mit der Geschäftsführung auf Augenhöhe zu agieren. Einen „klassischen Personalern“ in eine solche Rolle zu ste-

cken, ohne Skills und Eignung des zukünftigen HR-Business-Partners sowie die Erwartungen der internen Kunden überprüft zu haben, führt zu Frust und Überforderung auf der einen, Unzufriedenheit auf der anderen Seite.

Weniger Kapazitäten durch Kostenoptimierung, veränderte Aufgaben

Im Zuge der Kostenoptimierungsstrategie – insbesondere im Hinblick auf die Verwaltungskosten – sind viele HR-Bereiche in den vergangenen Jahren personell deutlich reduziert worden. Trotzdem wird erwartet, dass sie zusätzliche Aufgaben übernehmen, wie beispielsweise durch die Einführung des Business-Partner-Modells oder die Umsetzung von Compliance- und Audit-Standards im Rahmen eines restriktiveren Risikomanagements für Personalthemen. Zusätzliche HR-Themen durch Compliance-Anforderungen sind beispielsweise

- Einführung des Vier-Augen-Prinzips und der Funktionstrennung („Segregation of Duties“) in HR-Prozessen,
- Schulung eigener Mitarbeiter,
- HR-Compliance-Trainings,
- stärkere Einbindung in Disziplinarmaßnahmen und
- Compliance-Controlling.

Diese Aufgaben, die zunächst einmal in die bestehenden Prozesse implementiert werden müssen, können je nach Branche und Bedeutung des Themas für ein Unternehmen zu erheblichem Mehraufwand führen. Wie alle Verwaltungsbereiche eines Unternehmens, zu denen auch die Personalfunktion zählt, hat HR sich grundsätzlich den allgemei-

pm WEITERBILDUNG

Studium „hrmaster“

Eine berufs begleitende Weiterbildung zum „Executive Master of Human Resource Management“ bietet die LMU München an.

Der „hrmaster“ spricht Personalern an, die ihre beruflichen Erfahrungen mit State-of-the-Art-Wissenschaft und in der Diskussion mit namhaften Praxisvertretern bereichern wollen. Bewerbungen sind noch bis zum Studienstart (April 2013) möglich, bevorzugt bis Ende März 2013. Parallel zur Bewerbung wird um persönliche Kontaktaufnahme gebeten. Info und Bewerbung:

www.hrmaster.bwl.uni-muenchen.de



Häufig kommt der Mehrwert der HR-Arbeit im Unternehmen nicht zum Tragen. Ein klares Portfolio zeigt, was tatsächlich geleistet wird.

Management“ mit von der Partie oder ist dies Eigenaufgabe der Manager oder einer internen Consulting-Truppe? Wie verteilen sich die Aufgaben beim Thema „Weiterentwicklung“ zwischen Personalern und Führungskräften?

Dritter Schritt: Kapazitätsbetrachtung

Sind die Services und Prozesse, die ein Personalbereich innerhalb einer Organisation leisten soll, geklärt, macht eine Kapazitätsbetrachtung Sinn. Was bedeutet es kapazitiv, wenn ein HR-Bereich die Personalentwicklung im entsprechend definierten Rahmen leisten soll? Wie viel Zeit muss ein HR-Business-Partner oder beispielsweise ein divisionaler Personalleiter, der oft mehrere HR-Business-Partner-Hüte aufhat, allein für die Teilnahme an Geschäftsführungs-Meetings einplanen? Entsprechend können alle HR-Prozesse durchkonjugiert werden, um herauszufinden, wie die realistische Ausstattung eines Personalbereichs aussehen sollte. Dies bedeutet noch nicht, dass dies letztendlich tatsächlich umgesetzt wird – doch setzt es die Erwartungshaltung der internen Kunden in ein realistisches Verhältnis dazu, was von einem Personalbereich geleistet werden kann. Werden die dementsprechend kalkulierbaren HR-Kosten von der jeweiligen Geschäftsführung als zu hoch erachtet, hat sie auf dieser Basis eine objektive Möglichkeit, sich darüber Gedanken zu machen, auf welche HR-Services sie verzichten möchte, und kann dies kalkulatorisch auf die Ausstattung ihres Personalbereichs umlegen.

Vierter Schritt: Organisationale und personelle Fragen

Schließlich sollte die Geschäftsleitung (oder die zentrale Personalabteilung)

nen Vorgaben anzupassen. Möchte eine Organisation oder ein Unternehmen beispielsweise 20 Prozent der Verwaltungskosten reduzieren, so hat auch der Personalbereich entsprechende Einsparungen zu erbringen. Da HR mangels Produktionsinfrastruktur oder Ähnlichem vor allem durch die Einsparung von Personal in den eigenen Reihen sparen kann, führt diese pauschale Vorgehensweise in der Konsequenz oft zu einer anschließenden Überforderung der HR-Bereiche, denn die zu erbringenden Dienstleistungen sind in der Regel keineswegs geringer geworden.

Erster Schritt: Erwartung an das HR-Portfolio klären

Um diese Schieflage zwischen den internen Kunden und dem Personalbereich zu vermeiden oder zu beheben, ist es ratsam, danach zu fragen, welche Leistungen und Services denn von einem HR-Bereich erwartet werden. Soll sich der Personalbereich „klassisch“ eher um die administrativen und repetitiven Themen wie Einstellungen, Personalverwaltung, Entgeltabrechnung und Mitbestimmung kümmern? Oder wird HR als wichtiger Player bei der Motivation und Bindung von Mitarbeitern, vor allem

von Leistungsträgern, sowie der Positionierung der Organisation im Markt begriffen und soll dementsprechend strategisch wichtige Fragestellungen beantworten können?

Zweiter Schritt: Prozessanalyse und genaue Rollenklärung

In einem zweiten Schritt sollten die Services und Prozesse eines HR-Bereichs klar und verständlich definiert werden: Recruiting, HR-Marketing, HR-Management, Personalentwicklung und Qualifikation, Personalpolitik und Grundsatzarbeit, Vergütung, Gehaltsabrechnung, Personalplanung und Reporting, HR-Services und -Verwaltung. Dazu ist Übersichtlichkeit und Detailschärfe erforderlich. Sowohl HR als auch die internen Kunden sollten ein Bild davon haben, was „Personalarbeit“ bedeutet: Wie wird die „Business-Partner-Rolle“ definiert? Was wird unter „Training“ oder „Qualifikation“ verstanden (siehe Grafik Seite 50), was kann von HR beim Thema Personalpolitik erwartet werden? Darüber hinaus ist eine Rollenklärung wichtig: Wo ist HR federführend, wo nur involviert, wo ist das Business oder der interne Kunde verantwortlich? Ist HR beispielsweise beim Thema „Change

sich der Frage widmen, wie ein Personalbereich organisatorisch aufgebaut sein kann, um die entsprechende Leistung bestmöglich zu erbringen. Gibt es eine Aufteilung in HR-Business-Partner, Center of Competences und Shared Services? Wenn ja, wie werden die Prozesse auf diese drei Funktionsbereiche aufgeteilt? Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, um die Schnittstellen zwischen HR-Business-Partner, Center of Competences und Shared Services so zu gestalten, dass sie funktionieren?

Darüber hinaus sollte die Frage nach den Fähigkeiten der einzelnen HR-Player gestellt werden: Verfügen sie über die erforderlichen Skills, um die ihnen zugedachte Aufgabe zu erfüllen? Sind entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen erforderlich, um die HR-Mitarbeiter für die jeweilige Tätigkeit zu qualifizieren? Sind die HR-Business-Partner persönlich geeignet, um in ihrer Funktion erfolgreich zu sein? Sind sie bereits organisatorisch Mitglieder eines Geschäftsführungsgremiums? Gerade diese Frage sollte intensiv diskutiert werden. Denn HR kann vor allem dann eine proaktive Rolle in der Organisation spielen, wenn die entsprechende Nähe zu den Entscheidern gegeben ist.

Eine neue Geschäftsgrundlage für Business und HR

Durch die geschaffene Transparenz und eine entsprechende Anpassung der HR-Strukturen (eventuell auch Personen) entsteht eine runderneuerte Beziehung zwischen HR und dem Business oder den internen Kunden. Die Geschäftsgrundlage in der Zusammenarbeit ist nun klar, da beide Seiten das Verständnis über die Aufgaben von HR teilen und HR nun im Idealfall auch über seinen Aufgaben angemessene Kapazitäten verfügt. Auf diese Weise kann die entsprechende Leistung zur beiderseitigen Zufriedenheit ohne Qualitätsabstriche erbracht werden.

Darüber hinaus ist es möglich, auf dieser Basis Qualitätsstandards (sogenann-

te „Key Performance Indicators“, KPI) zu definieren, an denen sich die Qualität der Personalarbeit messen lässt.

Vorteile des Vier-Schritte-Modells für internationale HR-Organisationen

Insbesondere in internationalen Organisationen, die oftmals in Form einer Matrix organisiert sind und in denen die verschiedenen Personalbereiche an eine zentrale HR-Stelle berichten, ist das Modell geeignet, um Schnittstellenprobleme zwischen einzelnen Standorten und dem – in der Regel – Standards vorgehenden Headquarter zu vermeiden. Zum einen sind die lokalen HR-Bereiche meist sehr unterschiedlich im Hinblick auf ihre Größe und damit ihre Leistungsfähigkeit, zum anderen im Hinblick auf den Stand der Professionalisierung. Mit der Schaffung von Transparenz über das Leistungsvolumen eines HR-Bereichs (das je nach Größe divergieren kann) können auch Headquarter-Standards besser an lokale Bedürfnisse anknüpfen. Daneben bietet sich das Modell an, um Standards für den Aufbau lokaler HR-Bereiche sowie für deren Leistungsportfolio zu definieren.

Fazit: Gewinn für beide Seiten

Es bedeutet einigen Aufwand, Personalprozesse zu dokumentieren und sich innerhalb einer Organisation auf ein HR-Service-Portfolio zu einigen. Gleich-

zeitig steigt die Bedeutung des Personalressorts: der demografische Wandel will gemanagt werden, das „Generation Management“ nimmt an Bedeutung zu, Diversity-Strategien sollen in personalpolitische Prozesse umgesetzt werden, um wirksam zu sein. Ein neues „Contracting“ zwischen HR und Business bietet hier die Chance, das gegenseitige Verhältnis sowie die Erwartungshaltung von beiden Seiten zu klären, Transparenz zu schaffen sowie die Unternehmensstrategie eng mit einer proaktiven Personalarbeit zu verzahnen.

Auf diese Weise können beide Seiten profitieren: Das Business kann in Zukunft mit qualitativ hochwertiger, bedarfsgerechter Unterstützung durch den Personalbereich rechnen, während auf HR-Seite durch die mit der Auftragsklärung einhergehende Aufwertung sowie das klare Erwartungsmanagement gegenüber Geschäftsleitung und Führungskräften unnötige Frustration vermieden wird. So kann die Erneuerung der Geschäftsgrundlage über den unternehmerischen Mehrwert hinaus auch zu einem Treiber für eine neue Unternehmenskultur der Kooperation werden. ■

DEFINITION EINZELNER HR-PROZESSE (ZWEITE EBENE)

Personalentwicklung



Qualifikation



Die Service- und Teilaufgaben der einzelnen HR-Prozesse müssen klar definiert sein, um ein gemeinsames Verständnis von Personalarbeit bei HR und Business zu erzielen.

QUELLE: BORGGRÄFE 2013



DR. JULIA BORGGRÄFE ist Inhaberin und Partnerin von Autenticon – Consulting in Context.

check  it!

www.anbietercheck.de/e-learning-software

E-Learning-Software

Check it! Marktübersicht aller E-Learning-Software-Anbieter, Marktnews, Top-Themen, Softwareinformationen, Whitepapers, Videos, Best-Practice-Beispiele, Checklisten u.v.m. **Jetzt kostenlos Anbieter vergleichen!**

ars  navigandi skills  soft

HAUFE.

Nicht besser, sondern anders

STUDIE. Große Konzerne vergüten ihre Mitarbeiter höher als Mittelständler, so eine landläufige Meinung. Ein Blick auf die Fakten offenbart ein differenzierteres Bild.

Von **Paul Fabiszak**

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) – definiert als Firmen mit bis zu 500 Mitarbeitern und maximal 50 Millionen Euro Jahresumsatz – machen mit einem Anteil von 99,3 Prozent das Gros der Unternehmen in Deutschland aus. Kolportiert wird häufig, dass sie ihre Mitarbeiter niedriger vergüten würden als große Konzerne. Tatsächlich setzen aber beide Unternehmenstypen unterschiedliche Schwerpunkte in der Vergütung, wie eine Analyse aktueller Vergütungsdatensätze auf Basis der Towers Watson Vergütungsstudien zeigt. Insbesondere die Höhe der Vergütung

bei den verschiedenen Mitarbeitergruppen unterscheiden sich signifikant. KMU bieten einigen Funktionen mehr, anderen weniger als Konzerne. Im Folgenden die auffälligsten Abweichungen.

Einstieg: Gut bezahlt in den KMU

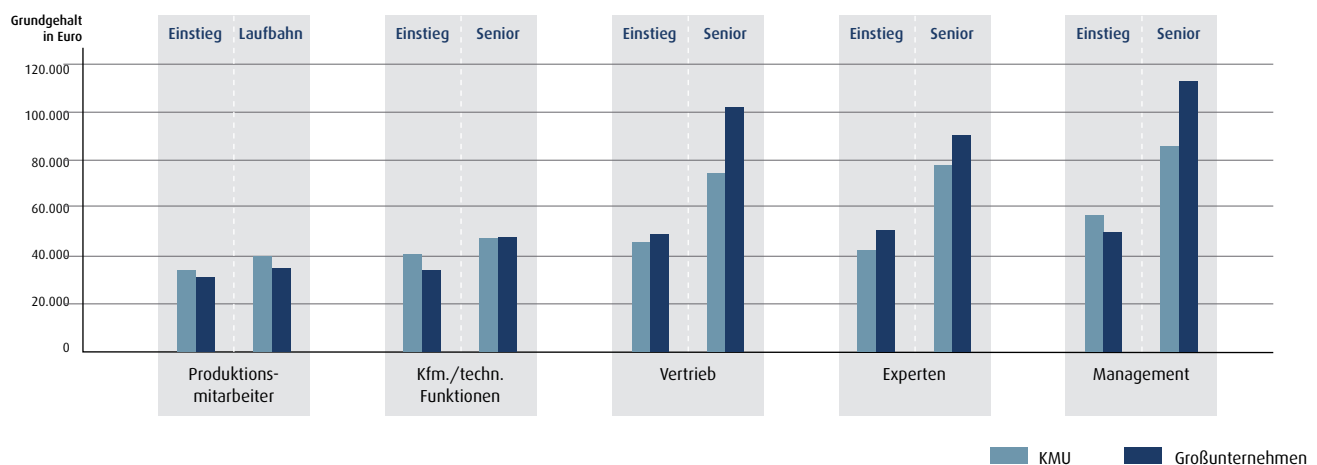
Einsteiger in der Produktion oder nach der Ausbildung als Sachbearbeiter, Facharbeiter oder Techniker sowie in der Managementlaufbahn profitieren in den KMU von höheren Gehältern auf einem Junior-Level. Dies gilt sowohl für das Grundgehalt als auch die variable Vergütung. Nach der Ausbildung werden in der Fachlaufbahn ohne Studium in KMU im Laufe der Karriere schnell rund 45.000 Euro Barvergütung

erreicht, Großunternehmen bieten auf einem vergleichbaren Level ein Barvergütungspaket von rund 38.000 Euro. Hochschulabsolventen können ungeachtet der Unternehmensgröße im Median 54.000 Euro erzielen. Bei der Einstellung bevorzugen KMU gerne Bewerber, die von einer Ausbildung oder ersten Berufserfahrung in Großunternehmen profitieren. Deren Vergütungspakete sind dagegen attraktiver für den Einstieg von Vertriebsspezialisten und Expertenfunktionen, typischerweise mit Studium.

Fachlaufbahn mit Leistungsboni

Bei den Gehältern der Fachlaufbahnen (typischerweise ohne Studium) ergibt sich ein differenziertes Bild: In kleinen

VERGLEICH



Ein Blick auf die durchschnittlichen Grundgehälter verschiedener Funktionen und Karrierestationen in KMU und Großunternehmen

zeigt: Keiner der Unternehmenstypen bezahlt grundsätzlich höher. Ausschlaggebend sind unterschiedliche Vergütungsschwerpunkte.

QUELLE: TOWERS WATSON VERGÜTUNGSSTUDIEN

und mittleren Unternehmen liegen die Grundgehälter in den kaufmännischen und technischen Funktionen (ohne Leitungsfunktion) im Mittelwert etwa neun Prozent höher als in Großunternehmen. Nebenleistungen wie beispielsweise Firmenwagen sind unabhängig von der Unternehmensgröße für diese Stellen generell unüblich und den Beschäftigten der mittleren bis oberen Vertriebs- und Managementlaufbahn vorbehalten. Zusätzlich ist jedoch zu beobachten, dass KMU einen konstanten prozentualen Zielleistungsbonus (zum Beispiel acht Prozent des Grundgehalts) gewähren, während Großunternehmen einen steigenden Zielleistungsbonus mit steigender Erfahrung (zum Beispiel zehn bis 25 Prozent) gewähren.

Vertrieb: Bei Großen besser bezahlt

Generell sind Vertriebsfunktionen über alle Ebenen hinweg in Großunternehmen höher vergütet. Vertriebsprovisionen werden in KMU seltener gezahlt und sind erst ab dem Senior Level marktüblich. Dieses Vergütungsinstrument wird in Großunternehmen gleichermaßen auf den verschiedenen Stufen der Vertriebs-Fachlaufbahn und auf den Managementebenen stärker eingesetzt. Hier erhalten rund 50 Prozent der Positionsinhaber eine Vertriebsprovision, teilweise zusätzlich zu Leistungsboni und Gewinnbeteiligung. Die Vertriebsprovisionen rangieren im Median bei den Großunternehmen über alle Stufen hinweg bei 38 Prozent des Grundgehalts.

Experten: Identische Vergütung

Während Hochschulabsolventen und Young Professionals in KMU mit 42.000 Euro Grundgehalt einsteigen, können in Großunternehmen schon 50.000 Euro Grundgehalt winken. Spezialisten werden allerdings – sowohl im Hinblick auf das Grundgehalt als auch auf das Gesamtbarpaket – unabhängig von der Unternehmensgröße ähnlich vergütet. Die Barvergütung für Einsteiger ist in KMU

und Großunternehmen identisch. Doch ermöglichen KMU ihren Experten generell eine höhere variable Vergütung.

(Top-)Management: Gewinnbeteiligung versus Leistungsboni

Auch im Bereich der Führungsfunktionen finden sich Unterschiede: Während KMU in den unteren Managementstufen höher vergüten, zahlen Großunternehmen in den höheren Managementebenen höhere Gehälter in der Grund- und Zielbarvergütung (Summe der garantierten Grundvergütung und der variablen Zielvergütung). Beim Leistungsbonus ist in KMU eine variable Vergütung funktionsübergreifend auf allen Karrierestufen marktüblich, vom ungelernten Arbeiter über Einstiegspositionen bis hin zur strategischen Führungskraft. In der Regel kann eine größere Anzahl von Mitarbeitern einen Leistungsbonus erhalten als in Großunternehmen, dieser fällt jedoch insgesamt in den KMU leicht geringer aus.

Auch Gewinnbeteiligungsmodelle („Company Profit Sharing“) sind in KMU weiter verbreitet (40 Prozent der Positionsinhaber in KMU, fünf Prozent in Großunternehmen). Jedoch wird eine Gewinnbeteiligung in Großunternehmen häufig im Rahmen anderer variabler Vergütungsinstrumente, wie zum Beispiel Leistungsboni, berücksichtigt.

Fazit: Die Vergütungsschwerpunkte bestimmen den Unterschied

Die These, dass Großunternehmen höhere Vergütungen zahlen, lässt sich anhand der Datenlage also nicht bestätigen. Vielmehr gilt: KMU und Großunternehmen setzen unterschiedliche Vergütungsschwerpunkte und verfügen über eine unterschiedliche Belegschaftsstruktur (beispielsweise mehr Senior-Funktionen in Großunternehmen). Ihre Attraktivität wird daher je nach Mitarbeitergruppe, Berufserfahrung und angestrebten Karrieremöglichkeiten unterschiedlich beurteilt werden, wobei keiner ausschließlich die Nase vorn hat. Unternehmen, die nun

ihre Vergütungspolitik noch einmal auf den Prüfstand stellen, sollten im Blick behalten, dass für Mitarbeitergewinnung, -bindung und -motivation nicht nur Grundvergütung und Leistungsboni, sondern das gesamte Geben und Nehmen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern relevant sind. Hierzu zählen auch nicht-monetäre Aspekte wie die Karriereentwicklung oder das Arbeitsumfeld. Ein optimales Vergütungspaket bietet für die Mitarbeiter den größtmöglichen Wert und fördert gleichzeitig das Verhalten, das für das Unternehmen den größten „Return on Investment“ (ROI) erzeugt. ■

PAUL FABISZAK ist Practice Leader Global Data Services bei Towers Watson, Frankfurt.

ANZEIGE

Recherchieren Sie nach psychologischen Publikationen mit dem neuen
PSYNDEX Direct



unter psyndex.zpid.de



- > **PSYNDEX** ist die Referenzdatenbank für Fachliteratur aus der Psychologie und relevanten Nachbardisziplinen aus den deutschsprachigen Ländern.
- > Sie enthält aktuell über 270.000 Nachweise für psychologische Literatur, audiovisuelle Medien, Interventionsprogramme und Testverfahren.
- > **Jetzt neu: Für Individualkunden entgeltfrei und ohne Anmeldung!**

Psychologie Information
ZPID - Leibniz Institut

Logo of Leibniz-Zentrum für Psychologische Information und Dokumentation

ZPID – Leibniz Zentrum für Psychologische Information und Dokumentation · Universität Trier · 54286 Trier

www.zpid.de · info@zpid.de

Tel.: +49-(0)651-201-2877 · Fax: +49(0)651-201-2071

Bewerbungen mit Profil

TREND. Immer mehr Softwareanbieter schaffen eine unkomplizierte Kontaktmöglichkeit für Bewerber: Diese können Arbeitgebern ihre Social-Media-Profile übermitteln.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Online-Bewerbungen haben die traditionellen Bewerbungsmappen mittlerweile überholt. Der Vorteil für die Unternehmen: Sie haben alle Daten, die sie für ihre Personalentscheidung benötigen, digital vorliegen. Der Nachteil für die Bewerber: Es ist ziemlich aufwendig, die Online-Formulare auszufüllen. Meist müssen sie detailliert angeben, von wann bis wann sie bei welchem Arbeitgeber waren, von wann bis wann sie was studiert haben, et cetera.

Fresenius fördert effiziente Prozesse

„Deshalb haben wir uns überlegt, wie wir eine Online-Bewerbung gestalten können, bei der wir alle Informationen zur Verfügung haben, die wir benötigen, die aber gleichzeitig die Dateneingabe für den Bewerber so einfach wie möglich gestaltet“, berichtet Markus Olbert, Senior Vice President Corporate Human Resources von Fresenius. Der Gesundheitskonzern arbeitet seit Jahren kontinuierlich an der Verbesserung der Prozesse aus Sicht des Bewerbers. „Daher müssen Bewerber nur noch die Dokumente, die sie auch für andere Bewerbungen nutzen können – Lebenslauf und eingescannte Zeugnisse –, sowie ein individuelles Anschreiben hochladen“, erklärt er.

Das macht die Online-Bewerbung schneller und attraktiver. Aber damit nicht genug. „Da wir Freunde von effizienten Prozessen sind, haben wir uns überlegt, wie wir die Online-Bewerbung

noch einfacher machen können“, fügt Thomas Heelein, Director HR Systems & Processes, hinzu. Die Überlegung: Auch die persönlichen Daten wie Name und Anschrift müssen nicht eingetippt werden, da diese in einem Xing-Profil, über das die meisten Bewerber verfügen, sowieso vorhanden sind. Fresenius wandte sich also an den Anbieter seiner Bewerbermanagementsoftware, Softgarden. Gemeinsam entwickelte man eine Schnittstellenfunktion, die seit Ende 2012 im Einsatz ist.

Die Hemmschwelle senken

Inzwischen bietet Softgarden diese Schnittstellenfunktion auch anderen Kunden an. Auch weitere Softwareanbieter ermöglichen es Unternehmen, eine solche Funktion einzurichten. Diese Möglichkeit wird zunehmend genutzt, denn die Arbeitgeber wollen vermeiden, dass manche Kandidaten den Bewerbungsprozess abbrechen, während sie langwierig ihre Daten eintippen. Mit der neuen Funktion können sie die Hemmschwelle für eine Bewerbung deutlich senken. Außerdem: Die Zahl der potenziellen Nutzer ist hoch. Das Business-Netzwerk Xing zählt aktuell mehr als zwölf Millionen Mitglieder, davon gut fünf Millionen in Deutschland.

Machbar ist das automatische Befüllen von Online-Formularen mit Xing-Daten seit Mitte 2012. Da gab das Business-Netzwerk seine API („Application Programming Interface“) frei und schaffte damit die Möglichkeit, Profildaten an andere Systeme zu übermitteln. Softwareanbieter, die diese Funktion inzwischen

in die aktuellen Releases integriert haben, sind nach Recherchen des Personalmagazins: Haufe.umantis, HR Solutions, HR4You, MHM HR, Milch & Zucker, Rexx Systems, SAP und Softgarden. Manche der Lösungen ermöglichen es den Recruitern außerdem, Stellenanzeigen direkt aus dem System bei Xing, LinkedIn und anderen sozialen Netzwerken zu veröffentlichen.

Fünf Minuten für die Bewerbung

Die Schnittstelle für SAP E-Recruiting hat Promerit HR + IT Consulting entwickelt. „Der Vorteil für Bewerber ist, dass sie künftig nur einmal – nämlich im Business-Netzwerk – ihre Daten aktuell halten müssen“, erklärt Andreas Schultejan, Partner beim Beratungsunternehmen. „Der Zeitaufwand für das Ausfüllen eines Online-Bewerbungsformulars kann somit auf fünf Minuten reduziert werden. Denn die Daten im Netzwerk sind zu 80 bis 85 Prozent ausreichend für eine Bewerbung.“

Eine händische Nachbearbeitung ist nach Auskunft von Andreas Schultejan nur ganz selten nötig: „Da die meisten Nutzer auf Xing bereits ein strukturiertes Profil mit ihren Berufs- und Ausbildungsstationen angelegt haben, können diese Daten eins zu eins übernommen werden – ohne dass Korrekturen anfallen“, sagt er. Allerdings habe der Bewerber die Möglichkeit, weitere Angaben zu ergänzen, die im eigenen Xing-Profil nicht gepflegt, aber für die Bewerbung relevant sind, bevor er das Formular abschicke. Außerdem könne das Unternehmen weitere Felder integrieren, etwa für ein

individuelles Anschreiben. „Das Unternehmen entscheidet selbst, wie viele individuelle Daten es beim ersten Kontakt haben möchte“, so Schultejan.

Unterschiede zeigen sich im Detail

Auch das internationale Business-Netzwerk LinkedIn bietet eine solche Schnittstellenfunktion an – sogar schon seit 2011. LinkedIn zählt derzeit gut 200 Millionen Mitglieder weltweit, in Deutschland, Österreich und der Schweiz sind es über drei Millionen. Folgende Softwarelösungen bieten die automatische Übertragung von LinkedIn-Profilen an: die Bewerbermanagementsoftware von Haufe.umantis, HR4You und Milch & Zucker sowie die Lösungen von Bullhorn, Jobscience, Jobvite, Kenexa, Lumesse, Taleo und Smartrecruiters. Bei der in den USA üblichen Bewerbermanagementsoftware geht es in erster Linie darum, Bewerberdaten aus Jobbörsen und anderen Portalen zu extrahieren. Sie sind deshalb nicht unbedingt vergleichbar mit den in Deutschland gängigen Bewerbermanagementsystemen.

Unterschiede zwischen den einzelnen Softwarelösungen zeigen sich im Detail. „Nicht alle Systeme ermöglichen eine tiefe Integration“, erklärt Thomas Heger, Talent-Solutions-Experte bei LinkedIn. Als Beispiel für ein System, das ausführliche LinkedIn-Daten übernehmen kann, nennt er Taleo. Hier können Bewerber entscheiden, ob sie ihre Profildaten ins Online-Formular eines Arbeitgebers einfließen lassen. Sie können Korrekturen vornehmen, dann alles freigeben und absenden. „Zusätzlich kann der Recruiter in einem zweiten Fenster das Bewerberprofil auf LinkedIn öffnen und sehen, ob sich seit der Übernahme der Daten etwas im Profil geändert hat“, sagt Thomas Heger.

Schöner Zusatznutzen: Personaler, die eine LinkedIn-Recruiter-Mitgliedschaft haben und dort aktiv nach potenziellen Mitarbeitern suchen, bekommen Profile, die bereits in ihrem System vorhanden sind, besonders hervorgehoben. Auf die



Um effiziente Prozesse geht es bei Fresenius nicht nur in der Produktion, sondern auch in der Rekrutierung. Bewerber müssen ihre Daten nicht mehr per Hand eintippen.

se Weise wird vermieden, dass sie Kandidaten doppelt ansprechen.

Eine ganz andere Methode, die eine weniger tiefe Verknüpfung vorsieht: Unternehmen können auf ihren Stellenanzeigen in den Netzwerken einen Button „Link zu meinem Xing-Profil versenden“ oder „Apply with LinkedIn“ integrieren. Damit erhalten die Kandidaten die Möglichkeit, ihr Interesse an der ausgeschriebenen Stelle zu bekunden, ohne gleich eine Bewerbung abzusenden. Über das Netzwerkprofil bekommt der Recruiter einen ersten Eindruck vom Kandidaten. Wenn alles passt, kann er ihn auffordern, eine ausführliche Bewerbung abzugeben. Die Arbeit für das Ausfüllen des Online-Formulars fällt dann zwar immer noch an – aber erst zu dem Zeitpunkt, wenn die Aussichten auf eine Einstellung gut sind.

Reibungslos im Praxiseinsatz

Zurück zu Fresenius. Der Gesundheitskonzern ist sehr zufrieden mit der Lösung, für die er sich entschieden hat. Über 500 Bewerber haben die Schnittstellenfunktion seit der Einführung ge-

nutzt – offenbar ohne Probleme. „Wenn im Bewerbungsprozess etwas nicht funktioniert, rufen uns die Bewerber sofort an oder schicken E-Mails. Bei der Xing-Schnittstelle gab es bislang noch keine einzige negative Rückmeldung“, erklärt Thomas Heelein. Die Recruiter im Unternehmen sehen gar nicht, ob die Bewerbung über die Xing-Schnittstelle zustande kam oder ob ein Bewerber seine Daten händisch eingegeben hat. Für sie blieb alles beim Alten. „Wir haben mit dieser Funktion etwas realisiert, was nicht auf unserer Seite Arbeit spart, sondern was den Bewerbern hilft, etwas Zeit einzusparen“, erklärt er.

Fresenius-Personalchef Markus Olbert kann sich vorstellen, dass mit dieser Entwicklung noch nicht das Ende der Neuerungen im Bewerbungsprozess erreicht ist. „Wenn man den Trend zur mobilen Internetnutzung und der sozialen Medien verfolgt, ist es durchaus denkbar, dass Bewerbungen künftig über andere Kanäle wie Videos, aber auch über andere Hardware wie mobile Endgeräte erfolgen. Wir werden sicherlich noch einige interessante Entwicklungen sehen.“ ■

Viele Konzepte, wenig Software

STUDIE. Eine Anwenderbefragung zeigt: Talentmanagement ist mittlerweile in den Firmen angekommen. Personaler haben ein nahezu einheitliches Begriffsverständnis.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Der Begriff Talentmanagement ist mittlerweile etabliert – so die aktuellen Erkenntnisse einer Anwenderbefragung von Softselect und Haufe-Lexware. Personalverantwortliche aus 212 Unternehmen waren nach ihren Erfahrungen, Einschätzungen und Anforderungen befragt worden. Die überwiegende Mehrheit (81 Prozent) versteht unter Talentmanagement etwas, das der allgemeinen Definition entspricht: Die Gesamtheit der personalpolitischen Maßnahmen, um qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen, zu binden und zu fördern.

Hoch oder sehr hoch ist auch die Bedeutung, die die Befragten (77 Prozent) diesen Maßnahmen beimessen.

74 Prozent geben zudem an, eine systematische Strategie zur Gewinnung, Bindung und Förderung von qualifizierten Mitarbeitern zu verfolgen. Insbesondere große Unternehmen (83 Prozent) sind mit ihrer Talentmanagement-Strategie gut etabliert. Aber auch zahlreiche mittelständische Firmen (76 Prozent) haben schon konkrete Maßnahmen ergriffen.

Die Maßnahmen im Detail

Wie sehen diese Maßnahmen aus? Fast immer geht es um Personalentwicklung – so werden Schulungen, Seminare oder E-Learning für qualifizierte Mitarbeiter angeboten. Häufig bieten Unternehmen ihren Leistungsträgern auch einen finanziellen Anreiz. Hierfür ist eine vorausschauende Nachfolgeplanung unabdingbar. Immerhin zwei Drittel der

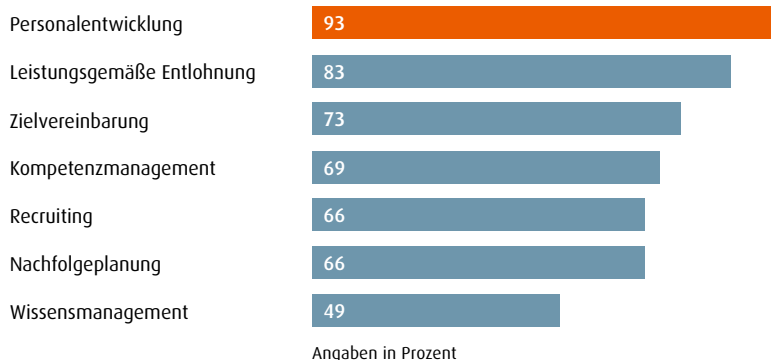
Unternehmen identifizieren Engpässe in Schlüsselpositionen und bringen mögliche Nachfolger frühzeitig in die richtige Ausgangslage. Fast drei Viertel der Firmen erstellen regelmäßig Zielvereinbarungen und Beurteilungen der Mitarbeiter. In Kombination mit einem Kompetenz- und Skillmanagement können so detaillierte Fähigkeitsprofile der Mitarbeiter gewonnen werden. Dies soll nicht nur die Mitarbeitermotivation steigern, sondern erleichtert auch die interne Stellenbesetzung. Wissensmanagement gehört hingegen noch immer zu einem unterschätzten Gebiet des Personalmanagements und wird nur von der Hälfte der untersuchten Firmen betrieben.

Zögerliche Softwarenutzung

Trotz des hohen Stellenwerts von Talentmanagement nutzen erst relativ wenige Firmen eine professionelle Software. Nach wie vor steuern die meisten ihr Talentmanagement mittels Office-Anwendungen (40 Prozent) oder händisch (20 Prozent). Am häufigsten wird Talentmanagement-Software für das Recruiting und das Bewerbermanagement (38 Prozent) eingesetzt. Leistungsgemäße Entlohnung, Personalentwicklung und Seminarmanagement sind bei je einem Drittel der Firmen softwaregestützt, Skill- und Kompetenzmanagement sowie Zielvereinbarung bei 31 Prozent. Die Schlusslichter der softwaregestützten Maßnahmen bilden die Nachfolge- und Laufbahnplanung (29 Prozent) und das Wissensmanagement (28 Prozent).

Cloud-Lösungen setzen erst 17 Prozent der Befragten im HR-Bereich ein.

UMSETZUNG VON TALENTMANAGEMENT



Nahezu alle Unternehmen setzen Maßnahmen für die Personalentwicklung um. Auch Vergütung, Zielvereinbarung und Kompetenzmanagement sind häufig innerhalb der Talentmanagement-Strategien zu finden.

QUELLE: SOFTSELECT, HAUFE-LEXWARE, 2012

Insbesondere Bedenken wegen der Datensicherheit halten die Unternehmen davon ab, Software in der „Wolke“ zu nutzen. Auch Social Media sind im Talentmanagement noch kaum etabliert. Nur 17 Prozent der Firmen bieten ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, sich über E-Learning-Plattformen weiterzubilden. Lediglich zehn Prozent nutzen Foren, Wikis oder Blogs, um Mitarbeiter zu vernetzen und den Zugang zu Know-how zu vereinfachen. Immerhin 43 Prozent nutzen bereits Social Media für das Employer Branding.

Hoch sind dagegen die Investitionsabsichten in Softwarelösungen für das Talentmanagement. Über ein Viertel der Befragten gab an, innerhalb der näch-

sten drei Jahre in Talentmanagement-Software investieren zu wollen. Dabei sind für die Firmen vor allem eine hohe Funktionalität und leichte Skalierbarkeit der HR-Lösungen wichtig. Eine Software sollte demnach flexibel und leicht erweiterbar sowie bedarfsgerecht anpassbar sein. Ebenso sehr befürworten die Personalabteilungen standardisierte Lösungen. Die Plattformunabhängigkeit des HR-Systems spielt demgegenüber nur eine untergeordnete Rolle.

Was Personaler wollen

Des Weiteren legen die Personaler (71 Prozent) besonderen Wert auf umfassende HR-Systeme. Nach Möglichkeit soll die HR-Software viele Funktionsbe-

pm ONLINE

Die Ergebnisse der Befragung zum Talentmanagement und zu der entsprechenden Strategie finden Sie unter

www.haufe.de/talentmanagement

reiche integriert abdecken können. 19 Prozent der Befragten befürworten hingegen den sogenannten Best-of-Breed-Ansatz. Sie ziehen mehrere Speziallösungen einer integrierten Lösung vor. Damit Informationen und Daten nicht isoliert in nur einer Anwendung vorhanden sind und so doppelte Pflegeaufwände entstehen, ist beim Best-of-Breed-Konzept besondere Aufmerksamkeit auf das Vorhandensein von Schnittstellen zu richten. ■

Administrative
Personalarbeit.
Mehr drin als
erwartet.

 **der-
hr-blog.de**
Meinung • Inhalt • Experten

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

Sie sehnen sich nach mehr Zeit im Personalalltag, um sich um Ihre eigentlichen Aufgaben – die Mitarbeiterbetreuung und -entwicklung – zu kümmern? Die TDS HR Services & Solutions GmbH übernimmt alle administrativen Aufgaben wie beispielsweise die Lohnverrechnung.

Machen Sie mit TDS mehr aus Ihrer Personalarbeit: www.tds.fujitsu.com/hr

Erfolgsrezepte für Personaler



TDS
a Fujitsu company

Mehr Wissen über Mitarbeiter

STUDIE. Eine Studie zeigt: Deutsche Firmen haben zwar zuverlässige Daten über die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter, sie machen aber nur wenig Gebrauch davon.

Von **Heike Neumann**

Seit Mitte der 1990er Jahre machen sich Unternehmen „Business Intelligence“ (BI) zunutze. Sie sammeln Daten, werten diese aus und stellen sie entsprechend dar. Ziel ist es, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie bessere strategische und/oder operative Entscheidungen getroffen werden können. Doch wie steht es um die Erfassung, Analyse und Darstellung von Daten zum wichtigsten Gut eines Unternehmens – den Mitarbeitern?

Das kann „Talent Intelligence“

„Talent Intelligence“ kann Unternehmen entscheidende Wettbewerbsvorteile einbringen. Ähnlich wie sich die „Business Intelligence“ mit der systematischen Erfassung und Analyse von Kerndaten zu den traditionellen Vermögenswerten eines Unternehmens befasst, konzentriert sich „Talent Intelligence“ auf die wichtigsten Daten hinsichtlich des Humankapitals, also die personengebundenen Wissensbestandteile eines Unternehmens. Dadurch können wichtige Einblicke gewonnen werden, die Entscheidungsprozesse und Erfolg eines Unternehmens positiv beeinflussen.

Hierzu hat Loudhouse Research im Auftrag von Oracle je 102 Entscheidungsträger mittlerer und großer Unternehmen in England, Frankreich und Deutschland befragt. Die Ergebnisse dieser kürzlich vorgestellten Studie zeigen, dass Unternehmen in diesen Ländern das Engagement ihrer Mitarbeiter und damit die Profitabilität und das Betriebs-

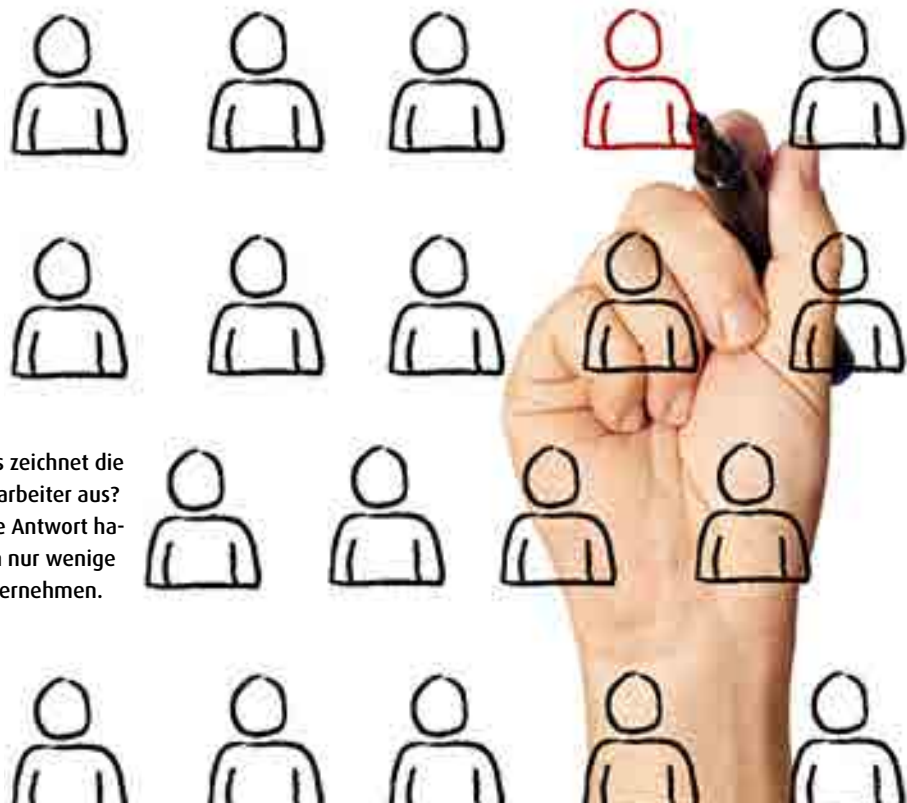
ergebnis verbessern könnten, wenn sie IT-Lösungen zum Talentmanagement einsetzen und die damit verfügbare „Talent Intelligence“ nutzen würden.

Erwartungen an die Software

95 Prozent aller Befragten gehen davon aus, dass entsprechende Systeme ihre Leistungsfähigkeit und ihren finanziellen Erfolg verbessern würden. Dennoch war nur knapp ein Viertel der Befragten sehr zufrieden mit dem tatsächlichen Einblick, den sie in die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter haben. Dies zeigt eine erhebliche Diskrepanz zwischen den Erwartungen und bestehenden Möglichkeiten in den Unternehmen.

Zu den größten Erwartungen, die Unternehmen mit Investitionen in eine IT-Lösung zum Talentmanagement verbinden, gehören eine Steigerung der Profitabilität (54 Prozent) und Einsparungen bei den Fortbildungskosten (53 Prozent). In 91 Prozent aller Firmen, die Erfahrung im Umgang mit HR-Software haben, nutzt die Personalabteilung Kennzahlen zur Mitarbeiterentwicklung, um ihren Beitrag zu den Unternehmenszielen darzustellen. Bei Unternehmen, die in der Nutzung von HR-Software weniger erfahren sind, geschieht das in nur 70 Prozent der Fälle.

Die Hälfte der Unternehmen mit großer Erfahrung in der Verarbeitung von



Was zeichnet die Mitarbeiter aus? Eine Antwort haben nur wenige Unternehmen.

Personaldaten sieht einen aktiven Beitrag ihrer Personalabteilung bei der Umsetzung der jeweiligen Unternehmensstrategie. Das zeigt, dass die effektive Datennutzung einen direkten und positiven Einfluss auf Unternehmensstrategie und -ziele haben kann. Bei Unternehmen, die wenig Erfahrung im Umgang mit Daten haben, erkennt nur etwa jedes fünfte diesen Beitrag seiner Personalabteilung an. Deutsche Firmen verfügen im Ländervergleich über einen sehr guten Zugang zu Datenmaterial über ihre Mitarbeiter, insbesondere für die Bereiche Aus- und Fortbildung sowie Leistungsmessung und -vergütung.

Barrieren für die Einführung

Als größte Barriere für die Einführungen von IT-Lösungen für das Talentmanagement sehen 43 Prozent der Unternehmen die damit verbundenen Kosten an. Dennoch überwiegen für einen Großteil der Befragten die Vorteile, die sich durch Profitabilitätssteigerungen und Einsparungen erzielen lassen, das Kostenargument. Obwohl deutsche Unternehmen in Bezug auf Informationen über ihre Mitarbeiter generell gut aufgestellt sind, nennen 53 Prozent Kostengründe als Ursache dafür, warum die Daten nicht genutzt werden. Als Hürden werden fehlende Unterstützung durch die Managementebene (32 Prozent) sowie nicht vorhandene Fähigkeiten zur Datenanalyse (26 Prozent) genannt. Lediglich 17 Prozent gaben als Hürde das Fehlen von Tools und Ressourcen an.

Qualitative Faktoren

Die Qualität bei Neueinstellungen zu erhöhen ist für die befragten Unternehmen der wichtigste Faktor, um die Leistung und den Wert der Mitarbeiter zu steigern (57 Prozent). Nachfolgeplanung und Mobilität erscheinen dagegen weniger wichtig. Nur 28 Prozent der Befragten legen Nachfolgepläne auf, um mit ihren fähigsten Mitarbeitern die Leistung zu verbessern. Viele der Unternehmen erkennen möglicherweise den Wert

ihrer Daten nicht. Sie haben zwar oft Zugang zu aussagekräftigen Kennzahlen, wissen aber nichts über deren potenziellen Nutzen. So wird die Qualität der Neueinstellungen zwar als oberste Priorität für die Entwicklung der Unternehmensleistung angesehen. Trotzdem nutzen lediglich 58 Prozent verfügbare Daten zu diesem Aspekt. Generell gilt,

Datenaffine Firmen haben andere Prioritäten als datenunerfahrene. Sie sehen beispielsweise die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter als wichtiges Kriterium an.

dass eine quantifizierbare Datenerfassung in Bezug auf das wichtige Kriterium Qualität der Arbeitsleistung für die allermeisten Unternehmen derzeit noch eine große Herausforderung darstellt.

Weiterbildung und Nachfolge

Einen Überblick über die abgeschlossenen Weiterbildungsmaßnahmen einzelner Mitarbeiter zu erlangen ist der wichtigste Wert im Bereich Lernen und Entwicklung (43 Prozent). 59 Prozent der befragten Unternehmen können auch auf die entsprechenden Datensätze zugreifen. Dieses Ergebnis liegt vermutlich daran, dass interne und externe Richtlinien entsprechende Weiterbildungen erfordern.

Obwohl Arbeitnehmer im heute schnelllebigem und auf Flexibilität ausgerichteten Arbeitsmarkt bereitwillig ihren Arbeitgeber und ihre Rollen wechseln, wird die Nachfolgeplanung bei den befragten Unternehmen als das unwichtigste Kriterium zur Leistungssteigerung angesehen. Nur ein Drittel

der Unternehmen besetzt offene Stellen aus dem eigenen Unternehmen heraus. Und 39 Prozent haben für wichtige Positionen keinen Nachfolger identifiziert. Für Deutschland zeigt die Studie, dass in fast der Hälfte der Firmen zwar Daten für die Nachfolgeplanung zur Verfügung stehen, jedoch nur ein Viertel davon auch tatsächlich Gebrauch macht.

Unterschiedliche Prioritäten

Datenaffine wie datenunerfahrene Unternehmen teilen den Wunsch nach aussagekräftigeren Daten zur Mitarbeiterentwicklung – ihre Fähigkeiten der Datenanalyse und auch ihre Prioritäten unterscheiden sich dabei allerdings. Datenunerfahrenen Firmen stehen im Vergleich zu den datenaffinen weniger aussagekräftige Daten zur Verfügung. So erkennen zwar 43 Prozent der weniger erfahrenen Unternehmen den Anteil des Mitarbeiterengagements am Unternehmenserfolg, aber nur 42 Prozent dieser Firmen sammeln Daten zu diesem Aspekt. Im Gegensatz dazu sehen etwa 54 Prozent der datenaffinen Unternehmen die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter als einen kritischen Faktor für den Unternehmenserfolg an, etwa zwei Drittel haben hier auch tatsächlich Zugang zu Zahlen.

Datenaffine Unternehmen sehen eher strategische Vorteile in Bezug auf die Datenerhebung zur Mitarbeiterentwicklung. 60 Prozent dieser Firmen geben Gewinnsteigerung als größten Anreiz für die Investition in diesen Bereich an. Unternehmen mit weniger Erfahrung in der Datenauswertung erkennen vor allem (52 Prozent) potenzielle Einsparungsmöglichkeiten im Bereich Fortbildung. Die vollständige Studie in deutscher Sprache ist gegen Registrierung bei Oracle verfügbar (www.oracle.com/go/?&Src=7598393&Act=123&pcode=EMEAFFM12032209MPP114). ■

HEIKE NEUMANN ist Senior Marketing Manager bei Oracle Deutschland.

Personal und Technik im Fokus

KONGRESS. Karlsruhe ist Veranstaltungsort des SAP-Forums für Personalmanagement im März. Rund 1.800 Teilnehmer werden zu den Vorträgen und Workshops erwartet.



Von **Daniela Furkel** (Red.)

Alle zwei Jahre findet das SAP-Forum für Personalmanagement statt – mit Vorträgen und Workshops zur Softwarenutzung und zu technologischen Neuentwicklungen, aber auch mit zahlreichen Programmpunkten rund um Personalmanagement, Führung und neue Arbeitswelten. Das diesjährige Motto „Einfach nah am Menschen“ zieht sich als roter Faden durch das Programm.

Keynotes und Talkrunde

So beschäftigt sich Professor Dieter Hackfort, Sportpsychologe an der Universität der Bundeswehr München, in seiner Keynote mit der Fragestellung „Wie man Top-Leistungen abrufen.“ Der frühere Telekom-Personalvorstand, Thomas Sattelberger, geht in seiner Keynote auf den Mangel an Fachkräften und Talenten ein und auf die Agenda, die sich daraus für Unternehmen ergibt. Journalist und Autor Ulrich Wickert befasst sich mit

der Thematik „Werte im Wandel“ und Trendforscher Sven Gábor Jánoszy mit der Lebens- und Arbeitswelt 2023. Die Eröffnungs-Keynote hält SAP-Personalvorstand Luisa Delgado. Den Abschluss des Programms bildet eine Talkrunde unter der Leitung des Radio- und Fernsehmoderators Claus Krüsken. Die Teilnehmer Till Behnke (betterplace.org), Thomas Sattelberger, Ulrich Wickert und Dr. Jan Grasshoff (SAP) werden die Erkenntnisse aus den zwei Veranstaltungstagen zusammenfassen.

Themenforen und Interaktionsforen

Insgesamt sechs Themenforen stellt das Vortragsprogramm darüber hinaus bereit: effiziente Prozesse, Talentmanagement, Learning, Recruiting, HR Core sowie Analysen, Berichte, Kennzahlen. Außerdem gibt es ein Interaktionsforum „HR im Wandel“, in dem sich die Besucher mit IT-Experten, Forschern und Kollegen unter anderem zur Fragestellung „Wie arbeiten wir morgen?“ austauschen können. Weiterhin stellt der

Kongress ein Interaktionsforum „Technik für Menschen“ sowie ein Forum für den öffentlichen Dienst bereit.

Eine Neuerung im Jahr 2013: In viertelstündigen sogenannten Mikroforen haben die Teilnehmer die Gelegenheit zum Austausch mit den Referenten und Experten. Hier geht es beispielsweise um den Wandel von HR-Services im Angesicht der Cloud, um Prozesse und Dokumentenerzeugung für das Personalwesen oder das neue Lernportal von SAP. Die Themenbereiche, zu denen Mikroforen veranstaltet werden: HR-Services, Werkzeuge, Ta-

pm DATEN UND FAKTEN

SAP-Forum für Personalmanagement

- 19. und 20. März 2013
- Kongresszentrum Karlsruhe
- 960 Euro (gesamte Konferenz)
- 600 Euro (Tagesticket)

www.sap.de/personalforum2013

Management, Recruiting, Learning, Analysen, Mobility. Informationen zu diesen und anderen Themen erhalten die Besucher auch auf der begleitenden Ausstellung. In der Gartenhalle des Kongresszentrums Karlsruhe werden über 50 Softwareanbieter, Medienpartner und Kooperationspartner ihre Produkte und Dienstleistungen präsentieren.



Impressionen vom SAP-Forum 2011 in Mannheim. Dieses Jahr werden in Karlsruhe noch mehr Teilnehmer erwartet.

Feiern, Lachen und Kontaktknüpfen sind am Abend des 19. März angesagt. Die Abendveranstaltung findet in der Schwarzwaldhalle des Kongresszentrums Karlsruhe statt. Dort gibt es Live-Musik mit Jazz und Soul sowie ein festliches Buffet. Für die Unterhaltung sorgt die Sängerin und Kabarettistin Gayle Tufts. Und für den Transfer vom Kongresszentrum Karlsruhe zu den in der Hotelliste aufgeführten Häusern steht ein Shuttle-Service bereit.

Mehr Teilnehmer erwartet

Vor zwei Jahren im Kongresszentrum Rosengarten in Mannheim zählten die Veranstalter des SAP-Forums für Personalmanagement gut 1.600 Teilnehmer. Für den 19. und 20. März 2013 erwarten sie rund 1.800 Personen, die nach Karlsruhe kommen. Zielgruppe sind in erster Linie die Kunden von SAP und Successfactors: Personalleiter, Personalmanager, IT-Leiter, IT-Verantwortliche für HR-Systeme und andere Personen, die an der Schnittstelle von HR und IT tätig sind. ■

MANAGER MEETING EUROPE 2013

05./06. JUNI 2013, FRANKFURT AM MAIN
STEIGENBERGER AIRPORT HOTEL, FRANKFURT



KJELL NORDSTRÖM
MANAGEMENT TRENDS:
THE BUSINESS WORLD OF TOMORROW



GÖTZ W. WERNER
LEADERSHIP:
CREATING AN ENTREPRENEURIAL CORPORATE CULTURE



GÖRAN PERSSON
EXECUTION:
TAKING & EXECUTING THE RIGHT DECISION



ALYSSA JADE MCDONALD
CHANGE:
CONNOISSEURSHIP AS A BUSINESS PARADIGM



ERICH JOACHIMSTHALER
INNOVATION:
LEADING CHANGE THROUGH THE DEVELOPMENT OF PEOPLE



CID JONAS GUTENRATH
LISTENING:
WHEN LIFE IS ON THE LINE



PATRICK D. COWDEN
MODERATION & HOST:
BEYOND LEADERSHIP

Haufe-Spezial
10% Rabatt
mit Code
mme2013hl

JETZT ANMELDEN
WWW.MANAGERMEETING-EUROPE.COM
+49 69 1338 468-0

Main Sponsor:



Supporting Partner:



Media Partners:



Wissen teilen ist gut – oder?

MESSE. Das diesjährige Leitthema der Cebit lautet „Shareconomy“. Diese Kultur des Teilens bietet für Personaler einige neue Impulse, dürfte aber auch an Grenzen stoßen.

Von **Corinna Scholz**

Es ist schon anspruchsvoll, jedes Jahr einen neuen Trend auszumachen. Die Deutsche Messe AG stellt sich dieser Aufgabe und traf 2012 mit Cloud Computing genau ins Schwarze. Und dieses Jahr? In einem mehrstufigen Auswahlprozess sprachen die Verantwortlichen mit Hightech-Unternehmen, Forschungsinstituten sowie Anwendern und holten die Meinung von mehreren tausend Fans auf der Cebit-Facebook-Seite ein. „Der Trend war eindeutig“, sagte Frank Pörschmann, Cebit-Vorstand der Deutschen Messe AG. „Für die Wirtschaft und auch für die Gesellschaft ist Shareconomy derzeit das heiß diskutierte Thema.“

Shareconomy – was ist das?

So mancher Personaler mag sich fragen, was „Shareconomy“ überhaupt ist. Laut Wikipedia stammt der ursprüngliche Begriff „Share Economy“ vom Harvard-Ökonomen Martin Weitzman aus den 1980ern. Nach dessen Theorie erhöht sich der Wohlstand für alle in dem Maße, wie er unter allen Marktteilnehmern geteilt wird. In der Welt des World Wide Web verschiebt sich die Bedeutung dahin, dass Inhalte und Wissen zunehmend nicht mehr nur konsumiert, sondern mithilfe von Web-2.0-Technologien weiterverbreitet werden.

Die Messe in Hannover verkürzte den Begriff zu „Shareconomy“ und beschreibt damit die Veränderung des gesellschaftlichen Verständnisses vom Haben zum Teilen. Prozesse im Unternehmen wer-

DATEN UND FAKTEN

Cebit 2013

- 5. bis 9. März, 9 bis 18 Uhr
- Messegelände, 30521 Hannover
- 35 Euro (Vorverkauf)
40 Euro (Tageskasse) www.cebit.de

den von Social-Media-Instrumenten beeinflusst und das Netz dient als zentraler Ort der Zusammenarbeit innerhalb einer Firma und darüber hinaus. „Die Grenzen zwischen Unternehmen und Organisationen werden immer durchlässiger. Dazu müssen auch Mitarbeiter und Manager umdenken und bereit sein, Wissen, Kontakte und Ressourcen zu teilen“, meint Frank Pörschmann.

Verschiedene Perspektiven

Kommen damit auf Personaler neue Zeiten zu? „Personaler tun sich eher schwer damit, ihr Wissen zu teilen“, urteilt Stefan Hömme, Assistent der Geschäftsleitung der Hansalog GmbH & Co KG, die zu den ausstellenden Anbietern von HR-Software gehört (Halle 6, Stand A35). Die Nachfrage bei Kunden sei einfach noch nicht vorhanden. Aber eine gewisse Form des Teilens fände mit Software as a Service (SaaS) statt.

Volker Halstenbach, Partner bei der ECM- und DMS-Beratung Zöller & Partner GmbH (Halle 3, Stand A20), empfiehlt eine differenzierte Betrachtung nach HR-Prozessen: Die klassischen Bereiche wie Entgeltabrechnung klammert

er entschieden aus. Denn Gehaltsdaten genießen in Deutschland einen besonderen Schutz. „Personenbezogene Daten gehören nicht ins Netz. Aber in vielen Personal-Metaprozessen wie der Personalgewinnung ist die Einbindung von Netzdiensten kaum noch wegzudenken“, sagt er. Ein Beispiel ist das Recruiting-Portal Monster.de der Monster Worldwide Deutschland GmbH, die in Halle 9 am Stand G54 vertreten ist und auch die Cebit-Jobbörse betreibt.

In Zeiten von Fachkräftemangel verläuft die Personalgewinnung im Internet teilweise sogar aggressiv. „Es ist ein intensiver Dialog wichtig, um den Nachwuchs zu sichern“, erklärt Dr. Stephan Pfisterer, zuständig für Bildungspolitik und Arbeitsmarkt beim Branchenverband Bitkom (unter anderem Halle 3, Stand A20). „Aufgeweckte Personaler sind offen, neue Errungenschaften nach außen zu tragen und damit das Image zu verbessern.“ Das nütze dem eigenen Arbeitsplatz und mache das Unternehmen für Bewerber attraktiver.

Personaldaten im Fluss

Das Potenzial für Recruiting sieht auch die Sage HR Solutions AG und wird auf der Cebit (Halle 5, Stand B16) eine neue Kommunikationsplattform vorstellen: Sage HR Recruiting 2.0 übernimmt die Verteilung von Informationen, die mit Bewerbungen eingehen. Über selbst definierbare Workflows lässt sich steuern, wer automatisch welche Daten bekommt und stellt sie auf einen Blick dar. Für den Vorstand Matthias Tandler sind Personaler die wahren Teiler von

Wissen. Problematisch sei weniger der mangelnde Wille, sondern der erhebliche Aufwand in der Verteilung. Die neuen Werkzeuge würden ihnen das Leben wesentlich einfacher machen.

Der Hersteller mit vollständiger HR-Produktpalette verfolgt seit einigen Jahren die Strategie, anstatt hochpreisiger Lizenzprodukte auf Software as a Service (SaaS) zu setzen. So zahlen KMU-Nutzer für die Web-Lohnabrechnung namens „einfachLohn“ einen einstelligen Euro-Festpreis pro Monat und Mitarbeiter. „Damit konnten wir in zwei Jahren rund 4.500 Neukunden gewinnen – im relativ konservativen Lohnmarkt“, freut sich der Vorstand. In Hannover wird eine erweiterte Version für 20 bis 100 Mitarbeiter zu sehen sein.

Fachabteilungen reden mit

Auch die Eurodata-Gruppe fokussiert auf SaaS und RZ-Betrieb. „Aktuell kommen viele Anfragen zur elektronischen Personalakte“, berichtet Michael Berthold, Spezialist für Archivprodukte. Der Druck käme vornehmlich aus den Fachabteilungen: „Die haben ein gesteigertes Interesse an Informationen, weil sie immer stärker an der Personalauswahl beteiligt sind.“

Gerade Filialbetriebe profitierten vom digitalen Zugriff. Viele Unternehmen scheuten jedoch den finanziellen und organisatorischen Aufwand für einen Web-Server mitsamt Firewall. 25.000 bis 40.000 Euro fielen schnell dafür an. „Das kann ein IT-Dienstleister günstiger anbieten und läuft dann über Betriebskosten“, erklärt der DMS-Consultant. Die Gruppe wird auf der Messe (Halle 5, Stand E46) ihre SaaS-Lösungen präsentieren wie die Lohnabrechnung zur Miete „Edlohn“ oder „Eposnet“, ein webfähiges Einsatzplanungs- und Optimierungssystem der Tochter Glaukos GmbH.

Bei der Zeitwirtschaft sieht Rainer K. Füess vom Anbieter Tisoware Gesellschaft für Zeitwirtschaft mbH (Halle 5, Stand D18) kaum Ambitionen: „Wer nicht gerade den kompletten RZ-Betrieb ausge-

lagert hat, also die meisten Mittelständler, gibt seine Personaldaten und sein Wissen nicht nach draußen.“ Zudem würden sich Mietmodelle in dem Bereich wirtschaftlich noch nicht lohnen. Social Media nutzt das Unternehmen für die eigene Personalsuche, das Marketing und unterhält eine rege Anwender-Community. „Als Anbieter ist man gerne bereit, Wissen zu teilen.

betont Stefan Scheller aus der Abteilung Personal Strategieentwicklung und Arbeitgebermarke. Interne Systeme zum Informationsaustausch bieten Funktionen der neuen Medien – wie Posting anstelle von E-Mails – oder Chats für schnelle Abstimmungen. Im Betrieblichen Vorschlagswesen und für Umfragen zählen Anonymität und einfache Bedienung.



Software, Wissen oder Autos – das Verständnis von Haben und Teilen ändert sich.

Aber eben nur so weit, wie es der Wettbewerb erlaubt“, räumt der Prokurist ein.

Shareconomy in der Praxis

Die Datev eG (Halle 2, Stand A54) lebt Shareconomy bereits intensiv. Das Spektrum reicht vom internen Projektmanagement, bei dem Dokumente über Sharepoint von Microsoft ausgetauscht und gemeinsam bearbeitet werden, bis zu HR-Anwendungen in der Cloud. Für den Recruiting-Prozess nutzt der IT-Dienstleister ein Online-Bewerbermanagement-System der Delphi-Managementberatung sowie die klassischen Social-Media-Netzwerke. „Ohne die geht nichts mehr“,

„Wenn das Teilen von Wissen richtig gemacht wird, bedeutet das nicht zwangsläufig einen Kontrollverlust“, so Stefan Scheller. Vielmehr ist Shareconomy für ihn die Chance, der Datenflut zu begegnen sowie andere zu erreichen und mit ihnen zu interagieren. Gefahren auf technischer Seite sieht er bei Datev nicht: „Eine unserer Kernaufgaben besteht darin, persönliche Daten von Kunden zu schützen. Die gleichen Anforderungen gelten für uns selbst erst recht.“ ■

CORINNA SCHOLZ ist Diplom-Ingenieurin und freie Journalistin in Hamburg.

Weißer Weste für den DGB-Tarifvertrag Zeitarbeit

Einem Wechselbad der Gefühle musste sich die Zeitarbeitsbranche unterziehen. So hatte das LAG Baden-Württemberg in einem erst Ende 2012 veröffentlichten Beschluss schon im März 2012 daran gezweifelt, dass auch die DGB-Gewerkschaften in der Zeitarbeit rechtmäßige Tarifvereinbarungen abgeschlossen hatten. Nach dem Tarif-Desaster mit den christlichen Gewerkschaften wären die Folgen für die Zeitarbeitsbranche unabsehbar gewesen. Ausgesprochen schnell hatte sich das BAG gegen diese Auffassung gewandt und mit Beschluss vom 19.12.2012 den „Schreckbeschluss“ des LAG Baden-Württemberg aufgehoben. Die Bundesrichter sehen dabei keine „vernünftigen Zweifel“ an der Tariffähigkeit der DGB-Tarifgemeinschaft Zeitarbeit.



Zeitarbeit mit dem DGB: Die Tarifverträge sind wirksam.

Kreuzkette erlaubt

Der europäische Gerichtshof für Menschenrechte (EGMR) hat das Recht christlicher Angestellter anerkannt, sichtbar eine Kette mit einem Kreuz zu tragen. Geklagt hatte eine Mitarbeiterin der Fluggesellschaft British Airways. Dort sieht eine Kleidungsvorschrift vor, dass religiöse Symbole abzuliegen oder unter der Kleidung zu tragen sind.

Grundfreibetrag wird angehoben

Der Bundestag hat den steuerlichen Grundfreibetrag rückwirkend zum 1. Januar 2013 um 126 Euro auf 8.130 Euro angehoben. Dies ist problematisch für den Lohnsteuerabzug: Der Programmablaufplan 2013 (BMF, Schreiben vom 19.11.2012) und damit auch die aktuellen Lohnprogramme berücksichtigen ausdrücklich nicht die Tarifsenkungen aufgrund des Gesetzes zum Abbau der kalten Progression. Falls die Finanzverwaltung keine Sonderregelung trifft, erscheint eine rückwirkende Korrektur des Lohnsteuerabzugs 2013 nach Verkündung des Gesetzes und Veröffentlichung neuer Programmablaufpläne beziehungsweise Lohnprogramme kaum vermeidbar.

NEWS DES MONATS

Rekordergebnis bei der Rentenversicherung Die Betriebsprüfer der Deutschen Rentenversicherung können für 2012 Rekordergebnisse vorweisen. Es wurden insgesamt 432 Millionen Euro durch Beitragsnachforderungen erzielt.

Höhere Kosten in der Abfallwirtschaft Für rund 175.000 Beschäftigte gilt seit 1. Februar 2013 ein neuer Mindeststundenlohn. Aufgrund der neuen Rechtsverordnung darf kein Arbeitnehmer bei Müllabfuhr, Straßenreinigung und Winterdiensten weniger als 8,68 EUR verdienen. Bislang lag die Untergrenze bei 8,33 Euro.

Die Lohnnachweise für die gesetzliche Unfallversicherung müssen auch im Jahr 2013 zusätzlich zum parallel durchzuführenden DEÜV-Meldeverfahren durchgeführt werden.

Telefonkosten bei Auswärtstätigkeit Der Bundesfinanzhof hat in einem aktuellen Urteil entschieden, dass Telefonkosten bei längerer Auswärtstätigkeit als Werbungskosten abzugsfähig sein können. Für Arbeitgeber ergibt sich daraus die Möglichkeit, unter bestimmten Voraussetzungen private Telefonkosten bei einer mindestens einwöchigen Dienstreise steuerfrei zu ersetzen.

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

Feuerwerk im Dixi-Klo

Mit einer ungewöhnlichen Klage musste sich das Arbeitsgericht Krefeld beschäftigen. Der Vorarbeiter einer Gerüstbaufirma hatte sich einen fragwürdigen Scherz erlaubt und auf einer Baustelle einen Böller in einem Dixi-Klo gezündet, in dem sich ein Arbeitskollege aufhielt. Die deswegen ausgesprochene Kündigung wollte sich der Vorarbeiter nicht gefallen lassen und wandte ein, solche Scherze seien auf der Baustelle normal. Das Arbeitsgericht Krefeld zeigte jedoch kein Verständnis für den merkwürdigen Humor und bestätigte, dass in einem solchen Fall eine fristlose Kündigung auch ohne vorherige Abmahnung rechtmäßig ist.

pm NACHGELESEN

Was ist eigentlich die Rosinentheorie?

Juristen verwenden diesen Begriff immer dann, wenn sie bildhaft darauf hinweisen, dass sich jemand aus einer Wahlmöglichkeit die jeweils günstigere Lage aussucht, sich insoweit „die Rosinen herauspickt“.

Quasi ein „Urheberrecht“ auf die gerichtliche Verwendung dieses Begriffs hat das Bundesarbeitsgericht, welches in einem Urteil vom 25.11.1958 diesen Begriff zum ersten Mal in eine amtliche Entscheidung einfließen ließ. Im Arbeitsrecht wird die Rosinentheorie immer in den Fällen bemüht, in denen das Rosinenpicken gerade nicht möglich sein soll. Dabei geht es oftmals um die Frage, inwieweit sich Arbeitgeber die für sie günstigen Bestimmungen aus einem Tarifvertrag herauspicken dürfen.



Alter wichtiger als Qualität? Stellenanzeigen verstoßen leicht gegen das AGG.

AGG macht weiter Schlagzeilen

Das BAG musste sich mit einer Stellenausschreibung befassen, bei der ein Trainee-Programm für „Hochschulabsolventen/Young Professionals“ ausgeschrieben war. Beworben hatte sich unter anderem ein 36 Jahre alter Rechtsanwalt, der eine Absage erhielt und postwendend mit einer Diskriminierungsklage antwortete. Der 8. Senat gab ihm vorläufige Rückendeckung und urteilte wie folgt: „Die Stellenausschreibung, die sich an Hochschulabsolventen/Young Professionals und an Berufsanfänger richtet, begründet ein Indiz für eine Benachteiligung des abgelehnten Klägers wegen dessen Alters.“ Allerdings bekommt der Arbeitgeber eine neue Chance und kann auf der Ebene des LAG, an das der Fall zurückverwiesen wurde, seinen bisher nur unzureichenden Gegenbeweis noch einmal nachbessern (BAG, Urteil vom 24.1.2013, 8 AZR 429/11).

ANZEIGE

online

**In sechs Monaten
zur IHK-Prüfung**

**Geprüfter
Personalfachkaufmann**

**Geprüfte
Personalfachkauffrau**

In Zusammenarbeit mit

 **Wolters Kluwer**
Deutschland

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

 **IHK Koblenz**
Starke Wirtschaft.
Starke Region.

URTEIL DES MONATS

Einfluss von Leiharbeitnehmern auf Kleinbetriebsbegriff

Werden in einem Betrieb in der Regel nicht mehr als zehn Arbeitnehmer beschäftigt, so gilt eine erhebliche Erleichterung im Falle von Kündigungen. Die Regelungen des Kündigungsschutz-

gesetzes (KSchG) sind dann nicht anwendbar, sodass insbesondere bei betriebsbedingten Kündigungen keine Sozialauswahl vorgenommen werden muss. Jetzt hat das Bundesarbeitsgericht

entschieden, dass unter bestimmten Voraussetzungen bei der Bestimmung der „Zehner-Schwelle“ auch im Betrieb beschäftigte Leiharbeitnehmer zu berücksichtigen sind.

Die Frage, ob bei Kleinbetrieben Leiharbeitnehmer mitzählen, war bisher in Rechtsprechung und Literatur stark umstritten. So hatte sich die Vorinstanz noch eindeutig dafür entschieden, dass „in dem Betrieb eingesetzte Leiharbeitnehmer bei der Ermittlung der Beschäftigtenzahl nicht zu berücksichtigen sind“ (LAG Nürnberg, Urteil vom 27.7.2011, Az. 4 SA 713/10). Die Nürnberger Richter waren sich sehr sicher, dass sie damit richtig liegen. Schließlich ließen sie ausdrücklich keine Revision zu, sodass die Angelegenheit erst über den Weg einer Nichtzulassungsbeschwerde das Bundesarbeitsgericht erreichte.

Wichtigste Folge aus der BAG-Entscheidung ist: Die Bundesrichter bezogen nicht grundsätzlich die Gegenposition zum LAG Nürnberg. Sie entschieden nicht kategorisch, dass Leiharbeitnehmer bei der Ermittlung der Beschäftigtenzahl stets zu berücksichtigen sind. Vielmehr machten die Bundesrichter folgende Einschränkung: Bei der Berechnung der Betriebsgröße sind auch im Betrieb beschäftigte Leiharbeitnehmer zu berücksichtigen, wenn ihr Einsatz auf einem „in der Regel vorhandenen Personalbedarf beruht“. Daher handelt es sich hier auch nicht um eine Endentscheidung. Vielmehr muss das Landesarbeitsgericht Nürnberg jetzt noch einmal feststellen,



Eine wichtige Frage für den Kleinbetrieb: Wer zählt als Mitarbeiter?

„ob die im Kündigungszeitpunkt im Betrieb tätigen Leiharbeitnehmer aufgrund eines regelmäßigen oder eines für den Betrieb in der Regel nicht kennzeichnenden Geschäftsanfalls beschäftigt waren“.

Quelle BAG, Urteil vom 24.1.2013, Az. 2 AZR 140/12

BETRIEBSRATSANHÖRUNG

ZUSAMMENFASSUNG Der Betriebsrat kann die Anhörung zu einer beabsichtigten Kündigung durch einen Boten oder Vertreter des Arbeitgebers nicht entsprechend § 174 Satz 1 BGB zurückweisen, wenn der Anhörung keine Vollmachtsurkunde beigelegt ist.

RELEVANZ Das Urteil stellt klar, dass im Rechtsverhältnis zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber die Vorschriften des BGB nicht immer entsprechend angewendet werden können. So blieb der Fehler eines Rechtsanwalts, der für den Arbeitgeber ein betriebsverfassungsrechtliches Anhörungsverfahren durchführte und dabei keine Originalvollmacht vorgewiesen hatte, folgenlos. Dazu das BAG: „Das Verfahren nach § 102 BtrVG ist nicht an Formvorschriften gebunden. Eine mündliche oder telefonische Anhörung ist möglich.“

Quelle BAG, Urteil vom 13.12.2012, Az. 6 AZR 348/11

URLAUB AN FEIERTAGEN

ZUSAMMENFASSUNG Der Arbeitgeber erfüllt den Anspruch auf Erholungsurlaub, indem er den Arbeitnehmer durch Freistellungserklärung zu Erholungszwecken von seiner sonst bestehenden Arbeitspflicht befreit. Dies ist auch an den gesetzlichen Feiertagen möglich und notwendig, an denen der Arbeitnehmer ansonsten laut Dienstplan zur Arbeit verpflichtet wäre.

RELEVANZ Das Urteil ist insbesondere für Unternehmen wichtig, die an die Tarifverträge für den öffentlichen Dienst (TVÖD/VKA) gebunden sind. Das Bundesarbeitsgericht in Erfurt hat insoweit eindeutig entschieden, dass der TVÖD – anders als noch der BAT – keine Sonderregelung für die Ausklammerung von Erholungsurlaub an gesetzlichen Feiertagen enthält.

Quelle BAG, Urteil vom 15.1.2013, Az. 9 AZR 430/11

HAFTUNG DES BETRIEBSRATS

ZUSAMMENFASSUNG Ein Vertrag, den ein Betriebsrat zu seiner Unterstützung mit einem Beratungsunternehmen schließt, ist nur insoweit wirksam, als die vereinbarte Beratung zur Erfüllung der Aufgaben des Betriebsrats erforderlich sowie das versprochene Entgelt marktüblich ist. Stellt sich später heraus, dass der Arbeitgeber nach den Erstattungsgrundsätzen des Betriebsverfassungsrechts die Kosten nicht erstatten muss, kann das Beratungsunternehmen entsprechend den Grundsätzen des Vertreters ohne Vertretungsmacht beim Betriebsratsvorsitzenden Haftungsansprüche geltend machen.

RELEVANZ Das oben beschriebene Urteil zeigt ein bisher lediglich in der Literatur beschriebenes erhebliches Haftungsrisiko für Betriebsräte, wenn sie ohne vorherige Absprache mit dem Arbeitgeber im Alleingang Kosten für Sachverständige produzieren. Nach § 80 Abs. 3 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) ist vorgeschrieben, dass Beauftragungen von Sachverständigen durch die Betriebsräte einer „näheren Vereinbarung“ mit dem Arbeitgeber bedürfen.

Quelle: BGH, Urteil vom 25.10.2012, Az. III ZR 266/12

WEGEUNFALL

ZUSAMMENFASSUNG Fährt ein Arbeitnehmer von der Wohnung seiner Freundin, die achtmal so weit entfernt liegt wie seine eigene, zur Arbeit und erleidet er auf dieser Strecke einen Unfall, liegt kein versicherter Wegeunfall vor.

RELEVANZ Im Urteil wird klargestellt, dass zwar durchaus auch der Weg von einer anderen als der eigenen Wohnung unter Versicherungsschutz stehen kann. Dies kann aber nur dann der Fall sein, wenn der Mitarbeiter die andere Wohnung „wie eine eigene Wohnung“ genutzt habe. Ergeben, wie im vorliegenden Fall, die Feststellungen, dass sich der Arbeitnehmer bei seiner Freundin „nur zu Besuch“ aufgehalten habe, wäre allenfalls noch ein Wegeunfall zu bejahen gewesen, wenn dieser Besuch durch „betriebsdienliche Zwecke“ geprägt worden sei. Zu dieser Voraussetzung konnte der Mitarbeiter offensichtlich keine überzeugenden Gründe vorbringen.

Quelle: LSG Rheinland-Pfalz, Urteil vom 27.9.2012, Az. L 4 U 225/10

Wahnsinn! Woher haben die nur immer diese tollen Kandidaten?



- **Jetzt neu:** Die „Jobempfehlung der Woche“ auf facebook (über 30.000 Follower)
- **Immer on top:** Buchen Sie mehr Zugriffe mit den Ad-Ons „HotJob“ oder „Job der Woche“
- Aktuell rund **2.000** Stellenangebote online
- **944** Bewerberprofile online
- Ihre Stellenanzeige schon ab **589 € / 4 Wochen**

Jetzt Stellenanzeige buchen!

Infos unter:

www.horizontjobs.de/mediadaten

Missverständnis bei Überstunden

URTEILSAUSWERTUNGEN. Richterrecht ist Einzelfallrecht. Und weil dies so ist, sollten „Grundsatzurteile“ nicht überinterpretiert werden.

Von **Thomas Muschiol** (Red.)

Das Recht der Allgemeinen Geschäftsbedingungen ist bekanntlich seit dem Jahr 2002 auch im Arbeitsrecht zu beachten und hat schon vielen Personalverantwortlichen Kopfschmerzen bereitet. Der Grund: Da im Regelfall auch Arbeitsverträge als allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB) einzuordnen sind, kann

praktisch jede arbeitsvertragliche Klausel mit der Begründung gekippt werden, dass sie nicht klar und verständlich sei.

Zunehmend beschäftigen sich Vertragsjuristen und Gerichte daher mit der Frage, inwieweit Vereinbarungen über die Vergütung von Überstunden einer derartigen AGB-Kontrolle standhalten können. So auch das Bundesarbeitsgericht (BAG) in einer Entscheidung vom 27.6.2012, Az. 5 AZR 530/11. In dem Fall

hatte ein Arbeitnehmer, der ein monatliches Festgehalt von 2.200 Euro brutto bezog, folgende Klausel unterschrieben: „Etwaige Überstunden gelten mit dem Gehalt als abgegolten.“ Es kam, wie viele Experten vorausgesagt hatten: Im Ergebnis haben die Bundesrichter diese Vertragsklausel für unwirksam erklärt, da sie nicht klar und verständlich sei. Angelegt wurde dabei von den Bundesrichtern folgende Faustregel: Der Arbeitnehmer müsse bereits bei Vertragsabschluss erkennen können, „was gegebenenfalls auf ihn zukommt und welche Leistungen er für die vereinbarte Vergütung maximal erbringen muss“. Das aber sei mit einer solchen Klausel nicht erfüllt.

Es kam häufig zu Fehlinterpretationen

Das Überstundenurteil des Bundesarbeitsgerichts hat vielerorts zu Irritationen und folgenreichen Fehlinterpretationen geführt. So wurde daraus mitunter der Schluss gezogen, dass nach der gerichtlichen Feststellung der Unwirksamkeit einer solchen Klausel automatisch feststünde, dass damit Mitarbeiter für jede Überstunde Vergütungsansprüche geltend machen können. Eine solche weitreichende Bedeutung hat die zitierte BAG-Rechtsprechung jedoch gerade nicht. Im Gegenteil: Das Bundesarbeitsgericht hat in seinem Urteil sogar festgestellt, dass es keinen „allgemeinen Rechtsgrundsatz gibt, dass jede Mehrarbeitszeit über die vereinbarte Arbeitszeit hinaus zu vergüten ist“. Wie diese Aussage näher zu interpretieren ist und warum die Entschei-



Bis spät abends im Büro: Nicht immer werden Überstunden bezahlt.



ARBEITSHILFE

Fachbeitrag Bezahlung von Überstunden
(HI3460828)

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

www.haufe.de/hi3460828

derung des BAG eben nicht als generelle Aussage über eine Vergütungspflicht zu verstehen ist, können Sie dem nachfolgenden Expertenrat entnehmen.

Anordnungsrecht bleibt unberührt

Das Überstundenurteil des BAG hat aber auch Unsicherheit über die Frage ausgelöst, ob und inwieweit damit dem Arbeitgeber neue Schranken auferlegt wurden,

vom Arbeitnehmer überhaupt Überstunden verlangen zu können. Auch hier ist zu beachten, dass die vom BAG aufgestellten Vergütungsgrundsätze mit der Frage, wann ein Arbeitnehmer verpflichtet ist, Überstunden abzuleisten, in keinem unmittelbaren Zusammenhang stehen. Dazu der Freiburger Fachanwalt für Arbeitsrecht, Dr. Peter H. M. Rambach: „Die Frage, ob und inwieweit ein Arbeitgeber das Recht hat, Überstunden auch einseitig anzuweisen, ist von der AGB-Prüfung über eine Vergütungspflicht vollständig zu trennen.“

Auch muss eine Überstundenpflicht nicht zwingend vertraglich geregelt werden, ergänzt Dr. Matthias Köhler, Rechtsanwalt bei Baker & McKenzie. Er weist darauf hin, dass sich aus dem in § 106 GewO definierten allgemeinen Direktionsrecht in Verbindung mit § 242 BGB die Möglichkeit ergibt, Überstunden auch einseitig anzuordnen, wenn dies dringend erforderlich ist.

Für den Praktiker bleibt daher die Erkenntnis: Richterrecht ist Einzelfallrecht und über allem steht der altbekannte Juristensatz: „Es kommt darauf an“.

EXPERTENTIPP

Keine Vergütungsautomatik

Die Feststellung einer unwirksamen Überstundenklausel bedeutet keineswegs, dass Überstunden bezahlt werden müssen. Dies ist dann nicht der Fall, wenn keine Vergütungserwartung besteht.

Die Unwirksamkeit einer Überstundenklausel führt keinesfalls automatisch zu einer Vergütungspflicht. Ein Vergütungsanspruch für Überstunden besteht nämlich nur dann, wenn die Mehrarbeit den Umständen nach nur gegen eine Vergütung erwartet werden kann. Das ist häufig nicht der Fall.

Nach dem BAG ist die Vergütungserwartung anhand eines objektiven Maßstabs festzustellen. Dabei sind die Verkehrssitte, die Art, der Umfang und die Dauer der Dienstleistung sowie die Stellung der Beteiligten zueinander festzustellen. Die Rechtsprechung hat Fallgruppen entwickelt, bei denen es an einer solchen Vergütungserwartung regelmäßig fehlt. Dies gilt unabhängig davon, ob eine (wirksame) Überstundenklausel in den Arbeitsvertrag aufgenommen wurde. Praktisch besonders relevant ist die Fallgruppe der sogenannten „deutlich herausgehobenen Vergütung“. Übersteigt das Gehalt die Beitragsbemessungsgrenze der gesetzlichen Rentenversicherung (zurzeit 69.600 Euro West und 58.800 Euro Ost), kann laut BAG davon ausgegangen werden, dass der Arbeitnehmer nach der

Erfüllung seiner Arbeitsaufgaben und nicht nach einer bestimmten Stundenzahl vergütet wird. Gleiches gilt bei Diensten höherer Art, wie sie zum Beispiel leitende Angestellte ausüben. Zur Begründung führt die Rechtsprechung an, es entspreche der objektiven Verkehrsanschauung, dass leitende Angestellte keine stundengenaue Abrechnung verlangen, sondern überobligatorisches Engagement im Gegenzug zu anderen Privilegien leisten. So hat zum Beispiel das LAG Hamm entschieden, dass eine 40-Stunden-Woche für einen Personalleiter ungewöhnlich sei, vielmehr seien hier Arbeitszeiten üblich, die weit darüber liegen (LAG Hamm, Urteil vom 6.1.2012, Az. 19 Sa 896/11). Dies kann auch für Arbeitnehmer gelten, die als zusätzliche Vergütung eine Provision erhalten. Nur wenn besondere Umstände hinzutreten, besteht ausnahmsweise ein Vergütungsanspruch (BAG, Urteil vom 27.6.2012, Az. 5 AZR 530/11). Der Arbeitnehmer ist darlegungs- und beweispflichtig für das Bestehen einer Vergütungserwartung und für die tatsächliche Erbringung von Überstunden. Für Altverträ-

ge, die eine offene Überstundenklausel enthalten, wird das Risiko für Arbeitgeber, von Arbeitnehmern in Anspruch genommen zu werden, durch diese Beweislastverteilung zusätzlich verringert. Der Arbeitnehmer muss auch darlegen und beweisen, dass er keiner der oben genannten Fallgruppen angehört, und an welchen Tagen er von wann bis wann auf Weisung des Arbeitgebers Arbeit geleistet hat. Eigene Aufzeichnungen des Arbeitnehmers sind nicht ausreichend, weil ihnen kein Beweiswert zugerechnet wird. Enthält der Arbeitsvertrag eine wirksame Verfallklausel, wonach Ansprüche innerhalb einer Frist von drei Monaten ab Fälligkeit geltend gemacht werden müssen, kann das Risiko der Inanspruchnahme weiter reduziert werden.

Bei der Nutzung von Arbeitszeitkonten kann es problematisch sein, den Fälligkeitszeitpunkt zu bestimmen. Bei Freistellung nach Ausspruch einer Kündigung sollte darauf geachtet werden, die Freistellungsklausel so zu formulieren, dass auch etwaige Überstunden während der Freistellung abgebaut werden.



DR. MATTHIAS KÖHLER, LL.M. (Sydney), und **DR. ESTHER HOLZINGER**, LL.M. (Wellington), sind Rechtsanwältinnen bei Baker & McKenzie in Berlin und München.

Minijobs mit Maxibürokratie

UMSETZUNG. Mit der Minijobreform wird den Personalabteilungen viel Verwaltungsaufwand zugemutet. Entgeltabrechner müssen komplexe Sonderfälle beachten.



Geringfügige Beschäftigung: Entgeltabrechner sind die Leidtragenden der Reform.

Von **Thomas Muschiol** (Red.)

Wir schreiben den 13. Dezember 2012. Es ist der Tag, an dem das „Gesetz zur Änderung im Bereich der geringfügigen Beschäftigung“ im Bundesanzeiger veröffentlicht wird. Damit war amtlich, dass nur wenig später, nämlich am 1. Januar 2013, die neuen gesetzlichen Vorgaben für die Abrechnung von geringfügig Beschäftigten von den Arbeitgebern umgesetzt werden müssen. Eine Umsetzung, die es in sich hatte, denn die zunächst einfach anmutende Hochstufung der Minijobgrenze um 50 Euro wurde durch eine Differenzierung in Neu- und Altfälle

sowie Übergangsvorschriften für Sonderfälle geradezu zu einem Bürokratiemonster. Das die notwendigen Umstellungsarbeiten für die erste Lohnabrechnung 2013 dennoch ohne größere Pannen vonstattenging, lag daran, dass sich die beteiligten Akteure, sprich die Minijobzentrale als zuständige Abwicklungsbehörde für geringfügig Beschäftigte, die Anbieter von Lohnabrechnungsprogrammen und die Verlage und Informationsdienste schon im Vorfeld auf der Basis von Gesetzesentwürfen schlaugemacht hatten. Die komplexe, höchst bürokratische Abwicklung der Minijobreform konnte in den meisten Entgeltabrechnungspro-

grammen daher noch rechtzeitig implementiert werden. Sogar die nicht gerade für ihre Schnelligkeit bekannten Spitzenverbände der Sozialversicherungsträger schafften es, die notwendige Anpassung der Geringfügigkeitsrichtlinien noch vor Jahresende zu Papier zu bringen.

Jedem Einzelfall gerecht werden

Warum aber musste es so kompliziert und komplex werden? Das fragten sich viele Entgeltabrechner, denn schließlich ging es ja „nur“ um die Erhöhung des Schwellenwertes von 400 auf 450 Euro. Der Grund liegt offensichtlich im „Perfektionswahn“ des Gesetzgebers in Sachen Sozialversicherung. Hier möchte man für alle Eventualitäten gerüstet sein und scheute sich davor, die Minijobs unterschiedslos nach einem bestimmten Stichtag zu geänderten Voraussetzungen, sprich als „versicherungspflichtig“ einzustufen. Das Ergebnis ist, dass es „aus Gründen des Vertrauensschutzes“ weiterhin Minijobber geben wird, die nach alter Rechtslage beurteilt werden, und für einige Spezialfälle darüber hinaus ein kompliziert zu behandelndes Übergangsrecht geschaffen wurde. Ein Vorgehen, das Thomas Medler, Fachreferent bei der Minijobzentrale in Essen, mit den Worten kommentiert: „Der Gesetzgeber möchte eben jedem Einzelfall gerecht werden.“

Von Entbürokratisierung keine Spur

Leidtragende dieses bürokratischen Ergebnisses sind dabei die Entgeltabrechner, die seit der Einführung der Minijobreform den bisherigen Versprechungen

EXPERTENTIPP

Minijobs richtig schlüsseln

Seit dem 1. Januar 2013 sind unterschiedliche Fallgruppen von Minijobbern zu beachten. Wie aber ist dies praktisch zu bewältigen? Dazu gaben uns zwei Experten aus der Minijobzentrale Auskunft.

Die nachfolgende Übersicht beschreibt die für die Praxis wichtigsten Konstellationen, die sich aus der notwendigen Differenzierung zwischen Alt- und Neufällen sowie dem Übergangsrecht ergeben. Wer sich umfassend über alle Details einschließlich der Spezialitäten bei der Zusammenrechnung mehrerer Minijobs informieren will, dem empfehlen wir das umfassende Buch „450-Euro-Minijobs“, 264 Seiten, Haufe, 39,95 Euro.



THOMAS METHLER ist Fachreferent bei der Minijobzentrale in Essen, Dozent an der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung und Vertreter bei den Spitzenorganisationen der Sozialversicherung.



CHRISTIAN SCHIRK ist Teamleiter bei der Minijobzentrale in Essen und zuständig für alle Fachfragen zum Thema Minijob.

Ab Januar 2013 neu eingestellte Minijobber

Fall	Rechtsfolge	Beitragsgruppe	Besonderheiten
1. Minijobber legt im ersten Beschäftigungsmonat keinen Befreiungsantrag vor.	Gesetzlicher Regelfall, der Minijobber ist rentenversicherungspflichtig.	6/1/0/0 oder 0/1/0/0	Keine
2. Minijobber legt im ersten Beschäftigungsmonat einen Befreiungsantrag vor.	Der Minijob-Zentrale ist zu melden, dass ein Befreiungsantrag vorliegt. Diese Meldung erfolgt durch die „5“ in der Beitragsgruppe RV.	6/5/0/0 oder 0/5/0/0	Befreiungsantrag mit Eingangsstempel versehen und zu den Lohnunterlagen nehmen. Meldung innerhalb von 6 Wochen abgeben.
3. Minijobber legt erst nach Ablauf des ersten Beschäftigungsmonats einen Befreiungsantrag vor.	Anmeldung des Beschäftigten zunächst wie unter 1). Befreiung dann mit Beginn des Monats, in dem der Befreiungsantrag eingegangen ist.	6/1/0/0 oder 0/1/0/0 Mit Eingang des Befreiungsantrags dann 6/5/0/0 oder 0/5/0/0	Abmeldung mit Meldegrund 32, Anmeldung mit Meldegrund 12
4. Der Befreiungsantrag wird nicht innerhalb von 6 Wochen nach Eingang des Antrags weitergeleitet.	Die Geringfügigkeitsrichtlinien sehen für diesen Fall eine Papiermeldung vor.	6/1/0/0 oder 0/1/0/0 Nach Ablauf des Kalendermonats, der dem Monat der Papiermeldung folgt, 6/5/0/0 oder 0/5/0/0	„Vorabmeldung zur verfristeten Anzeige des Eingangs eines Befreiungsantrags“ (Meldeformular unter www.Minijob-Zentrale.de)
5. Der Minijobber ist Rentner.	Diese Personengruppe fällt nicht unter 1) und benötigt daher auch keinen Befreiungsantrag.	6/5/0/0 oder 0/5/0/0	Keine

Minijobber, die am 31. Dezember 2012 bereits im Unternehmen waren*

Fall	Rechtsfolge	Beitragsgruppe	Besonderheiten
1. Minijobber bleibt in der Beschäftigung mit maximal 400 Euro und hat nicht auf die Rentenversicherungsfreiheit verzichtet.	Hier gilt so lange altes Recht, wie die 400 Euro nicht überschritten werden.	6/5/0/0 oder 0/5/0/0	Keine Ab- und Anmeldung
2. Minijobber bleibt in der Beschäftigung mit maximal 400 Euro und hat auf die Rentenversicherungsfreiheit verzichtet.	Hier gilt so lange altes Recht wie die 400 Euro nicht überschritten werden. Auch der Verzicht auf die Rentenversicherungspflicht wirkt weiter..	6/1/0/0 oder 0/1/0/0	Keine Ab- und Anmeldung
3. Entgelterhöhung auf regelmäßig über 400 Euro bis maximal 450 Euro, Variante 1: Der Minijobber legt keinen Befreiungsantrag vor.	Minijobber fällt ab dem Monat der Entgelterhöhung ins neue Recht.	6/1/0/0 oder 0/1/0/0 ab Monat der Entgelterhöhung	Abmeldung mit Meldegrund 32, Anmeldung mit Meldegrund 12
4. Entgelterhöhung auf regelmäßig über 400 Euro bis maximal 450 Euro, Variante 2: Der Minijobber legt einen Befreiungsantrag vor.	Minijobber fällt ab dem Monat der Entgelterhöhung ins neue Recht.	6/5/0/0 oder 0/5/0/0	Abmeldung mit Meldegrund 33, Anmeldung mit Meldegrund 13. Wenn vom Lohnprogramm nicht unterstützt, muss die schriftliche Meldung „Antrag auf Befreiung von der RV-Pflicht“ erfolgen (Download des Formulars unter www.Minijob-Zentrale.de).

*Gilt nur für die Fälle, in denen nach bisherigem Recht kein Verzicht auf die Rentenversicherungsfreiheit erklärt wurde.

der Bundesregierung, man wolle die Arbeitgeberarbeit in Sachen Personal entbürokratisieren, nicht mehr so recht Glauben schenken können.

Sie müssen fortan zwischen unterschiedlichen Fallgruppen von Minijobbern unterscheiden und vor allem für die richtige Abwicklung der „Befreiung auf Antrag“ durch entsprechende Meldeformen Sorge tragen.

Eingangsstempel wird unabdingbar

Die Befreiung von der Rentenversicherungspflicht gilt ab dem Beitragsmonat, in dem der Befreiungsantrag beim Arbeitgeber eingegangen ist. Somit wird dem guten alten Eingangsstempel die wichtigste Funktion bei der Minijobverwaltung zugewiesen, denn nur er belegt bei einer späteren Betriebsprüfung, ob und ab wann der einzelne Minijobber ohne Eigenbeiträge zur Rentenversi-

cherung abzurechnen ist. Hinweisen muss der Arbeitgeber seine geringfügig Beschäftigten aber keineswegs auf die Möglichkeit eines solchen Befreiungsantrags, was den Entgeltabrechnern nicht wirklich weiterhilft. Im Gegenteil: Der Aufwand steigt an, wenn „unaufgeklärte“ Mitarbeiter erst später von ihrem Befreiungsrecht erfahren und ihr späterer Antrag dann eine erneute „Um Schlüsselung“ auslöst.

Meldefiasco bei der Entgelterhöhung

Dass der Gesetzgeber bei Abfassung der Minijobreform nicht an die praktische Umsetzung gedacht hat, wird bei der Umstellung von Bestandsmitarbeitern, deren Entgelt über 400 Euro angehoben wird und die (erwartungsgemäß) einen Befreiungsantrag stellen, deutlich. Diese Mitarbeiter werden sowohl nach alter als auch nach neuer Rechtslage iden-

tisch „geschlüsselt“. Gleichzeitig muss der Minijobzentrale aber auch gemeldet werden, dass ein Befreiungsantrag vorliegt, was die Sozialversicherungsträger zunächst wie folgt beschrieben: Man müsse diese Mitarbeiter zunächst mit Meldegrund 33 abmelden und sodann mit Meldegrund 13 wieder mit derselben Schlüsselkombination anmelden. Womit man nicht gerechnet hatte, war, dass dies, technisch von den Lohnabrechnungsprogrammen bisher nicht vorgesehen, nicht funktionieren konnte. Die Folge: In diesen (sehr häufigen) Fällen muss ein Antrag schriftlich erstellt und per Post oder Fax an die Minijobzentrale gemeldet werden.

Bürokratiegipfel: Die Zwitterfälle

Als Höhepunkt der neuen Minijobbürokratie hat sich das Übergangsrecht für Bestandsmitarbeiter, die zwischen 400

pm KOMMENTAR

Den Pelz waschen, aber nicht nass machen

Die Umstellung des Minijobsystems ist sozialpolitisch nachvollziehbar. An einen Erfolg glaubt jedoch selbst der Gesetzgeber nicht, denn er hat in seiner Gesetzesbegründung vermerkt, dass 90 Prozent der Minijobber vom Befreiungsrecht Gebrauch machen werden.

Die Einbeziehung der Minijobber in die Rentenversicherung ist eine Reaktion auf die Erfahrungen des bisherigen Minijobrechts, bei dem man vergeblich darauf gesetzt hat, dass Geringverdiener selbst Verantwortung zeigen und sich durch „Verzicht auf die Rentenversicherungsfreiheit“ freiwillig für eine „Selbstbeteiligung“ entscheiden. Hier waren es weniger als zehn Prozent aller Minijobber, die sich für die Zuzahlungsvariante entschieden haben. Vor diesem Hintergrund ist die Umstellung auf die generelle Rentenversicherungspflicht eine Maßnahme, die man politisch vertreten kann, wenn nicht sogar muss. Auch dass es hier begründete Ausnahmen

geben sollte, gebietet die Vernunft. So ist es sicherlich nicht besonders dringlich, Minijobbern, die in einem Hauptberuf bereits sozialversicherungspflichtig beschäftigt sind, noch zusätzliche Minimalbeiträge abzuknöpfen. Wie aber sieht stattdessen die derzeitige Lösung aus? Eine Unterschrift reicht und schon kann sich jeder Minijobber der beabsichtigten sozialen Absicherung entziehen, was sich am schnellsten unter den Minijobbern herumsprechen wird, die man mit der Minijobreform im Auge hat, nämlich bei denen, die außerhalb ihres Minijobs keine weiteren Einkünfte mehr haben. Wirklich schlimm ist aber, dass dies voraussehbar war, denn in der Gesetzesbe-



THOMAS MUSCHIOL
ist Rechtsanwalt und
Leiter des Ressorts
Recht im Personalma-
gazin.

gründung findet sich eine Prognose, dass wohl mindestens 90 Prozent aller Minijobber einen Befreiungsantrag stellen werden. So gesehen, ist es jetzt skandalös, wenn den Personalabteilungen die Abwicklung eines „untauglichen Versuchs“ auferlegt wird. Versuche, dies mit dem Argument zu relativieren, der Arbeitgeber brauche ja niemanden auf sein Befreiungsrecht aufmerksam machen, entbehren dabei jeglichen Praktikerverstands. Denn wer sich Aufwand und Ärger ersparen will, der macht das Gegenteil. Er befragt seine Minijobber, ob sie sich befreien lassen wollen, und überreicht ihnen vorsorglich einen Befreiungsantrag.

pm RECHENBEISPIEL

Hohe Eigenbeteiligung bei „Mikrojobs“

Die Bemessungsgrundlage für die von einem Minijobber zu erhebenden Eigenbeträge zur Rentenversicherung ist auf 175 Euro pro Monat festgelegt. Dies kann bei „Mikrojobbern“ zu herben Enttäuschungen führen.

Die Mindestbemessungsgrundlage für den Rentenversicherungsbeitrag ist nichts Neues. Der Unterschied ist jedoch, dass nach neuem Recht die Rentenversicherungspflicht als Regelfall eintritt und diese Mitarbeiter – möglicherweise aus Unkenntnis – keinen Befreiungsantrag stellen. Welches Ergebnis dabei herauskommen kann, zeigt folgendes Beispiel: Ein Schüler arbeitet einmal im Monat als Prospektverteiler zu einem Lohn von 50 Euro. Aufgrund der Mindestbemessungsgrundlage von 175 Euro erwartet die Rentenversicherung daraus einen Beitrag von 33,08 Euro. Der Arbeitgeber entrichtet den pauschalen RV-Beitrag von 15 Prozent aus dem tatsächlichen Entgelt, mithin 7,50 Euro. Da ein Befreiungsantrag nicht vorliegt, wird der Schüler mit der Differenz zum Mindestbeitrag von 33,08 Euro belastet. Im Ergebnis bleiben dem Schüler von seinen 50 Euro schlappe 24,42 Euro (!) übrig, da der Eigenanteil 25,58 Euro (33,08 Euro minus 7,50 Euro) beträgt.

Man kann sich vorstellen, dass der Schüler enttäuscht ist und nachvollziehbar einwenden wird, er sei von Brutto = Netto ausgegangen. Arbeitgeber sollten daher Mikrojobber, obwohl dazu keine Rechtspflicht besteht, darauf aufmerksam machen, dass rechtzeitig ein Befreiungsantrag zu stellen ist.

und 450 Euro verdienen, erwiesen. Der Gesetzgeber hat sich dabei folgende Lösung ausgedacht: Der Arbeitgeber meldet diese Mitarbeitergruppe bis 2015 zunächst nicht als Minijobber an, sondern als normale sozialversicherungs-

pflichtige Arbeitnehmer, die nach den Regelungen der Gleitzone abzurechnen sind. Zuständig ist hier selbstredend die jeweilige Einzugsstelle der Krankenversicherung. Der Gipfel der Bürokratie wird jedoch dadurch erklommen, dass

diesen „Zwittergruppen“ das Recht auf Befreiung in der Kranken- und Arbeitslosenversicherung eingeräumt wird oder diese automatisch aus der Versicherungspflicht in der Krankenversicherung herausfallen, wenn sie den Status eines Familienversicherten erlangen. Kommt es zu einem solchen Fall, so schlägt die Melde- und Beitragsbürokratie gnadenlos zu. In diesem Fall reduziert sich der an die Einzugsstelle der Krankenversicherung abzuführende Beitrag auf den Rentenversicherungsbeitrag. Gleichzeitig aber ist dieser Mitarbeiter bei der Minijobzentrale als geringfügig Beschäftigter exklusiv nur für den Bereich Krankenversicherung anzulegen und als Folge davon ist selbstverständlich auch der entsprechende Pauschalbeitrag durch den Arbeitgeber abzuführen.

Angesichts dieses Aufwands wird die durchaus ernst gemeinte Bemerkung einer Teilnehmerin an einer „Reformschulung“ verständlich, die „zur Kostenersparnis“ für ihr Unternehmen anregen wollte, allen „Zwitterfällen“ freiwillig das Gehalt auf 451 Euro zu erhöhen. ■

Gestalten Sie Ihr Personalwesen mit uns!

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



b | r | z





Adieu Beschäftigtendatenschutz

GESETZGEBUNG. Eine ganze Legislaturperiode lang versuchte die Regierungskoalition, ein dringend benötigtes Gesetz zu verabschieden. Jetzt scheiterte ein letzter Versuch.

Von **Thomas Muschiol** (Red.)

Wenn es einen Preis für das längste Gesetzgebungsverfahren gäbe, so hätte das Beschäftigtendatenschutzgesetz beste Chancen auf einen der vorderen Plätze. Wir erinnern uns: Gleich nach der Bundestagswahl 2009 legte die derzeitige Regierungskoalition aus CDU und FDP in ihrem Koalitionspapier fest: „Wir werden den Arbeitnehmerdatenschutz in einem eigenen Kapitel im Bundesdatenschutzgesetz ausgestalten.“ Dass ein solches Gesetz dringend gebraucht wird, um endlich Rechtssicherheit zum brisanten Thema „Datenschutz im Betrieb“ zu bekommen, war seinerzeit unbestritten, denn was bis dahin an gesetzlichen Regelungen bestand und heute noch geltendes Recht ist, war und ist eine „Minimallösung“, die aus einem einzigen Paragraphen (§ 32 BDSG) besteht.

Mit einer solchen Minimallösung, so die damalige einhellige Meinung, kann man den komplexen Problemen des betrieblichen Datenschutzes nicht begegnen. Auch Arbeitsrechtler wiesen immer wieder auf die Unzulänglichkeit der be-

stehenden Gesetzeslage hin. Allen voran der renommierte Bonner Arbeitsrechtler Professor Gregor Thüsing, der 2009 die Lage im betrieblichen Datenschutz in folgende Worte kleidete: „Weil wesentliche Fragen ungelöst bleiben und weil man stattdessen einen ‚Eyecatcher‘ gesetzgeberischen Handelns schuf, ein funktionsloses Schaustück des Reformwillens, harren wichtige Aufgaben des Arbeitnehmerdatenschutzes in Gesetzgebung und Rechtsprechung weiterhin der Bewältigung. Warten wir ab.“ Nicht nur Thüsing, sondern die gesamte Fachwelt wartete allerdings vergebens, denn es folgte eine Gesetzgebungsodyssee ohne Gleichen. Nach monatelanger Diskussion folgte Entwurf auf Entwurf, bis das Ganze nach der öffentlichen Anhörung von Sachverständigen in einem Ausschuss stecken blieb.

Der Chorauftritt zeigte Wirkung

Ein letztes Aufbäumen der Regierungskoalition mit dem Ziel, das Gesetz doch noch innerhalb einer Legislaturperiode zu Ende zu bringen, erfolgte dann Anfang 2013. Überraschend wurde das Thema „Beschäftigtendatenschutz“ auf die Tagesordnung des Bundestags gesetzt. Statt Lob dafür zu ernten, dass es jetzt endlich weitergeht, ernteten die Politiker aber plötzlich harschen Protest. Sie hatten offensichtlich verdrängt, dass während der langen Laufzeit des Gesetzgebungsverfahrens das Thema „Videoüberwachung“ stark in den Fokus der Öffentlichkeit geraten war. Dabei hatte sich die Regierungskoalition eifrig bemüht, diesen Bereich,

der bisher gesetzlich nicht geregelt ist, interessengerecht auszugleichen. Den Gewerkschaften war man mit einem absoluten Verbot der heimlichen Kameraüberwachung entgegengekommen. Für eine offene Videoüberwachung ging man dagegen den gegenteiligen Weg und gestaltete diese großzügiger, als es der bisherigen Bewertung durch die Arbeitsgerichte entspricht.

Die Folge war ein konzertierter Protest von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden. So protestierten Erstere gegen eine „flächendeckende offene Videoüberwachung“, während die Arbeitgeberverbände das ausnahmslose Verbot heimlicher Videoüberwachung als praxisfremd und verfassungswidrig geißelten. Beide Seiten wollten sich dabei nicht mehr an die Notwendigkeit des Gesetzes erinnern, sondern teilten unisono die Auffassung, dass man gar kein Gesetz brauche, da die Rechtsprechung die Videoüberwachung ausreichend und interessengerecht eingrenze. Eine Argumentation, zu der die FAZ treffend bemerkte: „Gewerkschaften singen gemeinsam mit Arbeitgebern im Chor: Lieber kein Gesetz als dieses.“ Der Chorauftritt zeigte Wirkung und das Gesetzesvorhaben wurde kommentarlos von der Tagesordnung gestrichen.

Wie geht es weiter? Im Jahr 2013 sind Bundestagswahlen, nach denen es unabhängig vom Wahlausgang für laufende Gesetzgebungsverfahren heißt: „Zurück auf null.“ Eine Situation, zu der Thüsing ungewohnt resigniert feststellt: „Es ist schade, dass man zum Schluss dann doch nicht den Mut gefunden hat.“ ■



Muster Verpflichtung von Mitarbeitern auf das Datengeheimnis (HI952931).

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

www.haufe.de/hi952931

So nageln Sie einen Pudding an die Wand

KOLUMNE. Bei der Beurteilung freier Mitarbeiter gibt es keine Rechtssicherheit, aber einen interessanten Ausweg.

Liebe Personalexperten, Sie kennen die Situation: Die Fachabteilung möchte für ein Projekt einen freien Mitarbeiter beschäftigen. Dabei taucht das Problem auf, ob der neue Kollege auch sozialversicherungsrechtlich als freier Mitarbeiter oder als angestellter Beschäftigter einzuordnen ist. Es stellt sich also die Frage, ob für ihn Sozialversicherungsbeiträge abzuführen sind – oder eben nicht.

Für die Antwort sollte Ihnen eigentlich das Gesetz, genauer gesagt § 7 SGB IV, helfen. Schauen Sie sich die Vorschrift an und überlegen Sie, ob Sie sich anhand des Textes zutrauen können, eine rechtssichere Einordnung vorzunehmen. Sie werden schnell feststellen: Sie können es nicht. Ich kann Sie allerdings beruhigen. Es liegt nicht an Ihnen, sondern daran, dass § 7 SGB IV eine Beschreibung zur Abgrenzung zwischen sozialversicherungsrechtlichen Beschäftigten und freien Mitarbeitern enthält, die mit der Bezeichnung „Gummiparagraf“ nur unzureichend beschrieben werden kann. Besser passt da der legendäre Satz des früheren Richters am BAG, Gerhard Reinecke, der die Unmöglichkeit einer rechtssicheren Abgrenzung von Beschäftigten zu freien Mitarbeitern mit der Bemerkung kennzeichnete: „Nageln Sie mal einen Pudding an die Wand.“

Der Pudding besteht in diesem Fall aus einem Indizienkatalog, den die Sozialversicherungsträger einsetzen, um zu entscheiden, was für und was gegen eine Einstufung als freier Mitarbeiter

spricht. Eine solche Abwägung verlangt man auch von Ihnen. Dass Sie damit dem Pudding keinen Halt geben können, liegt auf der Hand, denn nicht Ihre Abwägung ist maßgebend, sondern jene, welche in einer späteren Betriebsprüfung Grundlage eines rückwirkenden Beitragsbescheids wird.

adp-personalmanager.de
Jetzt gratis testen.

MIT DER EINLEITUNG EINES STATUSVERFAHRENS KANN EINE INTERESSANTE „NEBENWIRKUNG“ EINTRETEN, DIE EIN PROJEKT RETTEN KANN.

Wenn Sie in diesem Zusammenhang den Tipp bekommen, dass es doch ein förmliches Antragsverfahren gibt, bei dem man sich einen Persilschein für seinen freien Mitarbeiter holen kann, so ist das zwar richtig, nützt Ihnen aber meist auch nicht viel, denn die „Erfolgsquote“ zur Anerkennung eines freien Mitarbeiters ist denkbar gering.

Gleichwohl kann ein solches Statusverfahren sinnvoll sein und sogar ein Projekt retten, denn mit der Einleitung eines Statusverfahrens kann eine interessante „Nebenwirkung“ eintreten, die das Risiko der Nachzahlung von Sozialversicherungsbeiträgen auf einen späteren Zeitpunkt verschiebt. Und später ist ja vielleicht das mit der Einstellung des freien Mitarbeiters verbundene Projekt schon beendet. Wie das geht? Sie werden es nicht glauben, aber dazu gibt es eine Vorschrift, mit der man tatsächlich etwas anfangen kann. Blättern Sie einfach einen Paragrafen weiter und lesen Sie Wort für Wort den sechsten Absatz des § 7a SGB IV. Ich bin sicher, damit können Sie hin und wieder einen Pudding zumindest vorläufig an die Wand nageln.

Alles Gute und bis zum nächsten Mal.



THOMAS MUSCHIOL ist Leiter des Ressorts Recht im Personalmagazin.

Business Phrases: „brief description of company“



Zu einer Stellenanzeige gehört auch eine kurze Beschreibung des Unternehmens („brief description of company“). Beschreiben Sie Ihre Besonderheiten: „We're one of Germany's leading companies in ...“ (Wir zählen zu den führenden Unternehmen in Deutschland in ...) oder „Our core business is ...“ (unser Kerngeschäft ist ...). Verweisen Sie auf Ihre Historie: „Our company was founded xx years ago“ (Unser Unternehmen wurde vor xx Jahren gegründet).

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

www.business-english.de/personalmodul

SEMINARE

5. März, Berlin	Mitarbeiterbefragungen mit Aussagekraft Tel. 07551 9368-185 www.die-akademie.de
11. bis 12. März, Berlin	Kreativworkshop für innovatives Personalmarketing und Recruiting Tel. 0761 898-4422 www.haufe-akademie.de/53.90
13. bis 15. März, Walsrode	Train the Trainer Tel. 04262 9312-0 www.mticonsultancy.com
9. bis 11. April, Lübeck	Betriebliches Eingliederungsmanagement I Tel. 0251 1350-1221 www.poko.de/personal

ONLINE-SEMINARE

11. April	Urlaub des Arbeitnehmers
17. April	Entgelt Spezial: Sonstige Bezüge – Einmalzahlungen
25. April	Erfolgreiche Projektarbeit und professioneller Umgang mit Konflikten im Projekt

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



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



Zu Beginn einer neuen Führungsrolle legen Sie die Basis für die Zukunft.

Neu in der Führungsrolle: Mitstreiter gewinnen

In den ersten Wochen nach der Übernahme einer HR-Führungsrolle legen Sie die Basis für Ihren künftigen Erfolg. Wichtig ist nun, dass Sie Ihre Mitarbeiter als Mitstreiter gewinnen. Suchen Sie das Gespräch und erfragen Sie, wie die Arbeit bisher strukturiert und organisiert war, welche Maximen bislang für die Arbeit galten und welche Wünsche und Vorstellungen Ihre neuen Mitarbeiter bezüglich der künftigen Zusammenarbeit haben. Schaffen Sie sich außerdem ausreichend Freiraum für die Führungsaufgaben. Stefan Bald, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, gibt Ratschläge für frischgebackene Führungskräfte:

Erstens: Kopieren Sie nicht den Führungsstil anderer Führungskräfte. Besinnen Sie sich auf Ihre Stärken und entwickeln Sie Ihren eigenen Stil.

Zweitens: Treffen Sie in den ersten Wochen keine grundsätzlichen Entscheidungen, sondern lernen Sie zunächst Arbeitsabläufe und -strukturen kennen. Machen Sie keine voreiligen Versprechungen, die Sie nicht halten können.

Drittens: Übertragen Sie Ihre Wertmaßstäbe nicht auf Ihre Mitarbeiter, sondern bedenken Sie, dass diese teils andere Interessen als Sie haben. Respektieren Sie auch deren Werte und Normen und die Erfahrungen älterer Mitarbeiter.

Viertens: Erledigen Sie nur Fachaufgaben, die außer Ihnen niemand machen kann. Da Ihre Leistung als Führungskraft letztendlich an der Leistung Ihrer Mitarbeiter gemessen wird, sollten Sie entsprechend viel Zeit in die Führung investieren.

Fünftens: Setzen Sie Ihre Führungsmacht nur dosiert und als „letztes Mittel“ gezielt ein. Bleiben Sie stets bei der Wahrheit – Sie müssen diese allerdings nicht immer aussprechen.

www.kraus-und-partner.de

Das verdienen Personalleiter

Im „Vergütungs-Check“ stellt das Personalmagazin in Zusammenarbeit mit dem Gehaltsexperten Personalmarkt Services die Gehälter zentraler HR-Tätigkeitsfelder vor. Das Gehalt eines Personalleiters reicht je nach Firmengröße von 35.051 Euro (Q1) bis 149.809 Euro (Q3). Überstunden werden im Mittel mit 3.600 Euro vergütet. Knapp die Hälfte der Personalleiter erhält eine betriebliche Altersvorsorge.

VERGÜTUNGS-CHECK

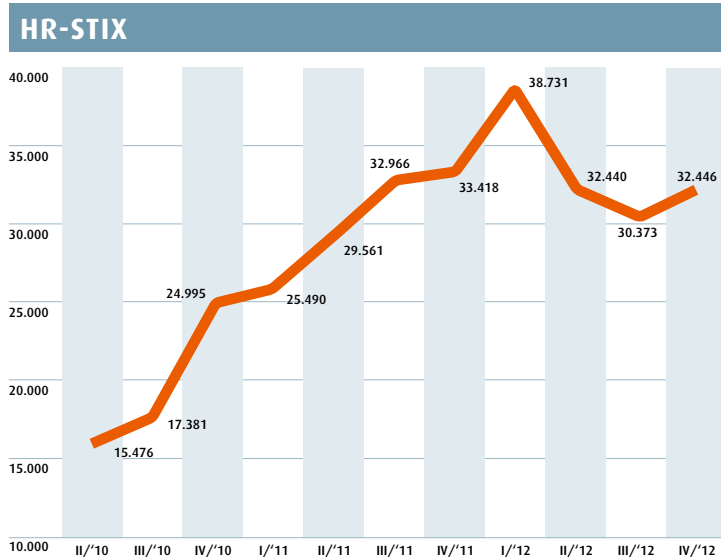
Firmengröße (in Mitarbeitern)	Q1	Median	Q3	ÜBERSICHT
< 21	35.051 Euro	46.333 Euro	56.645 Euro	Sept.: Personalentwickler Okt.: Fachlicher Trainer Nov.: Persönlichkeitstrainer Dez.: Syndikus
21-50	42.293 Euro	60.314 Euro	80.376 Euro	Jan.: Lohn und Gehalt Feb.: Personalmarketing
51-100	65.499 Euro	75.831 Euro	99.749 Euro	März: Personalleiter April: Personalreferent
100-1.000	75.695 Euro	88.890 Euro	106.258 Euro	Mai: Personalsachbearbeiter Juni: Personalberater
> 1.000	99.082 Euro	117.705 Euro	149.809 Euro	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 1,2 Prozent.

QUELLE: PERSONALMARKT, 2013

Es geht wieder bergauf

Im ersten Quartal 2012 hatte der Stellenmarkt für Personaler seinen bisherigen Höhepunkt erreicht. Seitdem war die Nachfrage nach Personalexperten gesunken – bis zum vierten Quartal 2012. Wie der HR-Stellenmarktindex HR-Stix zeigt, für den das Personalberatungsnetzwerk Personal Total in Zusammenarbeit mit dem Personalmagazin kontinuierlich 77 Print- und Online-Stellenmärkte auswertet, hat der Bedarf an HR-Experten Ende 2012 wieder zugenommen. Die größte Nachfrage mit 12.042 Stellenausschreibungen kam aus der Personalberatungs- und -vermittlungsbranche. Am häufigsten wurden Personalexperten im Postleitzahlengebiet 8 gesucht.



Der Bedarf an Personalexperten hat Ende 2012 wieder zugenommen.

QUELLE: INDEX, IM AUFTRAG VON PERSONAL TOTAL, 2012

Weiterbildung für Personalprofis

FÜHRUNGSKONZEPTE. Ein neuer Zertifikatslehrgang der Munich Business School „Human Capital Management & Leadership“ will den Teilnehmern Fähigkeiten für die Führung und Förderung von Mitarbeitern vermitteln. Die Ausbildung kann innerhalb von vier Monaten berufsbegleitend absolviert werden. Das Angebot richtet sich an Unternehmensleiter, (zukünftige) Führungskräfte, Personalleiter, Personalverantwortliche und Betriebsräte, die an nachhaltigen Führungskonzepten interessiert sind.

www.munich-business-school.de

MASTERSTUDIENGÄNGE. Ab dem Sommersemester 2013 bietet die Hochschule für Ökonomie und Management (FOM) neue Masterstudiengänge an, unter anderem das Generalistenstudium „Master of Arts in Management“. Dieses richtet sich an Bachelor-Absolventen ohne wirtschaftswissenschaftlichen Abschluss. An Teilnehmer, die ihre Fachkenntnisse aus dem Erststudium vertiefen wollen, richtet sich der Master of Science in Wirtschaftspsychologie. Zudem gibt es vierstündige Kompaktkurse, die Basiswissen in Themen wie Personalführung oder Finanzmanagement auffrischen. www.fom.de

Vom Verwalter zum Navigator

PRAXIS. Das Berufsbild des Recruiters hat sich verändert: Eine eigene und „erwachsene“ HR-Profession ist entstanden, für die ganz neue Kompetenzen nötig sind.



Der Recruiter von heute agiert in einem Netzwerk aus Marketing, Kommunikation, HR und Fachabteilung.

Von **Kerstin Wagner**

Noch in den 90er Jahren beschränkte sich – zugespitzt formuliert – die Funktion des Recruiters darauf, Stellenanzeigen zu schalten und geeignete Bewerbungen an die Fachabteilung weiterzuleiten. Recruiting war in der Hauptsache eine administrativ geprägte Funktion. Es stellte eher eine klassische Einstiegsposition in die HR-Welt dar und kaum ein Karriereziel oder einen wertvollen Entwicklungsschritt. Heute ist das anders: Als Navigator begleitet der Recruiter Bewerber sowie Führungskräfte, die eine Stelle besetzen wollen.

Ursächlich für diesen Wandel sind völlig neue Rahmenbedingungen: Demografischer Wandel und der Fachkräftebedarf in bestimmten Berufsgruppen sind die neuen, marktprägenden Faktoren. Zusätzlich haben wir es heute mit einer Generation an Bewerbern zu tun, die ihre Jobs nach anderen Kriterien auswählt: Vielfältig und herausfordernd sollen die Aufgaben sein, mit sinnstiftendem Inhalt und mit einer dauerhaften Möglichkeit, das Privat- mit dem Berufsleben in Einklang zu bringen.

In diesem Bewerbermarkt sind die Unternehmen gefordert. Das Gewinnen und Binden von Nachwuchs und geeigneten Talenten ist eine der großen

strategischen HR-Aufgaben für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg. Dieser kann nur erreicht werden, wenn die Unternehmen Personalgewinnung strategisch verstehen, als dauerhafte Aktivität aufstellen und als eigene Einheit im Unternehmen verankern. Dieser Bewusstseinswandel in der Unternehmenslandschaft ist eingetreten. Wie sieht nun das neue Aufgabenportfolio aus und was sind die Anforderungen an die Akteure in den Unternehmen?

Geänderte Aufgaben

Die Personalgewinnung umfasst mit Employer Branding und Recruiting zwei eng miteinander verzahnte Säulen, die idealerweise in einer Organisationseinheit abgebildet sind. Für beide Felder gibt es unterschiedliche Anforderungen an Fähigkeiten und Erfahrungen: Der Employer-Branding-Experte beschäftigt sich mit den Erwartungen von potenziellen Bewerbern und entwickelt auf dieser Basis das Arbeitgeberversprechen („Employer Value Proposition“). Daraus leitet er geeignete Personalmarketing- und Kommunikationsstrategien ab. Ziel ist es, potenzielle Bewerber mit relevanten Informationen zum Unternehmen in ihrer Lebenswelt abzuholen und sie für das Unternehmen zu begeistern.

Der Recruiter hat die Aufgabe, den passenden Kandidaten für eine offene Position zu finden. Hierzu gehört etwa, Interessenten für das Unternehmen zu begeistern und geeignete Bewerber über die verschiedenen Kanäle zu finden. Danach begleitet der Recruiter den Bewerber sowie die einstellende Füh-

AUFSTIEGSCHANCEN

Mögliche Entwicklungsschritte

Recruiting hat sich als eigene HR-Profession etabliert und bietet spannende Entwicklungsperspektiven. Eine Recruiter-Karriere kann folgende Schritte beinhalten:

- „Sourcing“ von Kandidaten
- Recruiting für unterschiedliche Zielgruppen: Azubis, Professionals, Executives
- Verantwortung für Recruiting-Kanäle wie Universitäten oder Traineeprogramme
- Recruiting-Verantwortung für eine Businessseinheit
- Teamleiter Recruiting
- Verantwortung für Recruiting in verschiedenen Ländern oder globale Recruiting-Verantwortung
- Talentmanagement
- Übernahme von Aufgaben im Themenfeld Employer Branding

rungskraft weiter, bis die Besetzungsentscheidung getroffen ist. Er agiert verzahnt in einem internen Netzwerk aus Kommunikations- und Marketingabteilung, einstellende Führungskraft der Fachabteilung sowie Personalreferenten für die einzelnen Businessseinheiten.

Anforderungen an Recruiter

Das Anforderungsprofil ist vielfältig. Es besteht aus folgenden Rollen:

- **Unternehmenskenner:** Der Recruiter kennt das Unternehmensumfeld. Er hat ein umfassendes Verständnis der Branche und der Businessseinheiten. Er weiß, welche Profile gesucht werden, und kann die jeweiligen Aufgaben im Gespräch mit dem Bewerber professionell darstellen.
- **Arbeitsmarkt-Insider:** Der Recruiter kennt den Arbeitsmarkt und die Verfügbarkeit von gesuchten Profilen. Dazu gehört ein umfassendes Wissen zu den einzelnen Zielgruppen und deren Erwartungen an einen Arbeitgeber.
- **Experte in Recruiting-Methoden:** Der Profi kennt alle wichtigen Techniken und Methoden – von der Onlinesuche über effiziente Prozesse bis hin zu wirkungsvollen Steuerungsgroßen. Er ist in erster Linie Strategie, aber auch exzellent im operativen Umsetzen.
- **Such-Profi:** Der Recruiter kennt je nach gesuchter Zielgruppe die relevanten Kanäle (Onlinebörsen und -plattformen, Hochschulen, Mitarbeiterempfehlungen et cetera).
- **Auswähler:** Der Recruiter wählt die geeigneten Auswahltechniken und Tools wie Interview oder Assessment Center aus und garantiert für deren professionelle Durchführung.
- **Partner der Führungskräfte:** Der Recruiter berät die Führungskraft bei der Besetzung der Stelle und entwickelt die passende Recruiting-Strategie. Er hat den Hut auf im Besetzungsprozess. Die Grundlage bildet ein Briefing-Gespräch mit der Führungskraft.
- **Partner des Bewerbers:** Der Recruiter begleitet den Bewerber entlang des ganzen Auswahl- und Entscheidungs-

prozesses als zentraler Ansprechpartner. Kundenorientierung und Vertrauen stellen die Erfolgsfaktoren dar.

- **Netzwerker:** Der Recruiter verfügt über ein ständig wachsendes Netzwerk an interessierten Talenten und internen und externen Kontakten.
- **Social Webber:** Der Recruiter findet Antworten etwa auf folgende Fragestellungen: Wie setzt man Social Web für Employer Branding und den Dialog mit Bewerbern ein? Wie verbindet man das Bewerbermanagement-Tool mit Sozialen Medien? Wie findet man im Web den geeigneten Kandidaten und wie baut man einen Kontakt auf? Social Media werden das Berufsbild nachhaltig prägen.
- **Repräsentant:** Der Recruiter begeistert. Er ist im Einzelgespräch mit dem Bewerber kommunikationsstark und kann vor Gruppen überzeugen. Er vertritt das Unternehmen authentisch. In einem globalen Kontext kann er auch Präsentationen auf Englisch halten.

Ausbildung und Karriere

Das Recruiting- und Talent-Acquisition-Umfeld wird nach wie vor in Bewegung bleiben. Die Anforderungen an einen Recruiter entwickeln sich damit stetig weiter. Themen wie Social Media, durchgehende Bewerberorientierung, Entwicklung einer durchdachten und konsequenten Kandidaten-Pipeline, internationales „Sourcing“, IT-Technologie sind nur einige der Trends, die es zu beachten gilt. Schnelligkeit und eine

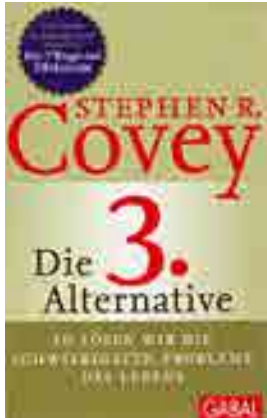
hohe Dynamik kennzeichnen diese HR-Funktion. Der Kontakt zum externen Markt, die Möglichkeit, Innovationen an den Markt zu bringen und Erfolge zu messen, fasziniert die meisten Stelleninhaber. Erfolgreiche Recruiter bringen zudem eine hohe Lernfähigkeit, Veränderungsbereitschaft und ausgeprägte Bewerberorientierung mit.

Es gibt nicht die typische Ausbildung oder Studienrichtung für Recruiter. Meine bisherigen Recruiting-Teams waren immer von einer Vielfalt an Ausbildungen und Erfahrungen geprägt. So haben viele Mitarbeiter Betriebswirtschaft, Jura oder Psychologie studiert oder bringen eine technische Ausbildung mit. Idealerweise bringt ein Recruiter einen ähnlichen Ausbildungslevel mit wie die Zielgruppe, die er rekrutiert. So sollte ein Recruiter für berufserfahrene Akademiker ebenfalls ein abgeschlossenes Studium und Berufserfahrung mitbringen, um dem Kandidaten auf Augenhöhe zu begegnen. Für einen Einstieg im Recruiting sind Berufserfahrungen bei einer Personalberatung oder bei einem Personalvermittler genauso interessant wie Tätigkeiten im Vertriebs- oder Marketingumfeld. Verstärkt gibt es jetzt auch Bewerbungen aus HR-Generalisten-Funktionen. ■



KERSTIN WAGNER leitet seit Juni 2012 das Recruiting & Employer Branding bei der Deutschen Bahn.

Eins plus eins macht drei



MANAGEMENT. Der Begriff „Synergien nutzen“ hat im Deutschen oft einen negativen Beigeschmack, wird er doch häufig im Kontext mit Einsparungen oder Personalabbau verwendet. In seinem neuesten Buch will Stephen R. Covey, Autor des Bestsellers „Die sieben Wege zur Effektivität“, den Mehrwert von Synergien in verschiedenen Lebensbereichen zeigen. Ganz im Sinne von Aristoteles: „Wann immer Dinge aus mehreren Teilen

zusammengesetzt sind, ist das Ganze mehr als nur die Summe seiner Teile.“ Hierfür prägt er den Begriff „die dritte Alternative“: „Die meisten Konflikte haben zwei Seiten. Die erste Alternative bezeichnet meinen Weg, die zweite Alternative beschreibt deinen Weg. Durch Synergie erschließt sich eine dritte Alternative – ein höherer und besserer Weg der Kon-

fliktlösung.“ Im Drei-Alternativen-Denken gehe es darum, die Sichtweise des anderen einzunehmen und damit Synergien zu schaffen. Ein historisches Beispiel laut Covey ist Mahatma Gandhis kreative Gewaltlosigkeit, mit der er das Zwei-Alternativen-Denken überwand. Nach Erläuterungen des Drei-Alternativen-Modells und einer Gebrauchsanweisung für die Praxis widmet der Autor die weiteren Kapitel der Anwendung seines Prinzips in unterschiedlichen Lebensbereichen, unter anderem in Beruf, Familie, Gesellschaft und dem eigenen Leben.

BEWERTUNG: Für Personalmanager sind insbesondere Coveys Ausführungen zu Beruf und Gesellschaft interessant. Hier können sie Inspirationen zu Konfliktlösung, Teambuilding und Organisationsentwicklung sammeln. Eigentlich ist das Prinzip „das Ganze ist größer als die Summe seiner Teile“ nichts wirklich Neues. Aber es ist in jüngster Zeit etwas in Vergessenheit geraten. Deshalb kann es durchaus bereichernd sein, sich die Ausführungen und Beispiele vor Augen zu führen. (dfu)

Stephen R. Covey: Die 3. Alternative. 516 Seiten, Gabal Verlag, Offenbach, 2012. 29,90 Euro.

Personalplanung und Lohnabrechnung mit Excel



SOFTWAREEINSATZ. Nicht für alle Prozesse im Personalbereich ist eine spezielle Softwarelösung erforderlich – insbesondere dann, wenn die Unternehmensgröße noch überschaubar ist. Wer allerdings auf Berechnungen und Planungen mittels Excel setzt, sollte die grundlegenden Funktionsweisen dieser Software verstehen, die Besonderheiten von Datenlisten kennen und

wissen, wie ein Datenexport funktioniert. In zwölf Kapiteln erläutern die Autoren detailliert, wie unterschiedliche Prozesse der Personalarbeit – von der Personalkostenplanung bis zur Durchführung einer Mitarbeiterumfrage – mittels Excel-Formularen ablaufen können. Sie erläutern auch, wie Listen im HTML- oder XML-Format exportiert werden können. Und sie gehen in einem weiteren Kapitel auf typische Fragestellungen aus der praktischen Personalarbeit ein.

BEWERTUNG: Das Arbeitsbuch ist eine aktualisierte Neuauflage für Excel 2010 und richtet sich an alle Personalers, die Excel für ihre tägliche Arbeit nutzen. (dfu)

Michael Paatz, Egbert Jeschke, Sven Mönkediek, Roland Schwarz: Microsoft Excel 2010 im Personalwesen. 687 Seiten, O'Reilly, Köln, 2012. 69,00 Euro.

Mitarbeitergespräche als Chance nutzen



FÜHRUNG. Wir reden doch eh jeden Tag miteinander, warum also Mitarbeitergespräche führen? Die Antwort von Autorin Miriam Gross: Weil Mitarbeitergespräche ein Gewinn sind. Weil sie ein Führungsinstrument sind, das den Alltag mit Mitarbeitern erleichtert. Und weil sie ein Halt gebendes Ritual darstellen. Die Diplom-Psychologin erläutert, wie moderne Mitarbeitergespräche gestaltet sein sollten, damit sie nicht zur jährlichen Pflichtübung verkommen. Für die praktische Durchführung gibt sie Kommunikationstipps sowie Ratschläge zu Organisation und Vorbereitung. Auch auf schwierige Gespräche geht sie ein, indem sie typische Situationen schildert und Vorschläge für Vorgehensweise und Formulierungen liefert.

BEWERTUNG: Das Buch richtet sich in erster Linie an Führungskräfte und erläutert ihnen praxisnah, wie sie die Mitarbeitergespräche nutzen können, um ihre Teams zu entwickeln. Ein Schwerpunkt liegt auf Tipps zur Gesprächsführung und Kommunikation. (dfu)

Miriam Gross: Das moderne Mitarbeitergespräch. 183 Seiten, Business-Village, Göttingen, 2012. 21,80 Euro.

IMPRESSUM

VERLAG

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG,
Munzinger Straße 9, D-79111 Freiburg
Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg
Registergericht Freiburg, HRA 4408
Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungen GmbH,
Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg,
HRB 5557, Martin Laqua
Geschäftsführung: Isabel Blank, Markus Dränert,
Jörg Frey, Birte Hackenjos, 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 / 72 34 253 (kostenlos)
Fax: 0800 / 50 50 446 (kostenlos)
E-Mail: Zeitschriften@haufe.de

VERLAGSLEITUNG / HERAUSGEBER

Reiner Straub

ERSCHEINUNGSWEISE

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

REDAKTION

Randolf Jessl (raj) (verantw. Chefredakteur)
E-Mail: randolf.jessl@personalmagazin.de
Daniela Furkel (dfu) (Chefredakteurin)
E-Mail: daniela.furkel@personalmagazin.de
Thomas Muschiol (tm) (Leiter Fachressort Recht)
E-Mail: thomas.muschiol@personalmagazin.de
Katharina Schmitt (ks)
E-Mail: katharina.schmitt@personalmagazin.de
Melanie Rößler (mer)
E-Mail: melanie.roessler@personalmagazin.de
Kristina Enderle 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

Gerhard Altmann, Dr. Julia Borggräfe, Paul Fabiaszak,
Stefan Gneiting, Holger Hiltmann, Esther Holzinger,
Line Jehle, Prof. Dr. Martin Klaffke, Dr. Matthias Köhler,
Thomas Methler, Heike Neumann, Ulli Pesch, Christian
Schirk, Corinna Scholz, Ursula Schwarzenbart, Kerstin
Wagner

GRAFIK / LAYOUT Ruth Großer, Hanjo Tews

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

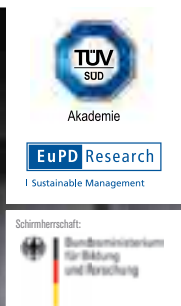
Ausgaben) 128 Euro inkl. MwSt., Porto- und Versand-
kosten, Bestell-Nummer: 04062-0001, ISSN: 1438-
4558. Bezieher des Loseblattwerks „Das Personalbüro
in Recht und Praxis“ und der CD-ROM „Haufe Personal
Office“ sowie „Haufe Steuer Office Premium“ erhalten
das Personalmagazin im Rahmen ihres Abonnements.

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

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

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

LESERBRIEFE Wir behalten uns vor, Leserbriefe zu
kürzen. Aktuelle Informationen zu den Zeitschriften- und
Online-Angeboten der Haufe-Mediengruppe finden Sie
unter: www.haufe.de/mediacenter.



Unternehmen. Bilden. Zukunft.

Sonderpreis Early-Bird-Special
bis 28.02.2013: 245,- €

Forum und Preisverleihung des Deutschen Bildungspreises am 22. April 2013

- ➔ Lernen von den Besten: Die Gewinner des Deutschen Bildungspreises werden für ihr herausragendes Bildungs- und Talentmanagement ausgezeichnet.
- ➔ Praxisaustausch, Netzwerken, Weiterbilden: Profitieren Sie von Workshops, Fachvorträgen und dem Networking-Dinner!



Sichern Sie sich jetzt Ihre Karte!
22. April 2013, Staatsgalerie Stuttgart.
www.deutscher-bildungspreis.de

Premiumpartner:



Partner:



DEUTSCHER
BILDUNGSPREIS

Ganz persönlich

Was sind aktuell Ihre Herausforderungen in HR?

Extern Talentpools aufbauen und intern die richtigen Talente identifizieren.

Welches Projekt würden Sie gern umsetzen, wenn Ihnen ein verdoppeltes HR-Budget zur Verfügung stünde?

Coaching für Schüler, Berufseinsteiger und Young Professionals. Auf der Ebene kann man noch etwas verändern.

Eine wichtige Tugend für einen Personalmanager ist ...?

Sich selbst nicht so wichtig zu nehmen.

Welche Entscheidung war bisher die schwierigste für Sie?

Einen formal tollen Job mit tollem Geld, toller Visitenkarte und tollem Auto alternativlos an den Nagel zu hängen – weil es mir in dem Umfeld einfach nicht mehr gut ging.

Was war Ihr bislang schönstes Projekt?

Wir dürfen sehr regelmäßig jungen Menschen die freudige Nachricht übermitteln, dass sie einen Job bei uns haben. Die Jubelschreie müssten Sie mal hören – besser geht's nicht!

Wann haben Sie im Job zum letzten Mal geschwänzt?

Kurz vor Weihnachten. Ausnahmsweise dauerte ein Meeting in München nicht so lange wie erwartet und so gab es einen ausgedehnten Weihnachtsbummel.

Wie haben Sie sich zuletzt weitergebildet?

2011 habe ich eine Coaching-Ausbildung abgeschlossen. Als nächsten Schritt möchte ich eine internationale Zertifizierung abschließen.

Wie kam es, dass Sie sich für HR entschieden haben?

Eine unternehmensinterne Change-Management-Ausbildung hat mich dem Thema vor zehn Jahren nähergebracht. Seither war mir klar, was ich wirklich machen möchte. Es hat dann



JELA GÖTTING ist seit 2006 bei der Adidas Gruppe in Herzogenaurach beschäftigt, wo sie seit Anfang 2012 die Personalentwicklung in der Region EMEA leitet. In dieser Funktion ist sie für die Führungskräfteentwicklung sowie für die Gewinnung und Entwicklung des Nachwuchses verantwortlich. Vorstandssprecherin des Queb e. V. ist sie parallel dazu seit Anfang 2012. Jela Götting hat einen Abschluss als Betriebswirtin und ist in Change Management, Mediation und Coaching ausgebildet.

aber noch ein paar Jahre gedauert, bis es mir jemand geglaubt und mich für eine HR-Position eingestellt hat.

Wer inspiriert Sie?

Die jungen Menschen, von denen ich tagtäglich umgeben bin. Die denken und handeln so anders – wunderbar!

Wofür hätten Sie gern mehr Zeit?

Für intensive Gespräche.

VORSCHAU AUSGABE 04/13



TITEL

Frauenförderung – Was wirklich wirkt

MANAGEMENT

Führung lernen

ORGANISATION

Personalprozesse standardisieren

RECHT

Minijobverträge gestalten

PERSÖNLICH

Überzeugungsstrategien für Personaler

Das nächste Personalmagazin erscheint am 21. März.

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.

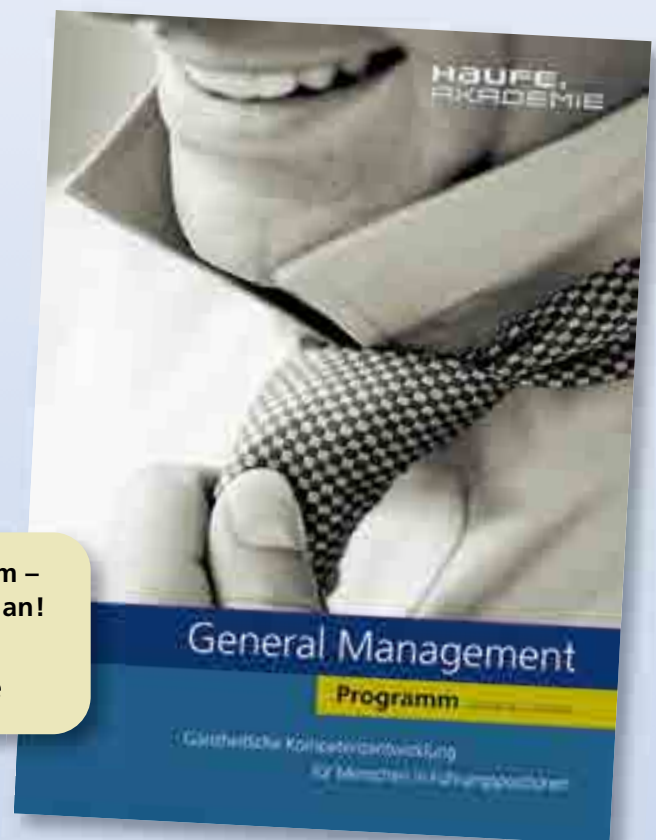
Das General Management Programm der Haufe Akademie unterstützt Sie mit ganzheitlichen strategischen Lösungen und erprobten Leadership-Ansätzen aus der Praxis für die Praxis:

- **Junior Management Programm (JuMP)**
- **Leadership Programm**
- **NEU: Ihr überzeugender Auftritt im Management**
- **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 898-4422
Hatun.Karakaya@haufe-akademie.de





Das ist Mike - Personalleiter.

Er schnappt Ihnen gute Fachkräfte weg!



Sage HR Recruiting 2.0

Die Kommunikationsplattform für Ihr erfolgreiches Recruiting!

Für eine zügige Abstimmung zu Kandidaten führt Sage HR Recruiting 2.0 Personaler, Führungskräfte und Geschäftsleitung optimal zusammen. Mit kürzeren Auswahlprozessen können Sie im Kampf um die besten Fachkräfte schneller bei Ihren Wunschkandidaten punkten!



Machen Sie es wie Mike!

www.sage.de/recruiting

Cebit 2013
Sage in Halle 5
Stand B16