

LAUFBAHNKONZEPTE
Karrierereize für
Spezialisten bieten s. 24

PERSONALPLANUNG
Überhänge und Engpässe
frühzeitig aufdecken s. 54

KRISENINSTRUMENTE
Freiwilligen Gehaltsverzicht
rechtssicher vereinbaren s. 68

06/2009 | 10,80 EUR

personalmagazin

MANAGEMENT, RECHT UND ORGANISATION

www.personalmagazin.de

Mythen im Personalwesen

Was Personaler für wahr halten und was wirklich gilt s. 12

Spezial:
Rekrutierung
in schwierigen
Zeiten
s. 35



MATERIAL-NR. 04062-5104



Bei der Personalabrechnung gehen Sie am besten auf Nummer

SICHER

und zuverlässig arbeiten Sie mit der DATEV Lohn-Software für Unternehmen. Denn sie ist immer aktuell und bestens geeignet für die individuelle Zusammenarbeit mit Ihrem steuerlichen Berater.

Rund neun Millionen Löhne und Gehälter werden jeden Monat mit DATEV-Software abgerechnet. Auch weil unsere Programme mehr können. Und weil sie immer aktuell sind. Weil der Datenaustausch mit Behörden und Institutionen besonders einfach funktioniert. Und weil sie vernetzt sind mit der Software für Personalmanagement und Reisekostenabrechnung von DATEV. Das Besondere: Sie können mit Ihrem steuerlichen Berater individuell zusammenarbeiten und festlegen wer welche Arbeitsschritte durchführt. Informieren Sie sich bei ihm oder unter der Telefonnummer 0800 1001116.

www.datev.de/personal



Zukunft gestalten. Gemeinsam.



Sicher ein Anlass zum Feiern.
DATEV gratuliert zu 10 Jahren **personalmagazin**.



„Ohne kritische Reflexion der eigenen Verantwortung für die Krise wird es keine bessere Zukunft geben.“

Selbstkritik? Fehlanzeige

Bei der Bewältigung der Wirtschaftskrise haben viele Personalmanager zupackend und besonnen reagiert: Sie haben schnell und flächendeckend alle Flexibilisierungsmaßnahmen eingesetzt, die zur Beschäftigungssicherung zur Verfügung stehen: Kurzarbeit, Abbau von Zeitguthaben, Streichen von Sonderzahlungen, Weiterbildung und vieles mehr. Auch die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) hat früh auf die Krise reagiert und Initiativen gestartet, um die Personalmanager zu unterstützen. Ihr Geschäftsführer Gerold Frick hat mit seinem schnellen Handeln einen neuen Gestaltungswillen erkennen lassen und positive Akzente gesetzt.

Bei allem Tatendrang vermisste ich allerdings einen Punkt, der zur Bewältigung der Krise unverzichtbar bleibt: Selbstkritik. Die Bonussysteme in den Banken, die die Krise mit verursacht haben, wurden von Personalmanagern und deren Dienstleistern eingeführt. Der Umbau dieser Vergütungssysteme steht immer noch aus. Die Vergütungsexperten und Personalvorstände verweisen in Interviews und Stellungnahmen fast immer auf die Führungskräfte und den Markt, die solche Bonussysteme verlangt hätten. Namen will ich hier bewusst nicht nennen, weil fast alle so agieren. Eigene Verantwortung wird bislang nicht gesehen. Der am 4. Juni beginnende DGFP-Kongress mit seiner großen Messe „Personal & Weiterbildung“ bietet nun eine gute Gelegenheit, auch den eigenen Beitrag zur Krise zu reflektieren. Es bleibt zu hoffen, dass Veranstalter, Personalmanager und Dienstleister die Chance ergreifen werden. Denn ohne kritische Reflexion der eigenen Verantwortung wird es keine bessere Zukunft geben.

Reiner Straub, Herausgeber

SP Data

Software für das Personalwesen

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

- + optimaler Bedienkomfort
- + Integration von Office Programmen
- + frei definierbare Zusatzfelder
- + anpassbare Auswertungen und Schnittstellen
- + Datenschutz und Datensicherheit mit SQL-Datenbank
- + dezentrale Personalverwaltung

Personalmanagement

Bewerberverwaltung
Mitarbeiter - Qualifikationen
Bewerberportal

Personalabrechnung

systemuntersucht mit Prädikat
integrierte Meldeverfahren
elektronische Personalakte

Personaleinsatzplanung

Bedarfsorientierte Schicht-, Dienst-,
und Einsatzplanung

Zeit und Zutritt

Arbeitszeiterfassung und -abrechnung
Zeitkonten
Unternehmenssicherheit

Mitarbeiterportal

Mitarbeiterinformationssystem
Antrags- und Genehmigungsverfahren
Anwesenheitsübersicht

Personal perfekt organisieren

SP_Data GmbH & Co. KG
Engerstraße 147
32051 Herford
fon 0 52 21 | 91 40 444
fax 0 52 21 | 91 40 445
e-Mail info@spdata.de

www.spdata.de

SZENE

08 News und Events

10 Personaler und Chefeinkäufer

Jörg Klukas hat schon realisiert, was der Trend der Zukunft ist: Er war zugleich HR- und Einkaufsleiter

TITELTHEMA

12 Mythen im Personalwesen

Viele Grundsätze im Personalwesen basieren auf falschen Annahmen, aber halten sich hartnäckig

14 Rechtssichere Wahrheiten

Durchblick im Paragrafen-Dschungel: Wir klären populäre Mythen aus dem Arbeitsrecht auf

17 Eingelullt, aber glücklich

Eindeutige Antworten gibt es im Personalmanagement häufig nicht. Darum entstehen hier viele Mythen

MANAGEMENT

20 News

22 Dienstleistungsmarkt

24 Alternativen zur Führungslaufbahn

Fach- oder Führungslaufbahn? Diese Frage beantwortet die E-Plus-Gruppe mit einem eigenen Konzept

26 „Beste Arbeitgeber“ sind krisenfest

„Deutschlands Beste Arbeitgeber“ sehen ihre Zukunft positiv

28 Im Alltag die Werte leben

Die Commerzbank schult alle ihre Führungskräfte darin, übergreifende Werte im Alltag vorzuleben

32 Der Mensch als Kennzahl: Ethik im Personal-Controlling

SPEZIAL

35 Rekrutierung in schwierigen Zeiten

37 Aus alten Fehlern gelernt

In der Krise beachten viele Firmen das Recruiting besser als früher

40 Ein Portal für die gesamte Laufbahn

Laufbahner.de wartet mit einem innovativen Stellenmarktkonzept auf

42 Jobsuche in der Midlife-Krise?

Online-Jobbörsen werden oft nur zur Information verwendet

43 Die Top-50-Jobbörsen

Marktübersicht der Stellenportale

44 Wunderwaffe oder Wasserkopf?

Vor- und Nachteile des Shared-Service-Centers „Recruiting“

46 Mehr Headhunter, weniger Umsatz

Viele Personalberater bevorzugen inzwischen die Direktansprache

47 Erfolgsfaktoren im Executive Search

ORGANISATION

48 News

49 Softwaremarkt

50 Datenspionage oder Pflicht?

Krankendaten zu dokumentieren ist heikel, aber nicht verboten. Wir zeigen die Grenzen

51 Rechtsanwalt Stefan Müller klärt Detailfragen zur Dokumentation

52 Betreuung von Expatriates

Fragen in der Sozialversicherung für entsandte Mitarbeiter klären

54 Strategische Personalplanung

Wie die Telekom auf Personalüberhänge und -engpässe reagiert

Mythos und Wahrheit

Die richtigen Antworten auf wichtige Fragen der Personalarbeit finden Sie mit Kartenlegen oder Pendeln nicht. Gerade im Personalmanagement ist Wahrheit schwer zu ermitteln. Deswegen haben sich hier Mythen gebildet, denen Personaler häufig erliegen. Auch im vermeintlich eindeutigen Arbeitsrecht sind solche Halbwahrheiten verbreitet. Wir beleuchten einige populäre Mythen und sagen, was wirklich gilt. S. 12



„Wir sind keine Trittbrettfahrer“

Egon Zehnder-Chef Johannes Graf von Schmettow beteuert, seine Firma halte zur Personalberaterbranche. S. 47



© PANTHERMEDIA, INGEBOCKANDL



Lohnverzicht als Kriseninstrument

In der Krise zeigt sich die Belegschaft häufig bereit, auf Lohn zu verzichten. Sie dokumentiert damit, dass Arbeitnehmer und Arbeitgeber in einem Boot sitzen. Aber auch dann sind arbeitsrechtliche Fallen zu umschießen. Wir zeigen Ihnen drei rechtssichere Lösungswege auf. S.68

58 Arbeiten mit Pivot-Tabellen

Antwort auf Leserfragen zur Excel-Serie: Große HR-Datenmengen mit Excel übersichtlich analysieren

RECHT

60 News

62 Aktuelles aus der Rechtsprechung

64 Wenn in der Krise nichts mehr geht

Bei der Stilllegung des Betriebs oder der Insolvenz gilt es, jede Menge rechtlicher Detailfragen zu klären

68 Wie Sie Rechtssicherheit schaffen beim Lohnverzicht der Arbeitnehmer

70 Wenn Dritte eine Kündigung fordern

Druckkündigungen sind zulässig. Aber das AGG muss bedacht werden

72 Kündigungsrecht im Lichte des AGG

Hinweise für den richtigen Umgang mit dem Faktor Lebensalter in der Sozialauswahl und dem Sozialplan

74 Die Folgen des EuGH-Urlaubsurteils

Urlaubsanspruch verfällt nicht mehr. Wir zeigen, was zu beachten ist

PERSÖNLICH

76 Self Service

Vergütungs-Check: Personalberater

78 Jobfitness

Weiterbildungstipps; HR-Netzwerke

82 Kollegentipp

RUBRIKEN

03 Editorial

06 Online

79 Termine

80 Impressum

80 Vorschau

80 Leserpost

Haufe Personal

Wissen

News

Top-Themen

Online-Seminare

Marktübersichten

Newsletter

Personalmagazin

Aktuelle Ausgabe

Heftarchiv

Abonnement

Redaktion

Wirtschaft und Weiterbildung

Haufe Akademie

Haufe Community

Aktuelles Top-Thema „Kurzarbeit“

Kurzarbeit ist eine häufig genutzte Möglichkeit, um auf die Wirtschaftskrise zu reagieren. Denn mit Kurzarbeit können vorübergehende Auftrags- oder Produktionsschwankungen überbrückt werden, ohne Mitarbeiter und damit ihr Know-how zu verlieren. Für 1,7 Millionen Arbeitnehmer wurde im ersten Quartal 2009 bereits Kurzarbeitergeld beantragt. In unserem

Top-Thema „Kurzarbeit“ haben wir Informationen zu wichtigen Fragen in der Kurzarbeit zusammengestellt. So erfahren Sie dort allgemein, wie Kurzarbeit funktioniert und wo die Vorteile liegen. Außerdem haben wir die häufigsten Fragen und Antworten zusammengestellt. Auch zu den Fördermitteln für Weiterbildung während der Kurzarbeit finden Sie dort Tipps. www.haufe.de/personal

Jubiläum: Zehn Jahre Personalmagazin

Das Personalmagazin wird zehn Jahre alt. Wir bieten Ihnen dazu nicht nur das Jubiläumssonderheft, sondern auch noch eine Online-Seite. Dort finden Sie unter anderem ein kurzes Porträt über alle Personalmagazin-Mitarbeiter. Außerdem können Sie an einem Gewinnspiel teilnehmen, indem Sie uns Ihre Glückwünsche zum Jubiläum zuschicken. www.personalmagazin.de/10Jahre



Das Jubiläum des Personalmagazins feiern wir auch im Internet.

personalmagazin

Ergänzende Downloads

Unsere Downloads zu den Heftartikeln finden Sie in unserem Download-Bereich auf der Startseite des Online-Auftritts www.personalmagazin.de. Dort können Sie sich alle Checklisten, Marktübersichten und Arbeitshilfen, die wir im Heft ankündigen, im PDF-Format herunterladen. Von dort können Sie auch über den Link „Alle Downloads“ zu den kostenlosen Downloads vergangener Ausgaben gelangen. Im Juni bieten wir Ihnen den aktuellen HR-Stix, eine Marktübersicht der Online-Jobbörsen, eine Checkliste für Krankengespräche und weiterführende Texte zu Themen, die Sie bitte dem nebenstehenden Kasten entnehmen. www.personalmagazin.de

Neue Downloads im Juni



- Marktübersicht: Top-50-Online-Jobbörsen in Deutschland
- Studie zur Zufriedenheit der Personaler mit Online-Jobbörsen
- Vergütungs-Check: Personalberater
- Excel in der Personalarbeit
- Checkliste: Krankengespräche
- **Alle Downloads**

Wie finden Sie den Richtigen?

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



Quellen: MA 2008; SCS Personalberatung

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

in puncto Führungskräfte werden Sie hier fündig, denn nirgendwo im Südwesten erreichen Sie mehr Entscheider als mit uns: um genau zu sein 127.000.

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

Sagen Sie's dem Südwesten.

**STUTTGARTER
ZEITUNG**

ANZEIGENGEMEINSCHAFT

Geschüttelt in der Krise

Der Wind hat gedreht. In der Wirtschaftskrise gelten neue Prioritäten für das HR-Management: Welche das sind, welche HR-Prozesse verändert werden müssen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern, und welche HR-Themen jetzt besetzt werden müssen, erfahren die Teilnehmer des 4. Swiss HR-Summit am 1. Juli 2009 in Thalwil am Zürichsee. Weitere Themenschwerpunkte sind die strategische Personalplanung, der Werttreiber „Talentship“ sowie Motivation und Performance. Referenten sind die Professoren Christian Scholz von der Universität des Saarlands und Armin Trost von der Hochschule Furtwangen sowie erfahrene HR-Praktiker. www.zfu.ch



Am Zürichsee findet der 4. Swiss HR-Summit statt. In diesem Jahr geht es um die Antworten des HR-Managements auf die Wirtschaftskrise.

Familienfreundlichkeit und Gesundheit im Unternehmen

Um die soziale Verantwortung der Unternehmen und die Eigenverantwortung der Mitarbeiter geht es im Gesundheitskongress für Unternehmen 2009. Der Kongress, der am 17. Juni im Hotel Grand Elysée in Hamburg stattfindet, wartet mit einigen bekannten Rednern auf. Aus den Reihen der Politik haben unter anderem Renate Schmidt, Dr. Heiner Geißler und Professor Rita Süßmuth

ihr Kommen zugesagt, aus den Reihen der Wissenschaft Professor Gerald Hüther, Professor Thomas Straubhaar und Professor Klaus Hurrelmann. Das Thema familienfreundliche Unternehmenskultur wird sowohl aus wissenschaftlicher, gesellschaftlicher aber auch aus praktischer Perspektive betrachtet. Ein Praxisbeispiel etwa kommt von der Techniker Krankenkasse.

www.fuerstenberg-institut.de

KOMMUNIKATION

Drei Fragen an ...



Arno Fischbacher

ist Stimmen-Coach für die Wirtschaft. Er schult Führungskräfte und Mitarbeiter darin, ihre Stimme gewinnbringend einzusetzen.

Frage eins: Was verrät die Stimme über den Sprecher?

Antwort: Fast alles. Vor allem aber lässt Ihre Stimme hören, ob Sie meinen, was Sie sagen. Ob Sie am Zuhörer interessiert sind, oder ob Sie angespannt sind. Als wäre sie ein Seismograf der Seele, macht die Stimme jede kleinste Regung des Menschen hörbar. Diese Signale werden von den Zuhörern unterbewusst aufgenommen und entfalten dabei ihre Wirkung in der Kommunikation.

Frage zwei: Wie kann man die Stimme im Arbeitsalltag als Kommunikationsinstrument einsetzen?

Antwort: Die Stimme macht mehr als ein Drittel des persönlichen Eindrucks aus. Auf die Tonalität der Stimme entfallen im persönlichen Umgang 38 Prozent, auf den visuellen Ausdruck 55 Prozent und auf den Sprachinhalt sieben Prozent. Täglich werden in Europa Millionen Euro an Arbeitszeit und Auftragswerten vernichtet durch monotone Vorträge oder stimm lahme Führungskräfte. Doch die Sensibilität für den Wert einer „Corporate Voice“ wächst. Schon bei der Personalauswahl wird heute mehr auf die Stimme geachtet. Besonders schnell sind positive Auswirkungen des Stimmtrainings zu beobachten bei Präsentationen, Überzeugungsversuchen, Ausübung von Autorität, Durchsetzung in Teams und nicht zuletzt im zwischenmenschlichen Bereich, wie zum Beispiel in Mitarbeitergesprächen.

Frage drei: Wie trainieren Sie die Stimme?

Antwort: Das Training ist konkret auf die Anforderungen im Job bezogen. Denn stundenlang erfolgreich mit Beschwerden umzugehen benötigt andere Werkzeuge als eine wirkungsvolle, begeisternde Präsentation. Hier helfen Ergebnisse der Forschung besser zu verstehen, wie die unbewusste Wirkung funktioniert. Wie Körpersprache und Stimme, Sprache und Einstellung sich wechselseitig beeinflussen.

Namen und Nachrichten

Wolfgang Brenzina

Der promovierte Diplom-Kaufmann ist neuer Vorstand für Personal und interne Dienste sowie Arbeitsdirektor bei der Allianz AG. Er folgt auf Ulrich Schumacher, der aus dem Unternehmen ausschied.

Heinz-Walter Große

Der bisherige Vorstand für Finanzen und zentralen Service bei der Braun Melsungen AG, Heinz-Walter Große, hat nun auch das Personalressort mit übernommen und fungiert als Arbeitsdirektor. Er ist seit 2005 Vorstandsmitglied.

Burkhard Lohr

Der Finanzvorstand der Hochtief AG hat nun auch das Personalressort mit übernommen. Der bisherige Personalvorstand, Albrecht Ehlers, der seit Ende 2004 dem Vorstand angehörte, ist aus dem Unternehmen ausgeschieden.

Markus Marthaler

Neuer Personal-Geschäftsführer bei der Steigenberger Hotel Gruppe ist Markus Marthaler. Nach kaufmännischer Banklehre und Psychologie-Studium war er bei Swissair, als Personalchef von Mövenpick und als selbstständiger Berater tätig.

Dieter Scheiff

Der Chef des Personaldienstleisters Adecco hat im April überraschend die Kündigung erhalten. Er wird ersetzt durch Patrick de Maeseneire, der bislang beim Schokoladenhersteller Barry Callebaut gearbeitet hat. Dieter Scheiff war zuvor Chef des von Adecco übernommenen Zeitarbeitsunternehmens DIS.

KONGRESS

Die aktuellen HR-Themen

Im Mittelpunkt des 17. DGFP-Kongresses am 4. und 5. Juni in Wiesbaden stehen die aktuellen Herausforderungen für das Personalmanagement. Das „Forum Kompakt“ stellt sich dem Thema „Krise meistern – was kann das Personalmanagement tun?“. Weitere Themen der Foren sind „HR Fit – Kompetenzen stärken“, „Turbulente Märkte – transformationale Führung“ und „Globaler Arbeitsmarkt“. Keynote-Speaker sind unter anderem Christoph Dänzer-Vanotti, E.ON AG, und Professor Peter Kruse, Nextpractice. Die parallele Fachmesse wartet in diesem Jahr mit über 250 Ausstellern auf.

www.dgfp.de



b | r | z

www.brz.ag

0421 / 20152-0

HR-Software für höchste Ansprüche

BRZ-HR®
BRZ-ARCHIV
BRZ-BEWE
BRZ-BEWERB
BRZ-BUDGET
BRZ-ESS / BRZ-MSS
BRZ-INFO
BRZ-ZEUGNIS

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



© JÖRG KLUKAS

Jörg Klukas erlebte, was es heißt, zwei Rollen auszufüllen: HR und Einkauf. Visionäre sehen in dieser Kombi den „Sourcing Director“ der Zukunft.

Personaler und Chefeinkäufer

PORTRÄT. Für viele Zukunftsmusik, für Jörg Klukas Vergangenheit: Bei T-Systems MMS war er HR- und Einkaufsleiter. Darauf basiert auch seine neue Geschäftsidee.

Von **Kristina Enderle** (Red.)

Das lange Band vom Schlüsselbund hängt lässig aus der Hosentasche. In den schwarzen Turnschuhen läuft Jörg Klukas in großen Schritten auf den Aufzug zu. Auf den ersten Blick sieht er nicht aus wie ein Manager – eher wie einer seiner jungen Kollegen, die ihn auf dem Flur grinsend grüßen.

Mit dem Aufzug geht es in den sechsten Stock des Dresdner Gebäudes von T-Systems Multimedia Solutions (MMS). Drei lange Schritte und Klukas geht durch die Glastür in den runden Flur. Zahlreiche

Urkunden hängen an der Wand. „Wir sind schon mehrmals mit dem BestPersAward ausgezeichnet worden. 2008 haben wir mit Erfolg bei Great Place to Work teilgenommen“, erklärt der Personalchef stolz. „Ich habe das sehr unterstützt, seitdem ich die HR-Leitung übernommen habe.“

Vom Qualitätsmanager zum HR-Leiter

Die Stelle als HR-Leiter bei MMS hat Klukas seit 2001. Zuvor hatte er in einem großen Qualitätsmanagementprojekt die ISO 2000 innerhalb von nur einem viertel Jahr im Unternehmen eingeführt und sich so einen Namen bei der Geschäftsführung gemacht. Als die damalige Per-

sonalchefin kündigt, wird Klukas für den frei gewordenen Posten vorgeschlagen. Da lässt er sich nicht zweimal bitten. „Ich denke, meine größte Stärke ist meine Blauäugigkeit“, erklärt er grinsend und weist auf seine tatsächlich blauen Augen hin. „Ich riskiere viel und mag Herausforderungen.“

Die neue Aufgabe übernimmt er mit Bravour. Er treibt das Benchmarking voran – obwohl der Sachse selbst sagt, dass er „keen guter Controller“ ist. Aber er will seine Arbeit belegen können.

2008 wiederholt sich die günstige Situation für ihn: Der Leiter Einkauf und Facility Management geht in Altersteilzeit.

Klukas ergreift die Gelegenheit erneut und übernimmt beide Bereiche. Jetzt hat er eine Position inne, wie sie PriceWaterhouseCoopers (PwC) erst für das Jahr 2020 prophezeit. Klukas ist „Director Sourcing“. Er verantwortet einerseits den HR-Bereich mit der Rekrutierung fester Mitarbeiter und andererseits den Einkauf, in den die Beschaffung externer Mitarbeitern – darunter sowohl Freelancer als auch Mitarbeiter anderer IT-Unternehmen – eingegliedert ist.

Die Kombination verschiedener Fachbereiche liegt ihm. Schon in seinem Studium hat er das bewiesen. Im Hauptfach belegte er an der TU Dresden Informatik. „Aber ich war nicht gerade der ‚Hardcore-Codierer‘“, erklärt der sympathische 36-Jährige. Statt BWL oder ein anderes Fach aus einer typischen Kombination zu Informatik zu belegen, wählt er die Arbeits- und Organisationspsychologie als Nebenfach. So kann er Wissen aus beiden Fachbereichen schöpfen und widmet sich der künstlichen Intelligenz. In der Theorie ist ihm dieses Thema aber schnell zu langweilig. Er braucht mehr Herausforderung: „Ich wollte die neuronalen Netze des Gehirns nachbauen.“

Wissen selbst angeeignet

Mit genauso viel Ehrgeiz widmet sich Klukas der Herausforderung der neuen Position als HR- und Einkaufsleiter. Sein Wissen erarbeitet er sich dabei selbst. „Ich habe immer viel Fachlektüre nebenher gelesen und mich so selbst weitergebildet“, erklärt er. Von Vorbildern aus der Praxis kann er sich nicht viel abschau-

en, denn in den meisten Unternehmen herrscht noch die traditionelle Trennung zwischen Einkauf und Personal.

Klukas ist seiner Zeit voraus, wie die PwC-Studie „Managing Tomorrow’s People – The future of work to 2020“ belegt. Die Berater gehen in der Studie davon aus, dass die Arbeitsverträge flexibel werden, um den Personalbestand anforderungsgerecht anpassen zu können. Statt

Prozent beinhalten den Materialeinkauf. „Ich kaufe keine Bleistifte ein – das läuft alles über den Mutterkonzern“, erklärt Klukas. Aber die Bestellung von Software läuft über ihn.

Die Kostenstellen von HR und Einkauf bleiben bei MMS getrennt. „Das sollte man nicht vermischen“, meint Klukas. „Wir arbeiten schließlich auch weiterhin in unterschiedlichen Teams, und Mate-

Den „Director Sourcing“ prognostizieren die Autoren einer Studie von PriceWaterhouseCoopers für 2020.

detaillierte Arbeitsverträge zu verfassen, werden die Personaler künftig Excel-Listen mit dem Personalbestand führen.

Bei MMS erwirtschaften die externen Mitarbeiter ganze 35 Prozent des Jahresumsatzes. Doch während andere Unternehmen diese Leiharbeiter nur über die Einkaufsabteilung abwickeln, sieht man, dass bei MMS ein Personaler hinter diesem Vorgang steht. „Bei uns kann man die externen und die internen Mitarbeiter kaum voneinander unterscheiden. Sie sind voll in unsere Unternehmenskultur integriert“, meint Klukas. Das geht so weit, dass ausgewählte Freelancer in das Zielmanagement von MMS einbezogen werden. „Da muss man aber stark auf die arbeitsrechtlichen Aspekte für Scheinselbstständigkeit achten“, schränkt Klukas ein. Auch die externen Mitarbeiter, die sich MMS aus anderen IT-Unternehmen leiht, werden bei MMS eingebunden. Sie nehmen an Teamveranstaltungen und Strategiegesprächen teil.

rialeinkauf hat nichts mit HR zu tun.“ Die beiden Teams arbeiten unter Klukas aber wesentlich enger zusammen. So stimmen sie sich zum Beispiel über das Gehalt beziehungsweise die Tagessätze der externen Mitarbeiter ab und werten Assessment Center gemeinsam aus.

Neue Geschäftsidee

Doch was für viele Personaler nach einem Zukunftsszenario klingt, ist für Jörg Klukas schon wieder Vergangenheit. Anfang 2009 gab er seine Stelle bei MMS auf. Jetzt ist er selbstständig als Geschäftsführer der Pludoni GmbH.

Die Idee, eine eigene Firma zu gründen, hat er direkt aus seiner Position bei MMS abgeleitet. Er überlegte, wie er die Unternehmen, von denen er Personal ausleiht (seine „Lieferanten“), an MMS binden kann. So entwickelte er die Idee, Bewerber, die MMS nicht einstellen kann, an die Lieferanten zu empfehlen. Denn bei 3.300 Bewerbern pro Jahr kann MMS nur einen geringen Prozentsatz beschäftigen. Andere IT-Unternehmen in der Region können also von MMS profitieren und geeignete Kandidaten selbst aus den Empfehlungen auswählen oder selbst Kandidaten an MMS empfehlen.

Diese Idee setzt Klukas nun in der Plattform ITsax.de um. Dort können sich regionale IT-Unternehmen gegenseitig Bewerber empfehlen. 17 Unternehmen haben bereits unterschrieben. ■

Dr. Jörg Klukas

war bis Februar 2009 Director Sourcing – Business Excellence bei T-Systems Multimedia Solutions in Dresden. Aus dieser Position als Personaler und Einkäufer heraus entwickelte er seine neue Geschäftsidee. Seit Februar betreibt er die Plattform ITsax.de, auf der IT-Firmen Bewerber empfehlen können.

Zukunft schon heute

Laut der PwC-Studie ist der Director People Sourcing verantwortlich für die Rekrutierung, die dann vor allem eine Beschaffungsfunktion ist. Bei den Einkaufsaufgaben von Klukas geht es zu 50 Prozent um den Einkauf von Fremdleistungen bei Partnerunternehmen – die „Lieferanten“ von externen Mitarbeitern, wie Klukas sie nennt. Die anderen 50

Mythen im Personalwesen

EINLEITUNG. Personalarbeit sollte auf gesichertem Wissen gründen. Doch vieles, was wir für wahr und richtig halten, basiert auf unhaltbaren Annahmen.

Von **Randolf Jessl** (Red.)

Dass die Menschen früher an die Erschaffung des Menschen aus Lehm glaubten, kann man ihnen nicht vorwerfen. Sie wussten es nicht besser. Und die Erzählungen, aus denen sie ihre Vorstellungen gewannen, lieferten ihnen immerhin Erklärungen. Erklärungen für etwas, das sie sich nicht anders hätten erklären können, für das sie aber eine Erklärung suchten. Genau hierin kann man den Sinn von Mythen sehen – bis heute.

Dennoch benutzen wir den Begriff heute meist in einer prosaischeren Bedeutung. „Mythos“ bezeichnet meist hartnäckig geglaubte, aber unrichtige Ansichten über einen Sachverhalt. In dieser Bedeutung inspirierte der Begriff auch die Redaktion des Personalmagazins zur aktuellen Titelstrecke. Viele populäre Grundsätze in der Personalarbeit entpuppen sich bei näherem Hinsehen als falsch oder irreführend.

Falsche Annahmen

Dies gilt – wer hätte das bei dieser auf Prägnanz und Kohärenz bedachten Disziplin gedacht? – auch und besonders für das Arbeitsrecht. So sagt sich der Satz „Wer krankgeschrieben ist, dem darf nicht gekündigt werden“ leicht dahin. Und wer ihn oft genug gehört hat, glaubt an seine Richtigkeit. Wie wir aufzeigen werden, ist er aber falsch – auch wenn in ihm ein Körnchen Wahrheit und hafenweise gemachter praktischer Erfahrungen vor Arbeitsgerichten verdichtet sind. Weitere Beispiele folgen.

Auch auf der eher weichen Seite der Personalarbeit grassieren Überzeugungen, die einer kritischen Prüfung nicht standhalten. Zum Beispiel jene: „Zufriedene Mitarbeiter leisten mehr.“ Die Arbeits- und Organisationspsychologie hat diesen vordergründig einleuchtenden Zusammenhang nie beweisen können. Das könnte man nun achselzuckend hinnehmen. Denn dass populäre Irrtümer auch im Management Schaden anrichten, ist nicht so leicht nachzuweisen wie im Arbeitsrecht. Wer aber teure Mitarbeiterbefragungen zur Arbeitszufriedenheit finanziert in der Hoffnung, daraus Maßnahmen zur Förderung der Leistungsbereitschaft abzuleiten, wird die Investition womöglich bereuen.

Sinnstiftende Erzählungen

Allerdings ist Überheblichkeit gegen die erste Spielart von Mythen, die Welterklärungsmythen, nicht angebracht. Die „großen Erzählungen“ dieses Typs haben bis heute ihre Bedeutung, wo Menschen einander in Bildern und Geschichten mitteilen, „was gilt“ und „was Sinn ergibt“. Sie kommen auch – ob bewusst oder unbewusst – in Organisationen und im Wirtschaftsleben zum Einsatz. Als einen solchen Mythos für die Profession der „Personalmanager“ ließe sich zum Beispiel der viel zitierte „Business-Partner“ verstehen, den wir aus diesem Grunde auch in unserer Titelstrecke behandeln (siehe dazu Kasten auf Seite 18).

Kaum fundiert in der empirischen Forschung eines seiner wichtigsten Verfechter, Dave Ulrich, bildet die große Erzählung vom „Business-Partner“ in

griffigen Bildern und Formeln ab, was im Personalwesen der Zukunft „Sinn ergibt“, „Erfolg verheißt“ und „Einfluss ermöglicht“. Mehr kann und soll man von einem Mythos nicht erwarten. Und darf ihn deshalb fleißig weitererzählen – sofern man sich sicher ist, dass einen diese Erzählung nicht fehlleitet.

Den „gordischen Knoten“ lösen

Diese beiden Mythen-Typen gilt es daher auseinanderzuhalten, wenn man mit falschen Annahmen in der Personalarbeit aufräumen will. Dabei gilt: Eine eindeutig zu widerlegende Annahme streicht man dank besseren Wissens am besten aus dem Gedächtnis. Erzählungen aber, die ebenfalls wenig fundiert, aber sinnstiftend sind, gilt es zu hinterfragen – und notfalls durch sinnvollere Erzählungen zu ersetzen. Diese Herausforderung stellt sich vor allem bei Mythen, die die Managementdimension des Personalwesens durchziehen.

Doch gerade hier fällt Aufklärung schwer. Denn die Idee des Managements ist, wie die US-amerikanischen Organisationsforscher Guy Adams und Virginia Hill Ingersoll gezeigt haben, selbst nichts weiter als ein Mythos: Nämlich die unwirkliche Annahme, mit Vernunft, Techniken und Planung alle Vorgänge im Unternehmen beherrschen zu können. Und schlimmer noch: Dieser Management-Mythos leugnet, dass Mythen im vernunftgeleiteten Management überhaupt vorkommen können – geschweige denn sollen. Ein „gordischer Knoten“, um im mythischen Bild zu bleiben. ■



© WWW.BODENSEE-STER.NWART.DE

Dass die Erde eine Scheibe ist, wie dieser Holzschnitt suggeriert, ist leicht zu widerlegen. In anderen Fragen brauchen wir noch Mythen zur Erklärung.



© PANTHERMEDIA, INGEBORGKNOI

Wer die Wahrheit wissen will, sollte nicht auf ein Pendel vertrauen oder einem Mythos glauben. Rechtssichere Fakten sind die Basis für gute HR-Arbeit.

Rechtssichere Wahrheiten

RECHT. Das Arbeitsrecht ist für Nicht-Juristen an sich schon ein Mysterium. Deswegen entstehen hier auch einige Mythen. Wir zeigen, was richtig ist.

Von **Thomas Muschiol** (Red.)

Da bekanntlich im Arbeitsrecht alles etwas „anders“ ist als im sonstigen Leben, ist dieser Bereich besonders empfänglich für Geschichten und Mythen. Das Verflixte dabei ist: Die meisten dieser Mythen haben einen durchaus seriösen Kern, und sie resultieren aus Situationen, bei denen es auch sonst noch zahlreiche Haken und Ösen gibt. Nachfolgend soll daher nicht nur der Mythos aufgeklärt

werden, sondern es werden zum jeweiligen Thema auch Hinweise auf weitere Fallstricke und deren Lösungsmöglichkeiten gegeben.

„Solange er keinen Arbeitsvertrag hat, besteht ja kein Arbeitsverhältnis.“

Arbeitsrechtlich gesehen ist die Aussage, dass es „keinen Vertrag“ gibt, völlig irrelevant. Ausgedrückt wird damit lediglich, dass kein schriftlicher Arbeitsvertrag besteht. Ein solcher ist jedoch nicht Wirksamkeitsvoraussetzung für

ein Arbeitsverhältnis. Dieses kann vielmehr ohne Weiteres durch mündliche Abrede oder sogar durch sogenanntes schlüssiges Handeln zustande kommen.

Genährt wird dieser Irrtum allerdings durch das sogenannte Nachweisgesetz, in dem viele eine Verpflichtung zur Abfassung eines schriftlichen Arbeitsvertrags sehen. Dies ist aber nicht der Fall, vielmehr fordert das Nachweisgesetz lediglich die schriftliche Dokumentation der wesentlichen Vertragsbedingungen. Gleichwohl liegt in dieser Pflicht aber

ein nicht zu unterschätzendes Risiko für Arbeitgeber. Unterlässt ein Arbeitgeber eine solche schriftliche Dokumentation, so gelten die „üblichen Bedingungen“ als vereinbart. Insbesondere bei Lohnansprüchen kann dies fatale Folgen für den Arbeitgeber haben. Mangels schriftlicher Dokumentation kann sich ein Arbeitnehmer unter Umständen insoweit auf einen Tariflohn als „üblichen Lohn“ berufen, der Arbeitgeber kommt in „Beweisnot“, wenn er behauptet, dass er von anderen Voraussetzungen ausgegangen ist.

Bei Befristungen gibt es aber noch eine weitere Schriftformfalle: Nicht der Vertrag selbst, aber die Befristungsabrede muss schriftlich vereinbart sein. Wird dagegen verstoßen, so ist nicht der Vertrag unwirksam, sondern „nur“ die Befristungsabrede. Dies bedeutet aber auch: Vergisst der Arbeitgeber, die Befristung schriftlich abzufassen, ist ein unbefristeter Arbeitsvertrag entstanden.

„Wer unterjährig beschäftigt wird, dem wird der Urlaub anteilig gekürzt.“

Dieser Mythos ist sowohl bei Arbeitgebern als auch bei Arbeitnehmern weit verbreitet. Beginnt ein Arbeitnehmer beispielsweise am 1. April sein Arbeitsverhältnis, so wird es von beiden Seiten in der Regel als selbstverständlich an-

gesehen, dass er in seinem neuen Arbeitsverhältnis nicht seinen gesamten Jahresurlaub bekommt, sondern für die Monate Januar bis März eine anteilige Kürzung hinnehmen muss.

Dass dies grundsätzlich so nicht richtig ist, ergibt sich aus § 4 des Bundesurlaubsgesetzes, worin geregelt ist: „Der volle Urlaubsanspruch wird erstmalig nach sechsmonatigem Bestehen des Arbeitsverhältnisses erworben.“ Das heißt mit anderen Worten: Gezwölfelt wird der Urlaub nur dann, wenn beim neuen Arbeitgeber die Beschäftigungsmarke von sechs Monaten nicht überschritten wird. Nach dieser Grundregel kann es also im Extremfall passieren, dass einem Mitarbeiter, der am 30. Juni eines Jahres seine Tätigkeit beginnt oder seinem Kollegen, der am 2. Juli des Jahres aus dem Unternehmen ausscheidet, der volle Urlaubsanspruch zu gewährt ist.

Allerdings gibt es hinsichtlich dieser Rechtslage eine wichtige Besonderheit: In Tarifverträgen darf geregelt werden, dass die Sechsmonatsregel aus dem Bundesurlaubsgesetz nicht gilt, sondern Urlaub generell zu Zwölfeln ist. Die meisten Tarifverträge beinhalten solche Bestimmungen. Einzelvertraglich ist eine Zwölfelung dann möglich, wenn auf einen solchen Tarifvertrag individual-

rechtlich Bezug genommen wird.

Und hier noch ein Tipp zum Thema für Arbeitgeber, die nicht tarifgebunden sind und es auch versäumt haben, im Arbeitsvertrag eine Zwölfelung durch Bezugnahme auf einen Tarifvertrag zu vereinbaren. Diese sollten bei unterjährig neu eintretenden Arbeitnehmern zumindest auf einer Urlaubsbescheinigung vom vorherigen Arbeitgeber bestehen, denn ein bereits verbrauchter Urlaub eines Vorarbeiters braucht im aktuellen Arbeitsverhältnis nicht mehr gewährt zu werden.

„Weihnachtsgeld ist eine freiwillige Leistung und muss zurückgezahlt werden, wenn der Mitarbeiter ausscheidet.“

Der Mythos vom Weihnachtsgeld weist gleich eine ganze Reihe von Fallstricken auf. Der erste betrifft die Bezeichnung als „Zusatzleistung“. Dafür spricht zunächst der Begriff, der mit dem Bezug auf Weihnachten Assoziationen zu Geschenken weckt, die ja mit einem Gehalt nichts zu tun haben.

Ganz anders aber die arbeitsrechtliche Betrachtung, nach der gilt: „Nicht bei allem wo Weihnachten draufsteht, ist auch Weihnachten drin.“ Zu prüfen ist stets, ob das Weihnachtsgeld nicht in Wirklichkeit ein fester Gehaltsbestand-

Beratung | Lösung | Nutzen



Wirtschaftlichkeit stärken!

Mehr unter www.interflex.de/wfm



interflex

Komplettlösungen für Workforce Productivity
und Security Consulting



teil ist. Bestehen bei dieser Auslegung Zweifel, so ist die Rechtsprechung rigoros und schlägt die ungeklärte Sonderzahlung dem Anspruch auf Gehaltszahlung zu.

Kommen wir jetzt zum nächsten Teil des Mythos, nämlich der Rückzahlungspflicht. Für eine solche ist von vornherein dann kein Raum, wenn es sich um einen Entgeltbestandteil handelt. Aber auch wenn ein Weihnachtsgeld eindeutig als echte Gratifikation eingeordnet werden kann, ist dem Mythos einer Rückzahlungspflicht zu widersprechen. Diese besteht nur dann, wenn sie ausdrücklich vertraglich festgelegt wurde. Wie dies geschehen muss, dazu gibt es dann noch explizite Spielregeln, die zwingend zu beachten sind.

„Wer krankgeschrieben ist, dem darf nicht gekündigt werden.“

Mit diesem Mythos werden gleich zwei Sachverhalte falsch interpretiert. Der eine betrifft die Frage, wie ein Kündigungsschreiben zu übermitteln ist. Hier gilt der Grundsatz, dass ein Schreiben durch Einwurf in den Briefkasten geht. Geschieht dies zu einer Zeit, bei der der Arbeitnehmer nicht mit Post rechnen muss (zum Beispiel am späten Abend), so gilt die Kündigung dann am nächsten Tag als zugegangen. Ob der Betreffende aber zu diesem Zeitpunkt krankgeschrieben ist oder gar nachweislich in einem Krankenhaus war, ist dabei unbeachtlich. Lediglich bei der Frage, ob durch eine Abwesenheit die Klagefrist nach dem Kündigungsschutzgesetz gilt, spielt die Abwesenheit eine Rolle. In diesen Fällen kann eine Kündigungsklage auch noch nach Ablauf der „Drei-Wochen-Frist“ eingereicht werden.

Der zweite Mythos zum Thema Krankheit beschäftigt sich mit der angeblichen Unmöglichkeit, überhaupt „Krankheit“ als Kündigungsgrund anzuführen. Dieser Mythos nährt sich daraus, dass unzählige Arbeitgeber mit derartigen Kündigungen vor dem Arbeitsgericht gescheitert sind. Das aber wiederum liegt nicht an der grundsätzlichen Fra-

ge einer Kündigung wegen Krankheit, sondern daran, dass krankheitsbedingte Kündigungen das Komplizierteste sind, was das Kündigungsrecht beinhaltet.

Dem Mythos der Unmöglichkeit kann man hier also zwar entgehen, aber in der Regel nur dann, wenn die Tatsachen, die zur krankheitsbedingten Kündigung führen, exzellent dokumentiert und beweistüchtig für den Prozess aufbereitet worden sind.

„Wer vor Gericht verliert, der muss alle Kosten tragen.“

Wer diesem Mythos unterliegt, dem ist eine weitere Besonderheit entgangen,

eine Abmahnung vorausgegangen ist und erst bei einem wiederholten Verstoß zur Kündigung gegriffen werden kann. Da für eine rechtssichere Abmahnung wiederum von der Rechtsprechung genau beschriebene Voraussetzungen eingehalten werden müssen, mahnen Arbeitgeber gern zunächst mehrere Verstöße ab, ohne gleich bei der ersten Wiederholung zur Kündigung zu greifen. Mit anderen Worten: Man wartet ab, bis „das Maß endgültig voll ist“.

Hier läuft man Gefahr, das Gegenteil zu erreichen, was der Mythos verspricht. Arbeitnehmer können sich nämlich unter Umständen bei einer derartigen

Mit einem neuen Gesetz können alte ungültig werden. Dabei ist die Gefahr groß, dass ein Mythos entsteht. Infolge des AGG ist dies passiert.

die exklusiv nur für den Bereich des Arbeitsrechts gilt. Die Kosten eines Anwalts, so gilt es zwar in anderen Rechtsbereichen, fallen dem anheim, der einen Prozess verliert. Und zwar nicht nur die eigenen Anwaltskosten, sondern auch die des Gegners.

Das alles gilt aber beim arbeitsgerichtlichen Prozess nicht. Jedenfalls nicht in der ersten Instanz. Hier behält jede Partei ihre Kosten. Einerseits bringt dies für einen arbeitsgerichtlichen Prozess eine klare Kalkulationsgrundlage. Andererseits führt dies aber auch dazu, dass wegen des fehlenden Prozessrisikos auch von vornherein aussichtslose Klagen nach dem Motto „ein bisschen wird schon im Gütetermin dabei herauskommen“ anhängig gemacht werden.

„Lieber auf Nummer sicher gehen und einmal mehr abmahnen.“

Dies ist vielleicht die überraschendste Variante aller arbeitsrechtlichen Mythen. Sie resultiert daraus, dass im Bereich der verhaltensbedingten Kündigungen in der Regel verlangt wird, dass

Kette von Abmahnungen auf „Vertrauensschutz“ berufen. Dies nach dem Motto, wer oft mit Konsequenzen droht, dann aber diese nicht ausspricht, der schafft Vertrauen, dass vertragswidriges Handeln auch in der Zukunft akzeptiert wird. Eine Argumentationskette, die auch einem Handbuch für die Erziehung von Kindern entnommen werden könnte.

„Wegen der gesetzlichen Quote muss ich doch bei einer Einstellung nach der Schwerbehinderung fragen.“

Dieser Mythos ist ein Beispiel dafür, dass im Arbeitsrecht rechtssichere Aussagen schnell in das Gegenteil umschlagen können. So wurde in der Vergangenheit ein Fragerecht des Arbeitgebers nach einer Schwerbehinderung bei einer Einstellung nicht nur als zulässig erachtet, sondern daraus sogar eine Fürsorgepflicht als Pflicht zur Frage abgeleitet. Nach dem Inkrafttreten des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes ist dies aber offensichtlich völlig anders geworden, und eine ehemalige klare rechtliche Aussage ist damit zum Mythos geworden. ■

Eingelullt, aber glücklich

MANAGEMENT. Gerade im Personalmanagement sind Mythos und Wahrheit schwer zu trennen, weil es häufig keine eindeutigen Antworten gibt.

Von **Kristina Enderle** und **Randolf Jessl** (Red.)

Im Personalmanagement gibt es viele Fragen, die nicht verallgemeinernd beantwortet werden können. Der Führungsstil ist zum Beispiel sehr individuell und die Motivation der Mitarbeiter auch. Da verwundert es nicht, wenn gerade im Personalmanagement über die Zeit Mythen entstanden sind, die sich mit Erfolg in den HR-Abteilungen halten. Wir klären einige der populärsten auf.

„Zufriedene Mitarbeiter leisten mehr.“

Richtig ist: Arbeitszufriedenheit allein führt noch nicht zu mehr Leistung. Schon 1957 haben die Psychologen Arthur Brayfield und Walter Crockett in einer Studie festgestellt, dass es zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Arbeitsleistung so gut wie keine Beziehung gibt. Weitere bekannte Arbeitspsychologen, wie Victor H. Vroom und Frederick Herzberg, kommen zu ähnlichen Ergebnissen. Der Ehrgeiz, diesen Zusammenhang doch noch zu belegen, kommt eher aus der Praxis. Die Indikatoren für Arbeitsleistung sollen nachgewiesen werden, damit die Unternehmen die entsprechenden Bedingungen im Unternehmen schaffen können. Aber diese Kausalität ist bisher nicht geklärt, denn viele weitere Faktoren bedingen die Arbeitsleistung.

Deswegen sind viele aktuelle Studien dazu übergegangen, das Commitment und Engagement zu messen. Beide Konzepte betonen die emotionale Bindung eines Mitarbeiters an sein Unternehmen. Beim Engagement wird außerdem die Einsatzbereitschaft des Mitarbeiters



Dieser Mitarbeiter sieht zwar zufrieden aus, aber er leistet gerade nichts. Dieser Zusammenhang konnte auch nie belegt werden.

gemessen. Auch bei diesen Konzepten ist es aber wichtig, die Leistungstreiber zu identifizieren. Hier spielen auch organisatorische Rahmenbedingungen eine große Rolle, belegen aktuelle Studien.

„Schulnoten sind der beste Indikator für den Berufserfolg.“

Richtig ist: Mit Schulnoten lässt sich hauptsächlich der Lernerfolg vorhersagen. Sie messen die Fähigkeit, bestimmte Inhalte zu erlernen und – in Prüfungen – wiedergeben zu können. Um im Beruf erfolgreich zu sein, sind aber weitere Fähigkeiten von Bedeutung. Der Experte für Personaldiagnostik Professor Heinz Schuler von der Universität Hohenheim belegt, dass Schulnoten für die Vorhersage von praktischer Ausbildungs- und Berufsleistung nur in geringem Maß geeignet sind. Sie sind nur gute Prädiktoren für die Lernleistung, die im rein schulischen Ausbildungsanteil gefordert ist. Dementsprechend kann man mit Schulnoten eine gute Vorhersage für Examensnoten treffen.

Aber den Schulnoten ist auch nicht jegliche Vorhersagekraft für den Berufserfolg abzusprechen. Schmidt und Hunter belegen immerhin eine Korrelation von 0.3. Betrachtet man nur die Bewerbungsunterlagen als diagnostisches Verfahren zur Personalauswahl sind unter den darin enthaltenen Einzelkomponenten die Schulnoten der valideste Indikator – und wesentlich besser geeignet als Arbeitszeugnisse. Dabei besitzt die Durchschnittsnote eine höhere Validität als einzelne Noten. Unter den Einzelnoten hat die Mathematiknote die höchste Validität.

KOMMENTAR

Mythos „Business-Partner“

„Personaler müssen Business-Partner werden!“ Diese Forderung scheint heute selbstverständlich und verheißt nur Gutes. Wahr aber ist: Es gibt Wichtigeres. Das jedenfalls sagt die Forschung desjenigen, auf den dieser Imperativ zurückgeht: Dave Ulrich.

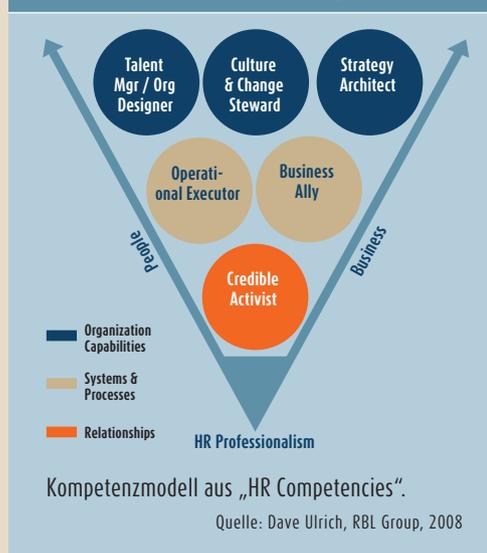
Der Professor an der University of Michigan Business School hat zwar den Begriff „Business-Partner“ wie kein anderer populär gemacht und benutzt ihn heute noch. Bereits Ulrichs gefeiertes Buch „HR Champions“ (1996) schließt aber mit einem Appell, den spätere Bücher immer mehr in den Vordergrund rücken. Der wichtigste Hebel, um etwas im Personalwesen und im Unternehmen zu bewegen, sei „persönliche Glaubwürdigkeit“.

Das belegen Ulrich und seine Co-Autoren in „HR Competencies“ von 2008 an Daten einer Langzeitstudie. Die Auswertungen der Datensätze aus 25 Jahren zeigen, dass gerade die Eigenschaften des „credible activist“, der vielleicht im Deutschen am besten mit „glaubwürdigem Macher“ zu übersetzen wäre, mit Abstand den größten Einfluss darauf haben, ob Personalprofis persönlich erfolgreich sind und mit ihrer Arbeit einen Beitrag zum Geschäftserfolg leisten.

Dieser „glaubwürdige Macher“ zeichne sich dadurch aus, persönlich respektiert zu werden und sowohl in der Organisation wie im Management Gehör zu finden. Zugleich nehme dieser „credible activist“ in der Organisation einen klaren Standpunkt ein und hinterfrage scheinbare Gewissheiten, mit denen Entscheidungen begründet werden. Bereits weniger Bedeutung haben den statistischen Auswertungen zufolge die strategisch relevanten Kompetenzen, die sich in der obersten Reihe der obigen Grafik finden. Die Eigenschaften des „Business Ally“ – von „Business-Partner“ ist in dieser Publikation nicht die Rede – rücken ins dritte Glied. Die Fähigkeit, das Geschäft und die Märkte zu verstehen, erlaube nur wenig Rückschlüsse darauf, ob Personaler persönlich und im Business „performen“. Diese Kompetenz sei wie die Beherrschung von Prozessen nichts weiter als die „Eintrittskarte“ in die Personalfunktion.

Ist der viel zitierte „Business-Partner“ damit doch eher ein „mythischer Held“, der für das Versprechen von Erfolg und Einfluss in der Personalprofession, aber kaum für hart umrissene Kompetenzen oder Tätigkeitsprofile steht? Ulrichs eigene Forschung, die Zähigkeit, mit der sich die Chiffre in allen möglichen Debatten hält, und die zunehmend verwischenden Aussagen darüber, wer und was der Business-Partner überhaupt ist, legen das nahe. (raj)

Sechs Personalerkompetenzen



„Die Mitarbeiter sind der größte Vermögenswert des Unternehmens.“

Richtig ist: Das sind sie allenfalls im übertragenen Sinn. Denn alle Rechnungslegungsvorschriften verhindern derzeit, dass sie als Kapital des Unternehmens in der Bilanz ausgewiesen werden können. Der Grund: Mitarbeiter gehören nur sich selbst – und stellen ihr Wissen und Können lediglich in den Dienst eines Unternehmens.

Dieses Aktivierungsverbot gilt zum Beispiel auch für den sogenannten International Accounting Standard (IAS), der als eher fortschrittlich gilt, was die Berücksichtigung immaterieller Vermögenswerte anbelangt. Da aber das Personal einen gefühlten Wert für den Geschäftsbetrieb hat, geht dieser Wert zum Beispiel bei Firmenübernahmen wenigstens über Umwege auch in die Bewertung des Firmenwerts ein. Allerdings wird der Betrag in einem Posten versteckt, der „Goodwill“ heißt. Dieser Betrag beschreibt die Differenz aus tatsächlichem Kaufpreis und ausgewiesenem und beziffertem Sachwert des Kaufobjekts.

Das aber kann nicht die Lösung sein, betonen die Autorinnen einer PricewaterhouseCoopers-Studie mit dem Titel „Bewertung von Humankapital“. Denn der Idee des IAS 38 nach soll sich im „Goodwill“ eigentlich der Wert jener Faktoren widerspiegeln, die sich aus künftigen Synergien und strategischen Optionen im Zuge der Firmenübernahme ergeben. Die Arbeits- und Innovationskraft der übernommenen Mitarbeiter hat aber zweifellos einen Wert zum Zeitpunkt, zu dem der Firmenwert ermittelt wird. Deshalb gilt laut Annette Marschlich und Jutta Menninger: „Es ist nicht ausgeschlossen, dass das Humankapital mittelfristig in den Rang eines regulären immateriellen Vermögenswerts aufsteigen kann, sofern dafür praktikable und akzeptierte Methoden der Wertermittlung vorliegen.“ Dann erst wäre der „Vermögenswert Mitarbeiter“ mehr als eine bildhafte Wendung und hätte eine Legitimation in der Rechnungslegung.

„Das Unternehmen mit den besten Talenten hat den größten Erfolg.“

Richtig ist: Talente allein führen noch nicht zum Erfolg. In ihrem viel beachteten Buch „Harte Fakten, gefährliche Halbwahrheiten und absoluter Unsinn“ belegen die Stanford-Professoren Jeffrey Pfeffer und Robert I. Sutton mit zahlreichen Studien aus der Praxis, dass Unternehmen, die nur darauf bedacht sind, die besten Talente anzuwerben und zu halten, nicht mehr Erfolg haben als andere. Vielmehr sind es die Unternehmen, die ihre Mitarbeiter stetig weiterbilden und sie darin ermutigen, weitere Fähigkeiten zu erwerben oder vorhandene auszubauen. Denn ein Talent ist keine fixe Größe, erklären die beiden Autoren. Ob die Zehn-Jahres-Regel nach K. Anders Ericsson, Psychologie-Professor an der Florida State University, oder die 10.000-Stunden-Regel nach Daniel Levitin von der McGill Universität in Montreal: Die Übung führt zum Talent.

Einzelne Talente bilden außerdem noch kein erfolgreiches Team. Vielmehr kommt es auf das teaminterne Vertrauen, die Kommunikation und das gegenseitige Wissen um Stärken und Schwächen an. Boris Groysberg von der Harvard Business School fand in einer Studie über Investment-Analysten heraus, dass auch die Leistung der besten Talente einbrach, sobald sie das Unternehmen wechselten. Weitere Beispiele aus der Automobilbranche belegen, dass Unternehmen, die in ihrer Personalpolitik Wert legen auf Teams und Trainings statt auf den Status einzelner Mitarbeiter, mehr Erfolg haben.

„Im Team erbringen die Mitarbeiter mehr Leistung als allein.“

Richtig ist: Die Teamleistung ist nur unter bestimmten Bedingungen größer als die Summe der Einzelleistungen. Gerade das Brainstorming gilt als das beste Instrument, um in einem Team gemeinsam nach neuen Ideen zu suchen. Schon in den 50er-Jahren nimmt dieser Mythos seinen Ursprung, als Alex Osborne das

Brainstorming in der Werbebranche einführt. Seitdem haben mehrere Studien schon das Gegenteil belegt. Aktuell erklärte der Sozialpsychologe Wolfgang Stroebe, Professor an der Universität Utrecht, dass das Brainstorming nur etwa halb so viele und auch weniger kreative Ideen liefert, als die einzelnen Teammitglieder allein erarbeitet hätten.

Und so wie diese eine Technik der Gruppenarbeit ihrem Ruf nicht gerecht wird, steht es auch häufig um die Gruppenleistung allgemein. Die Sozialpsychologie zeigt in einigen empirischen Studien, dass Teammitglieder sich häufig dem Gruppendruck beugen und sich der Meinung der anderen anpassen. Außerdem zeigte sich in Experimenten,

dass Personen mit hohem Status auch mehr Einfluss in der Gruppe haben. Beim sogenannten Trittbrettfahren lassen einzelne Teammitglieder die anderen bewusst für sich arbeiten, um von diesen zu profitieren.

Es lassen sich noch weitere Nachteile und Probleme bei der Gruppenarbeit auflisten, doch zugegebenermaßen hat Gruppenarbeit auch einige Vorteile. So erhöht sie zum Beispiel die Akzeptanz der Entscheidungen und vereinfacht die Informationsübermittlung, da alle Mitarbeiter schon an der Entscheidungsfindung beteiligt sind. Deswegen sollten die Bedingungen für gute Gruppenarbeit bedacht werden; zum Beispiel eine geringe Machtdistanz und eine hohe Komplexität der Aufgabe, die einzelne Spezialisten nicht allein lösen können. ■

BILDUNG –
ERFRISCHEND ANDERS!



Gemeinsam lernen und sparen!
10% Rabatt für zwei oder mehr Teilnehmer
eines Unternehmens.

VORWEG GEHEN

DIE RWE ACADEMY IST JETZT OFFEN
FÜR ALLE UNTERNEHMEN!

Profitieren Sie von Top-Trainern, spannenden Seminaren,
langjähriger Erfahrung und modernster Schulungstechnik!

Hotline: 0231/438-2020
www.rwe-academy.com

NACHRICHTEN

Intelligenztests

Bei der Personalauswahl sind Intelligenztests in Deutschland nicht so üblich wie in den USA. Dass sie aber hilfreich wären, belegt auch eine aktuelle Studie des Bonner Psychologen Jochen Kramer. In einer Metaanalyse fand er heraus, dass Mitarbeiter, die unter Berücksichtigung ihrer Intelligenz ausgewählt wurden, mit einer Wahrscheinlichkeit von gut 80 Prozent eine hohe Arbeits- und Lernleistung erbringen.

www.aow-bonn.de

Exzellente Wissensorganisation

Die Initiative „Exzellente Wissensorganisation“ sucht Unternehmen aus dem Mittelstand (bis 500 Mitarbeiter), die den Umgang mit Wissen beispielgebend organisiert haben. Die Firmen werden mit dem offiziellen Titel „Exzellente Wissensorganisation“ ausgezeichnet. Bewerbungsschluss ist der 31. Mai.

www.wissensexzellenz.de

Persönliche Kommunikation

Trotz Web 2.0 kommunizieren die meisten deutschen Mitarbeiter am liebsten persönlich mit den Kollegen. Eine Studie des Karriereportals Monster ergab, dass nur ein Prozent der Mitarbeiter soziale Netzwerke und Videokonferenzen nutzen. E-Mail und Telefon sind zu jeweils 13 Prozent das Medium der Wahl.

www.monster.de

Bachelor und Master

Rund 86 Prozent der Unternehmen unterscheiden Bewerber nicht nach der Art ihres Abschlusses, ergab eine Umfrage der FH Düsseldorf. Studenten mit höherwertigen Master-Abschlüssen haben dadurch auch keine Vorteile beim Gehalt oder bei den Aufstiegschancen gegenüber Bachelor-Absolventen.

www.fh-duesseldorf.de

Gute Ideen sparen Milliarden ein

Gerade in der Krise brauchen die Unternehmen neue Ideen. Wie bedeutend das Ideenmanagement für die Unternehmen tatsächlich ist, belegt eine aktuelle Umfrage des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft (dib): Der Wert der Verbesserungsvorschläge bei den 277 befragten Unternehmen in 2008 betrug 1,55 Milliarden Euro. Dieser Betrag entspricht einem durchschnittlichen Effizienzgewinn von über 5,6 Millionen Euro pro Unternehmen und 707 Euro rechenbare Einsparung pro Mitarbeiter.

Die Daten der dib-Umfrage zum

Ideenmanagement unterstreichen, dass die Bedeutung und Akzeptanz des Ideenmanagements in der Krise kaum eingebrochen ist.

Generell ist die Bereitschaft von Mitarbeitern, ihre Ideen einzubringen, laut dib-report 2008 unverändert. Annähernd 1,4 Millionen Verbesserungsvorschläge wurden 2008 von den Beschäftigten eingereicht. Der Beteiligungsgrad pro Unternehmen beträgt 2008 damit durchschnittlich 24,2 Prozent. 2007 waren es noch 23,4 Prozent. Fast jeder vierte Mitarbeiter bringt also neue Ideen vor. www.dib.de

Qualifizieren statt entlassen

Weiterbildung während Kurzarbeit

Was meinen Sie: Wird die Förderung von Weiterbildung während Kurzarbeit dazu beitragen, dass das politische Ziel, langfristig Beschäftigung zu sichern, erreicht wird? (n = 113)

Ganz sicher	4,0 %
Ziemlich wahrscheinlich	19,0 %
Vielleicht	39,0 %
Wahrscheinlich nicht	35,0 %
Keinesfalls	3,0 %
Weiß nicht	1,0 %

Nur 23 Prozent halten es für sicher oder ziemlich wahrscheinlich, dass die Weiterbildung während Kurzarbeit langfristig die Beschäftigung sichert. Quelle: DGFP

Laut einer Umfrage der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. setzen viele Unternehmen auf die Weiterbildung während Kurzarbeit. 34 Prozent der befragten Personalmanager halten es für ganz sicher oder ziemlich wahrscheinlich, dass diejenigen Unternehmen, die ihre Belegschaft

während Kurzarbeit weiterbilden, später einen Vorteil im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte haben. Allerdings halten dies auch 30 Prozent für unwahrscheinlich. Mit einem Wettbewerbsvorteil durch die Weiterbildung rechnen vor allem Personalmanager aus Dienstleistungsunternehmen. www.dgfp.de

Führungskultur bleibt auf der Strecke

Die Führungskultur ist nicht der einzige, aber ein sehr wichtiger Aspekt bei der Motivation der Mitarbeiter. Führungskräfte sollten trotz der Krise und den gestiegenen Anforderungen in ihrem Führungsalltag, weiterhin ihre Mitarbeiter fair behandeln. Doch eine Umfrage des Wirtschaftsmagazins „Capital“ zeigt auf, dass 68 Prozent der Befragten mehr Druck von den Führungskräften erhalten. Die Vorgesetzten verweisen dabei auf die wirtschaftliche Lage, die Konkurrenz und anstehende Umstrukturierungen im Unternehmen. Bereits 40 Prozent der Mitarbeiter haben inzwischen Angst, Fehler zu machen. Jeder Zweite glaubt sogar, eine Entlassung sowieso nicht mehr selbst beeinflussen zu können.

Dieses Verhalten führt zu einem enormen Vertrauensverlust der Mitarbeiter gegenüber ihrem Chef. Das bestätigen 45 Prozent der Befragten. Ungefähr jeder Dritte vermutet, dass sein Chef ihm ebenso misstraut. Die Mehrheit der Beschäftigten ist laut „Capital“ deshalb auch deutlich weniger loyal, leistungsbereit und engagiert. Für die Studie wurden die Antworten von 498 Managern und Fachkräften ausgewertet.

www.capital.de



Mehr Druck auf die Mitarbeiter und weniger Vertrauen: Das prägt die derzeitige Führungskultur.

... und aus Daten werden Dokumente.

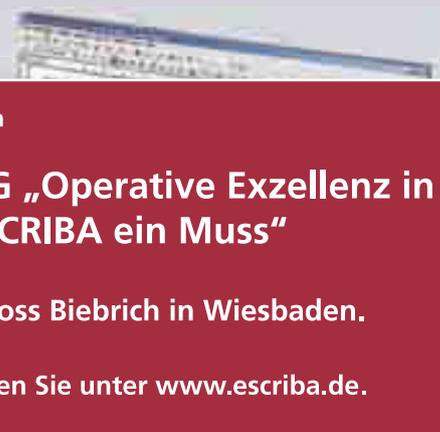
ESCRIBA: Effiziente, anwenderfreundliche Dokumentenprozesse für alle SAP®-Module.



Erzeugen Sie einfache und komplexe Dokumente komfortabel auf Knopfdruck direkt aus Ihren SAP®-Anwendungen im SAP®-GUI oder Portal.



Nutzen Sie interaktive Dialogassistenten für die strukturierte Zuerfassung von nicht in SAP® gepflegten Daten.



Bearbeiten Sie erstellte Dokumente in vertrauter Textverarbeitungsumgebung und speichern Sie sie vollautomatisch innerhalb von SAP®.

Wir laden Sie herzlich ein zum

ESCRIBA FOKUSTAG „Operative Exzellenz in der Personalarbeit – ESCRIBA ein Muss“

am 18. Juni 2009 im Schloss Biebrich in Wiesbaden.

Das Anmeldeformular finden Sie unter www.escriba.de.



ESCRIBA®

WWW.ESCRIBA-SOFTWARE.DE

NACHRICHTEN

Krisen-Fitness im Internet

Wege durch die Krise zeigt IDS Scheer in einem Internet-Portal. Gemeinsam mit der Agentur ABW hat das Software- und Beratungshaus eine Online-Kampagne entwickelt: Mithilfe eines Online-Tests können Unternehmen einschätzen, wie krisensicher sie sind und wo Geschäftsprozessmanagement (BPM) als Krisenmanager hilft. www.krisenfit.de

Fördermittel online finden

Die Fördermöglichkeiten für berufliche Weiterbildungen sind vielfältig, aber auch unübersichtlich. Als Wegweiser stellt die TÜV Süd Akademie nun einen Fördermittel-Konfigurator im Internet zur Verfügung. Dieser berät auch in Sachen Konjunkturpaket II.

www.tuev-sued.de/akademie/foerderung

Sprachkenntnisse testen

Cambridge ESOL hat einen Test zur Einstufung von Sprachkenntnissen auf den Markt gebracht: Der Online-Business Language Testing Service, kurz BULATS, ist ein Einstufungstest für Englisch, Spanisch, Französisch und Deutsch. Er eignet sich für die Bewerberauswahl oder die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs und steht auch als Online-Version zur Verfügung. www.bulats.org

Hilfe bei der Trennung

Outplacement oder Newplacement, Replacement oder Implacement? Welche Maßnahme ist die richtige für das eigene Unternehmen? Das Beratungsunternehmen per: die Personalexperten hat zusammen mit der 7 (S) Gruppe ein Verfahren entwickelt, das eine pragmatische Unterstützung bietet: Fair Placement. Das Konzept enthält Dienstleistungen von der Trennung von Arbeitnehmern bis zur Arbeitsplatzsuche. www.per-die-personalexperten.de

Mehr Frauen für technische Berufe finden

Viele Firmen würden Frauen in technischen Berufen einstellen – wenn sie sich bewerben würden. Oft ist es jedoch so, dass Ausschreibungen für technische Berufe eher Männer ansprechen, da Technik als angeborenes Interesse von Männern dargestellt wird. Deshalb hat das Wirtschaftsministerium und Ministerium für Arbeit und Soziales Baden-Württemberg nun einen Leitfaden herausgegeben, der Personalern Anregungen geben soll, wie sie mit treffenden Formulierungen und ansprechenden Bildern sowohl Männer als auch Frauen für ihr Unternehmen gewinnen können: „So erreichen sie alle.“ Der Leitfaden enthält konkrete Beispiele, wie Anzeigen geschlechtsneutral formuliert werden, Checklisten und ein kleines Wörterbuch.

www.frauundwirtschaft-bw.de



Dass Frauen nur selten in der Forschung arbeiten, liegt auch daran, dass die Inserate eher Männer ansprechen.

Neues von den Stellenmärkten

NETZWERK. Unternehmen und Organisationen werden beim Business-Netzwerk Xing jetzt automatisch und kostenlos angezeigt. Premium-Mitglieder des Netzwerks können über die neuen Unternehmensprofile relevante Ansprechpartner recherchieren und per Mausclick kontaktieren. Zudem werden Mitarbeiterübersichten und weitere Informationen, etwa zum Karriere-Level der bei Xing zu findenden Mitarbeiter, automatisch dargestellt. www.xing.de

MATCHING. Die Online-Recruiting-Plattform Talential bringt neben den Fähigkeiten auch die Karriereziele der Kandidaten mit den Anforderungen der Arbeitgeber zusammen. Möglich macht das ein automatisiertes Matching-Verfahren, das auf Basis eines neu entwickelten Algorithmus funktioniert. www.talential.com

JOB SUCHMASCHINE. Simply Hired ist eine internationale aktive Jobsuchmaschine, die nun auch in Deutschland verfügbar ist. Sie stellt aus einer Vielzahl von Quellen – gängigen Online-Stellenbörsen, Webseiten von Unternehmen oder sozialen Netzwerken – Joblisten zusammen, die nach diversen Jobkategorien, Regionen und Firmen durchsucht werden können. www.simplyhired.de

RELAUNCH. Auf der Personal 2009 in München wurden die Neuerungen der Plattform Jobscout24 vorgestellt: Ein neuer Kandidaten-Pool ersetzt die bisherige Bewerberdatenbank und bietet Personalern die Möglichkeit, interessante Bewerber zu kontaktieren, bevor Kosten entstehen. Außerdem wurden die Suchtechnologie und die Optik verbessert. www.jobsout24.de

2. ZukunftsForum Personal

München 17./18. September 2009

Schon
über 300
Anmeldungen

Zwischen Wissensavantgarde und Prekariat:

Herausforderungen für das System Arbeit



Auszug aus dem Programm

Unternehmensherausforderungen für globale Kunden, Geschäfte und Belegschaften

Dr. Thomas Enders (President/CEO EADS Airbus Division)

Szenarien zur Zukunft des Systems Arbeit

Matthias Horx, Trend- und Zukunftsforscher (Zukunftsinstitut Horx GmbH)

Bildung 2.0 – für Prekariat und Wissensavantgarde

Prof. Dr. Stephan Jansen (Präsident und Geschäftsführer Zeppelin-University)

Wissenskapital im Lebensbogen

Prof. Dr. Michael Hüther (Institut der deutschen Wirtschaft, Köln) und Patrick M. Liedtke (The Geneva Association for the Study of Insurance Economics)

Neue Armut: Schimäre, Realität, Gefahr?

Dr. Friedrich Merz, MdB (CDU)

Parallele Impulsrunden, u. a.:

Behindert die Krise die Entwicklung der kreativen Klassen?

Muster brechen – Gerade jetzt Innovationskultur im Unternehmen fördern

Quo vadis, Tarifpartnerschaft? Überlegungen zu alternativen Wegen des Miteinanders

Arbeit ohne Altersgrenze – oder Altersgrenze ohne Arbeit?!

Veranstaltungsort

IHK-Akademie München
Orleansstr. 10-12, 81669 München

Teilnahmegebühr

Buchungsfrist	Preis
bei Buchung bis 15.07.09	€ 990,00
danach	€ 1.190,00

(alle Preise zzgl. MWSt.)

Anmeldung per Fax oder Post.

Weitere Informationen und Anmeldeunterlagen unter www.zukunftsforum-personal.de

Veranstalter



Förderer



Anmeldung und Informationen

Organisationsbüro ZukunftsForum Personal 2009
c/o Charlotte Kosicki

Friedhofstraße 15 · 74391 Erligheim · Fon (07143) 408562 · Fax (07143) 408563
charlotte.kosicki@zukunftsforum-personal.de · www.zukunftsforum-personal.de

ZUKUNFTSFORUM
PERSONAL

Alternative zur Führungslaufbahn

PRAXIS. Führungs- oder Expertenlaufbahn? Neu ist diese Frage nicht, aber viele Firmen haben noch keine Antwort gefunden. Die E-Plus-Gruppe hat eine Lösung.

Von **Sonja Kokoschka**

Seit seiner Gründung hat sich der Mobilfunkanbieter E-Plus immer wieder gewandelt und sich zuletzt von einem technologiegetriebenen zu einem von Marketing und Vertrieb dominierten Unternehmen entwickelt. „Notwendige Fähigkeiten und erfolgskritische Kompetenzen ändern sich durch Veränderungen im Marktumfeld und im Unternehmen selbst. Heute sind neben dem technologischen Know-how insbesondere tief greifende Kenntnisse in Vertrieb und Marketing gefragt“, erklärt Eric Günzel, Director Human Resources. „Der Bedarf an hoch qualifizierten, unternehmerisch und vernetzt denkenden Wissensträgern steigt mit wachsender Komplexität der Prozesse und Marktverhältnisse. Die Bedeutung des Wettbewerbs um Hochqualifizierte für den Unternehmenserfolg wird angesichts des Fachkräftemangels und der demografischen Entwicklung offensichtlich.“

Alternative Laufbahnkonzepte

Wer also derart qualifizierte Fachleute sucht, muss sich als Unternehmen intensiv mit der Gestaltung von Fachlaufbahnen abseits des klassischen hierarchischen Aufstiegs auseinandersetzen. Schließlich kann nicht jeder in der Linienorganisation Führungsaufgaben übernehmen. Gleichzeitig ist es aber zunehmend der Anspruch von qualifizierten Fachkräften, im Unternehmen eine exponierte Rolle mit entsprechendem Leistungspaket zu besetzen.

Die E-Plus-Gruppe hat in den vergangenen Jahren bereits Erfahrungen mit solchen alternativen Laufbahnkonzepten gesammelt. „In der Vergangenheit sind geradezu inflationär Stellen kreiert worden. Gleichzeitig gab es kein hinreichendes unternehmensweites Verständnis von Nutzen und Wertbeiträgen der Experten und Projektmanager. Beides hat das Modell entwertet und eine dauerhafte Etablierung verhindert. Mit dem neuen System haben wir diese Aspekte korrigiert“, kritisiert Eric Günzel die veralteten Laufbahnmodelle. Erfolge sowie Schwachstellen dieser Konzepte wurden deswegen durch ein von HR geleitetes Projektteam analysiert und unter Einbindung der Fachbereiche in ein neues, tragfähigeres Modell überführt.

Projektlaufbahn für Experten

Das neue Modell der E-Plus-Gruppe und seine Implementierung hat eine unternehmensweite Projektgruppe geleitet. Die ausgewogene Zusammenstellung des Gremiums garantierte zu dem Zeitpunkt und auch heute noch das Gelingen und die Akzeptanz des Modells. Zentrale Fachspezialisten und Führungskräfte aus den verschiedenen Unternehmensbereichen, HR-Experten sowie die Vorstandsebene erarbeiteten gemeinsam klar umrissene Leitplanken, die das neue Laufbahnmodell zum Erfolg führen.

Eine wichtige Leitplanke ist die strenge Limitierung und Exklusivität der Stellen. Die E-Plus-Gruppe schreibt nur dann eine neue Stelle in diesem alternativen Karrierepfad aus, wenn sie ein strategisches Thema verantwortet, sie in

direktem Zusammenhang mit den klar formulierten Unternehmenszielen steht und sie die Wettbewerbsposition der E-Plus-Gruppe im Telekommunikationsmarkt stärkt.

Neue Stellen zuerst prüfen

Die zum Beispiel vom Abteilungsleiter beantragte Expertenstelle wird nach Freigabe durch Human Resources und Genehmigung durch den zuständigen Direktor in einem bereichsübergreifenden Gremium vorgestellt und diskutiert. Verantwortliche aus allen Fachbereichen, Vertreter des Gesamtbetriebsrats, des Sprecherausschusses sowie der HR-Abteilung entscheiden hier gemeinsam abschließend darüber, ob die vorgeschlagene Position eingerichtet wird. Bei einer Projektmanagerstelle geschieht dies in einem bereichsübergreifenden Projektentscheidungsgremium. Bislang mit großem Erfolg: 80 Prozent der bislang gemeldeten Positionen hielten der kritischen Diskussion stand. Einige wenige wurden nicht in die Experten- und Projektlaufbahn aufgenommen, weil sie eher eine operative als eine strategische Bedeutung hatten. Derzeit befinden sich etwa 40 der 2.400 Mitarbeiter der E-Plus-Gruppe in der Experten- und Projektlaufbahn.

Eine zweite bedeutende Leitplanke sind die hohen Ansprüche an die Stellenbewerber sowie ihre sorgfältige Auswahl. So wurden für jede Stufe der Laufbahnen Anforderungskriterien verabschiedet, die konkret den Rahmen der Stellen sowie die Erwartungen an den Stelleninhaber beschreiben. Dazu gehört bei-



Auch Experten wollen die Karriereleiter erklimmen. Die E-Plus-Gruppe bietet ihnen eine spezielle Laufbahn.

spielsweise auch, auf Konzernebene bei der Mutter KPN interne Beratungs- und Vertretungsfunktionen zu übernehmen, wie etwa bei der länderübergreifenden Entwicklung und Einführung neuer Mobilfunkprodukte. Ferner ist der Auswahlprozess möglicher Kandidaten mit bewährten Personalinstrumenten wie zum Beispiel Mitarbeiterentwicklungsgesprächen und Potenzialklausuren vernetzt. Darüber hinaus wurde ein Aus-

wahlverfahren erarbeitet, das die Besetzungsentscheidungen nachvollziehbar und transparent macht. Alle diese Maßnahmen zielen darauf ab, das Ansehen des Programms und der Stellen dauerhaft zu sichern.

Gleiche Wertschätzung

Die richtigen Kandidaten auszuwählen ist eine Sache. Mindestens genauso wichtig ist es, diese dann in der Organisation sichtbar zu verankern. „Die Teilnehmer der Experten- und Projektablaufbahn müssen die gleiche Wertschätzung erhalten wie vergleichbare Führungshierarchien“, erklärt Eric Günzel. Dafür müssen die Kandidaten sichtbar werden, ansonsten wird die Karriere in der Linie immer einen höheren Stellwert haben. Das Unternehmen hat diesem Aspekt große Aufmerksamkeit geschenkt. Die stärkere Verankerung in der Organisation erfolgt unter anderem durch

- regelmäßige Vorträge aus dem eigenen Fachgebiet,
- Artikel oder Fachbeiträge durch die Ex-

perten und Projektmanager,

- einen eigenen Auftritt im unternehmensweiten Intranet,
- regelmäßigen Austausch über Projektinhalte und -methoden zwischen den Projektmanagern,
- Aufträge von Führungskräften und Geschäftsführung in der Vorbereitung strategischer oder unternehmerischer Entscheidungen,
- individuelle Personalentwicklungs-

maßnahmen und Förderung inklusive eines Sonderbudgets für die Experten und Projektmanager,

- gleichen Zugang zu allen relevanten Informationen wie die vergleichbare Führungshierarchie,
- aktives Einbringen von Fähigkeiten und Kompetenzen durch die Stelleninhaber selbst.

Insgesamt stellt das neue Laufbahnmodell der E-Plus-Gruppe eine echte Alternative zur klassischen Führungslaufbahn dar. Experten und Projektmanagern eröffnen sich konkrete und nachvollziehbare Entwicklungsperspektiven. Zugangskriterien und Genehmigungsverfahren für die Positionen stellen sicher, dass das System nicht verwässert. „Das ist einer der erfolgskritischen Aspekte für die Überlebenschancen solch alternativer Karrieremodelle“, so die externen Berater Dr. Armin Deuter und Anton Stockhausen, die in der Konzeptionsphase unterstützend tätig waren. Die große Zahl der Bewerber auf die in der Experten- und Projektablaufbahn ausgeschriebenen Positionen zeigt, dass die Ausstattung der Stellen sowohl intern für die Mitarbeiter als auch extern für Bewerber attraktiv ist. Und auch auf Führungsebene der verschiedenen Bereiche wird das Modell bislang sehr gut angenommen. Für diesen Sommer rechnet die E-Plus-Gruppe mit zahlreichen neuen Vorschlägen für weitere Stellen in der Experten- und Projektablaufbahn.

Die Herausforderung ist nun, das Karrieremodell weiter in der Gesamtorganisation zu verankern. Die einzelnen Experten und Projektmanager müssen ihre Möglichkeiten voll ausschöpfen und intern das entsprechende Standing für sich und den gesamten Karrierezweig erarbeiten. ■

Sonja Kokoschka

ist Department-Managerin Human Capital Management bei der E-Plus-Gruppe.

„Beste Arbeitgeber“ sind krisenfest

AUSZEICHNUNG. „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ schneiden auch im europäischen Vergleich hervorragend ab und fühlen sich für die Zukunft gut gerüstet.

Von **Frank Hauser**

Die diesjährigen Gewinner des Great Place to Work-Wettbewerbs „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ setzen auch international Maßstäbe: 28 der auf nationaler Ebene ausgezeichneten 100 Unternehmen wurden kürzlich vom europäischen Great Place to Work Institute in Baden bei Wien als „Europas Beste Arbeitgeber 2009“ prämiert.

Deutschland führt Nationenwertung an

Basis stellten die nationalen Great Place to Work-Benchmarkstudien in 17 europäischen Ländern dar. 1.350 Unternehmen mit fast 300.000 Beschäftigten nahmen an den Untersuchungen zu Qualität und Attraktivität der Arbeitsplatzkultur teil. Wie in den Vorjahren führen die Unternehmen mit Sitz in Deutschland die „Nationenwertung“ deutlich an.

In der Größenkategorie der Unternehmen bis 500 Mitarbeiter belegt ConSol Software - die Nummer eins der kleineren Unternehmen im deutschen Ranking - den dritten Platz in Europa. Ebenfalls unter die Top Ten schafften es die Beratungshäuser Noventum Consulting und Pentasys. Insgesamt konnten sich neun Unternehmen aus Deutschland in dieser Größenkategorie unter den 50 besten Unternehmen in Europa platzieren. Unter den ausgezeichneten 50 großen Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern finden sich sogar 19 Arbeitgeber aus Deutschland - sieben davon unter den Top Ten. An der Spitze steht hier Microsoft. Impuls Finanzmanagement belegt den zweiten Platz. Die

komplette Liste „Europas Beste Arbeitgeber 2009“ findet sich unter: www.greatplacetowork.de/best/lists-europe.php

SMA Solar Technology gewinnt Sonderpreis „Faire Vergütung“

Gekrönt wurde das hervorragende Abschneiden der Arbeitgeber aus Deutschland durch die Vergabe zweier Sonderpreise. SMA Solar Technology aus Kassel erhielt den europäischen Great Place to Work Fairness Award, der unter dem Motto „Faire Vergütung“ stand. Der Weltmarktführer für Solar-Wechselrichter greift, obwohl nicht tarifvertraglich gebunden, freiwillig die jeweils aktuellen Tarifabschlüsse der Metall- und Elektroindustrie auf und nimmt eine kontinuierliche Anpassung an die Marktgehälter vor. Variable, leistungsorientierte Gehaltskomponenten ergänzen das Modell. Zudem wird bereits seit Unternehmensgründung ein

erfolgsabhängiger Bonus ausgeschüttet: 16 Prozent des Unternehmensgewinns werden an die Mitarbeiter verteilt. Sonderzahlungen wie Weihnachts- oder Urlaubsgeld, die andernorts längst „Geschichte“ sind, zählen ebenfalls zum Vergütungsmodell, dessen Umsetzung fortlaufend durch die Personalabteilung unterstützt wird, beispielsweise durch Gehalts-Coachings. Besondere Transparenz wird auch durch die Verfügbarkeit von Gehaltstabellen im Intranet bewiesen. Für mögliche Unstimmigkeiten existiert zudem ein Beschwerdemanagement. Ein weiteres Zeichen der Fairness: Alle Zeitarbeiter erhalten den gleichen Basisstundenlohn wie die direkt bei SMA Beschäftigten.

Bei den Mitarbeitern kommen die Maßnahmen an: Während die besten Arbeitgeber Europas auf die Frage nach einer angemessenen Gewinnbeteiligung von ihren Beschäftigten durchschnittlich 65 Prozent Zustimmung erhalten, sind dies bei SMA stolze 97 Prozent.

Sonderpreis „Teamgeist“ für SimCorp

Der Sonderpreis für „Teamgeist“, der unter dem Motto „Spaß bei der Arbeit“ stand, ging an SimCorp aus Bad Homburg, einem führenden Anbieter von Finanzdienstleistungs-Software. Der Award steht für die bewusste Anerkennung und Gestaltung der gemeinsamen Freude an und bei der Arbeit als wichtigem Teil der Arbeitsplatzkultur. 95 Prozent der Mitarbeiter von SimCorp geben an, dass es ihnen Spaß macht im Unternehmen zu arbeiten, im Durchschnitt sind es bei den Besten in Europa 86 Prozent.



Handelsblatt

In dieser und in der nächsten Ausgabe des Personalmagazins stellen wir einige Ergebnisse der Benchmarkstudie „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ vor. Eine neue Runde des Wettbewerbs hat bereits begonnen. Informationen und Teilnahmeunterlagen unter: www.greatplacetowork.de

Einen Beitrag hierzu leistet unter anderem eine große Mitarbeiter-Lounge zum gemeinschaftlichen Entspannen, Austauschen, Feiern und Spielen. Fest verankert ist auch das regelmäßige Feiern besonderer Ereignisse und Meilensteine. Führungskräfte verfügen über finanzielle Mittel, um für ihre Teams oder Abteilungen bei außerordentlichen Leistungen besondere Gemeinschaftsaktivitäten wie Ausflüge oder Sportevents zu organisieren. Zudem wird Eigeninitiative bei der Gestaltung gemeinschaftlicher Events unterstützt, fast jeder Mitarbeiter hat sich daran bereits aktiv beteiligt.

Mitarbeiterorientierung behält auch in der Krise einen hohen Stellenwert

Die hohe Mitarbeiterorientierung von Deutschlands besten Arbeitgebern rüstet die Unternehmen auch für die aktuellen Herausforderungen. Denn angesichts der Wirtschaftskrise stellt sich – zumindest vorübergehend – die Frage, ob die Mitarbeiterorientierung den Stellenwert der vergangenen Jahre behalten wird.

Das Great Place to Work Institute hat hierzu im April Personalverantwortliche aus 178 Unternehmen befragt, die in den beiden letzten Jahren zu Deutschlands besten Arbeitgebern zählten. Die Ergebnisse sprechen eine deutliche Sprache: Auch in der Krise hat das Thema für die ausgezeichneten Arbeitgeber einen hohen Stellenwert. 30 Prozent geben sogar an, dass die Bedeutung der Mitarbeiterorientierung 2009 im Vergleich zum Vorjahr noch ansteigen wird. 69 Prozent gehen von einer unverändert hohen Bedeutung aus. Lediglich ein Unternehmen erwartet einen kurzfristig sinkenden Stellenwert.

Mehr als die Hälfte der Unternehmen geht davon aus, dass die Bedeutung der Mitarbeiterorientierung für das Engagement der Beschäftigten und den Unternehmenserfolg künftig weiter ansteigen wird. Kein einziges Unternehmen erwartet eine gegenläufige Entwicklung.

44 Prozent haben spezielle Maßnahmen ergriffen, allen voran Kommunikationsmaßnahmen, die intern Transparenz



© SMA SOLAR TECHNOLOGY

SMA Solar Technology wurde auf europäischer Ebene für sein faires Vergütungssystem ausgezeichnet.

über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens sowie über bereits ergriffene und mögliche Schritte zur Bewältigung der Krise schaffen sollen. 56 Prozent geben an, keine außerordentlichen Maßnahmen eingeleitet zu haben – einige mit der Begründung, nicht unmittelbar von der Krise betroffen zu sein.

Wettbewerbsvorteile in der Krise

Und auch dies zeigt sich: Den Beste-Arbeitgeber-Unternehmen geht es auch in der Krise relativ gut. 37 Prozent bezeichnen ihre derzeitige wirtschaftliche Lage als gut, weitere 49 Prozent immerhin als befriedigend. Auch für die Zukunft erwartet die Mehrheit eine stabile oder günstigere wirtschaftliche Entwicklung.

Auch die Prognosen zur Entwicklung der Personalstärke sind positiv: 37 Prozent der befragten Unternehmen gehen

davon aus, dass sie in den kommenden zwölf Monaten eher Personal einstellen werden, lediglich 15 Prozent werden voraussichtlich Stellen eher abbauen.

Fazit: „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ bekennen sich auch in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten zu ihrer Mitarbeiterorientierung – viele wollen diese sogar noch ausbauen. Gleichzeitig schätzen sie ihre wirtschaftliche Situation durchaus positiv ein. Dies zeigt, dass Mitarbeiterorientierung ein wichtiger Wettbewerbsvorteil ist, der in der aktuell schwierigen Situation zum Tragen kommt. ■



Frank Hauser

leitet das Great Place to Work Institute Deutschland mit Sitz in Köln.

Im Alltag die Werte leben

PRAXIS. Viele Unternehmenswerte klingen meist so selbstverständlich, aber sie werden nicht gelebt. Die Commerzbank schult deswegen alle ihre Führungskräfte.

Von **Michael Gestmann**

Mit seinem Bestseller „Wer bin ich – und wenn ja, wie viele?“ nahm Richard David Precht seine Leser mit auf eine philosophische Reise und landete einen unerwartet großen Erfolg. Offenbar suchen viele Menschen nach Orientierung und verbindlichen Werten, die es in einer globalen, immer komplexeren Welt kaum mehr gibt.

Orientierung will auch die Frankfurter Commerzbank ihren Führungskräften in Zeiten des Wandels vermitteln. Und ähnlich wie Precht nutzt das zweitgrößte deutsche Kreditinstitut dazu philosophische Erkenntnisse, allerdings primär

die, die sich auf die Kunst des Führens beziehen. „Vor über drei Jahren wurde in unserem Konzern ein kontinuierlicher Werteprozess angestoßen. Daran anknüpfend wollen wir mit unserer Seminarreihe erreichen, dass alle Vorgesetzten die definierten ‚ComWerte‘ wie Respekt und Partnerschaftlichkeit, Leistung, Marktorientierung, Teamgeist und Integrität tagtäglich leben“, erklärt Bernd Pompetzki, Leiter der Personalentwicklung und Qualifizierung bei der Commerzbank.

Werte im Führungsalltag verankern

Dazu wurden zunächst Workshops mit den Führungskräften durchgeführt, um diese Werte weiter auszugestalten.

„Anschließend führen die Vorgesetzten entlang ihres Bereichs weitere Workshops mit ihren Mitarbeitern durch, um konkrete Maßnahmen zu entwickeln, die die Werte im Alltag mit Leben füllen“, berichtet Bernd Pompetzki. Dadurch sollte nach und nach die gesamte Belegschaft erreicht sowie die Verantwortung dafür, dass die Maßnahmen umgesetzt werden, auf die Teams vor Ort übertragen werden.

Dennoch war allen Verantwortlichen klar, dass der Erfolg des Werteprozesses von dem gelebten Führungsalltag abhängt. Pompetzki und sein Team stießen daher eine Neuausrichtung der Führungskräfteentwicklung an, die berücksichtigt, dass Führende vor allem



© COMMERZBANK/KWSEK

Die Commerzbanker hinterfragen in den Seminaren die Werteorientierung. Der Künstler Anatol Herzberg (Mitte) legte dazu seine Perspektive dar.

ein „Instrument“ haben: Ihre Persönlichkeit. Für jede Führungskraft sind nun drei aufeinander aufbauende Seminare, die sich über insgesamt zehn Tage erstrecken, Pflicht. Bislang nahmen bereits 70 Führungskräfte daran teil. Sie lernen zunächst, wie Werte – verstanden als handlungsleitende Normen – ihnen selbst eine Orientierung für ihr Denken und Tun geben. Die Werte müssen in der jeweiligen Person verortet werden. Erst dann können die „ComWerte“ in ihrem alltäglichen Handeln, zum Beispiel bei typischen Führungsinstrumenten, wie etwa Zielvereinbarungen, sichtbar werden.

Philosophischer Ansatz

In Abstimmung mit der Commerzbank entwickelte John Kayser von der Akademie ForumFührung ein Programm, das vorsieht, den Teilnehmern die Kunst des Führens auf der Grundlage der klassisch-humanistischen Bildung zu vermitteln. Gerade in den aktuell turbulenten Zeiten bieten die Erkenntnisse aus Psychologie und Philosophie nach Ansicht von Pompetzki und Kayser eine wichtige praktische Orientierungshilfe, die es ermöglicht, die eigene Persönlichkeit als „Instrument“ kennenzulernen. Kayser orientiert sich daher an Sokrates, der den Menschen dabei helfen wollte, an Wissen zu gelangen, das sie bereits besitzen. „Sokrates bezeichnete die Vorgehensweise als Mäeutik, als geistige Hebammenkunst“, erklärt der Trainer.

„Die Philosophie stellt dazu eine 2500 Jahre alte Denktradition mit einer immensen Palette an gedanklichen Werkzeugen bereit, auch wenn man nach einheitlichen Vorgehensweisen oder gar einem Regelwerk vergebens sucht“, sagt John Kayser. Statt vorgefertigte Weisheiten und Handlungsanleitungen zu servieren, geht es dem Düsseldorfer Managementtrainer in seinen Seminaren vielmehr darum, die Teilnehmer durch Fragen zum Nachdenken über die eigene Orientierung anzuregen. „Wer sich bewusst ist, wo er steht, und auch, wo er hin will, kann ein klares Bild des zu beschreitenden Wegs vermitteln“, erklärt Kayser. Bei den relevanten Entscheidungen, die während dieser Prozesse zu treffen sind, orientiert sich



Der macht das

Finden Sie die echten Profis!

meinstadt.de

da ist ganz Deutschland drin

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

ein erfolgreich Führender an den Werten, die über technisch-funktionale Ziele hinausgehen. Die rein von der Vernunft her entwickelte Strategie ist zwar unabdingbar, wirkt aber wenig sinnstiftend. Ein werteorientiertes Verhalten fordert hingegen nicht nur eine Antwort auf das „Wohin?“, sondern auch auf das „Wie“, was in Krisenzeiten umso mehr gelte. Diese grundsätzliche Überzeugung vermittelt Kayser den Führungskräften der Commerzbank.

Ziel ist es, die Souveränität der Führungskräfte zu stärken, ihre persönliche Ausstrahlung und ihre soziale Kompetenz – insbesondere in Veränderungssituationen – zu verbessern. Die Teilnehmer sollen letztlich ihren persönlichen Führungsstil erkennen und weiterentwickeln. Daher sind auch jeweils Seminarblöcke zum Thema „Rhetorik – Führen durch das Wort“ und zum Thema „Führen durch Überzeugen“ eingeplant.

Verantwortliches Führen als Basis

Ausführlich beschäftigen sich die Teilnehmer auch mit Fragen des werteorientierten Managements und was es zum Beispiel für sie bedeutet, ein „verantwortlich Führender“ zu sein, wie sie die Potenziale der Mitarbeiter erkennen, passende Entwicklungsprozesse initiieren und die Mitarbeiter unterstützend begleiten können. „Dass neben den fachlichen auch die sozialen Kompetenzen für den Erfolg wichtig sind, ist allgemein bekannt“, sagt Bernd Pompetzki, „weniger hingegen, dass Glaubwürdigkeit und Vertrauen Folge der ethisch-sittlichen Kompetenz einer Person ist.“

Begriffe wie Gerechtigkeit, Tapferkeit, Weisheit und Bescheidenheit wurden in den Seminaren lebhaft diskutiert und vertieften den „ComWerte“-Prozess. Dies reicht zum Teil weit in den Alltag hinein. „Die Seminare machten mir deutlich, dass der rechte, bescheidene und gelassene Umgang mit mir selbst eine wichtige Grundlage meines Führungserfolgs ist“, bestätigt auch Hans-Jürgen

HINTERGRUND

Werte hinterfragen

Damit Sie Werte in der Führungskultur Ihres Unternehmens einführen können, die auch wirklich gelebt werden, sollten Sie sich und Ihre Überlegungen sowie Einstellungen hinterfragen. Einige Anhaltspunkte helfen Ihnen dabei.

- Reflektieren Sie Ihre eigenen handlungsleitenden Führungsprinzipien.
- Fragen Sie sich und Ihre Mitarbeiter, in welchen Momenten sie gute Führung erlebt und was diese Situationen gemeinsam haben.
- Hinterfragen und prüfen Sie sprachliche Begriffe, Einstellungen, Überzeugungen und Handlungen.
- Stellen Sie sich zum Beispiel sogenannte „Was-ist“-Fragen. Etwa: Was ist Gerechtigkeit? Oder: Was ist das Gute? Oder: Was ist gute Führung? Formulieren Sie auf die These eine Antithese, um das Denken in Gang zu setzen.
- Animieren Sie sich und Ihre Mitarbeiter zum Nachdenken, beispielsweise, was sie von dem Gedanken des Machttheoretikers Machiavelli halten, der sagte, es sei besser gefürchtet als geliebt zu werden.

Wischniewski. Eine gute Führungskraft müsse ein glaubwürdiges Vorbild sein, bevor sie das entsprechende Verhalten bei den Mitarbeitern voraussetzen könne. Wischniewski formuliert daher heute keine Erwartungshaltung mehr an seine Mitarbeiter, die er selbst nicht vorleben kann. Zudem achtet er darauf, dass er stets authentisch handelt.

Ähnlich erlebt es ein Kollege. Er vertraut nun seinen Mitarbeitern, dass sie selbst den richtigen Weg finden, eine Aufgabe zu lösen. „Zugegeben, es war anfänglich nicht leicht, auf Kontrollmaßnahmen zu verzichten, wenn ich das Gefühl hatte, es folge keine sofortige Umsetzung“, äußert der Bereichsleiter selbstkritisch. Seine Erfahrungen bestätigten ihn aber in seinem Handeln, da es sehr schön zu erleben sei, wenn Mitarbeiter aus eigenem Antrieb über Zwischen- oder Enderfolge berichteten.

Bernd Pompetzki sieht es nun häufiger, dass die Führungskräfte besser delegieren und etwa offene Vorgesetzten-Türen den Mitarbeitern verdeutlichen, dass sie mit Fragen zu ihrem Chef gehen können.

ROI ist die Persönlichkeitsentwicklung

Laut dem Personalentwickler berühren die Seminare die Teilnehmer nicht nur als Führungskräfte, sondern auch als Menschen. Der unmittelbare Return-on-Investment der Seminare sei zwar nur indirekt nachweisbar, zumal es dem Trainer weniger um Effizienzsteigerung, sondern um die Entwicklung von Führungspersönlichkeiten geht. „Dies jedoch führt zu Verhaltensänderungen“, bestätigt Pompetzki. Beispielsweise würden die Seminare klareres Denken und in der Folge bessere Entscheidungen begünstigen.

Auch die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Team funktioniert anschließend in der Regel besser. So bestätigt etwa Kai Bierwirth, Geschäftsführungsmitglied der Commerzbank, Regionalfiliale München: „Dies mache ich an der Nachhaltigkeit der Wirkung fest, da die vermittelten rhetorischen und dialektischen Fähigkeiten in der Praxis zu noch besseren Ergebnissen verhelfen.“

Michael Gestmann ist freier Journalist in Bonn.



Ein Ergebnis perfekten HR-Managements.

Reibungslose und optimale HR-Prozesse, die zur Wertschöpfung im Unternehmen beitragen – für dieses Ziel setzt sich SD Worx seit über 60 Jahren unermüdlich ein. Mehr noch: Als ein führender internationaler Outsourcing-Dienstleister für HR-Services erzielen wir Ergebnisse, die es Ihnen ermöglichen, HR strategisch innerhalb Ihres Unternehmens zu platzieren. In diesem Sinne unterstützen wir Sie – auch grenzüberschreitend – bei allen Fragestellungen in den Bereichen Payroll, Official Affairs und HR-Automation.



Basis für Ihren Erfolg sind dabei unsere modularen Applikationen und Branchenlösungen. Diese vereinen ausgeprägte Funktionalität mit hoher Wirtschaftlichkeit: Jeden Monat bearbeitet SD Worx rund 1,1 Millionen Personalabrechnungen für mittlerweile über 40.000 Kunden in 25 europäischen Ländern. Übrigens: Nicht wenige davon sehen ihren täglichen Herausforderungen seitdem deutlich entspannter entgegen.

→ Informationen erhalten Sie auf www.sdworx.de
oder unter Tel. +49 (0)6 103 38 07-0

Der Mensch als Kennzahl

WIRTSCHAFTSETHIK. Ein Schweizer Energieunternehmen untersucht die Bedeutung der „Größe Mensch“ im Rahmen seines Personal-Controllings.

Von **Johannes F. Schraudner**

Das Thema Personal-Controlling erfährt in Unternehmen und öffentlicher Verwaltung steigende Aufmerksamkeit. Dieser Trend zeigt das Bedürfnis nach besserer Analyse und frühzeitigen Informationen über die Entwicklung des Personal-kostenbereichs. Im Bereich Personal spielt vor allem die „Größe Mensch“ eine sehr wichtige Rolle, die nicht wie Stückzahlen oder Ausschussquoten in der Produktion leicht gemessen werden kann,

Zeitpunkt einige wenige Kennzahlen erhoben, doch erfolgte noch keine weitere Auswertung der Zahlen. Im Rahmen meiner Diplomarbeit zum Einfluss von wirtschaftsethischen Aspekten auf Personal-Controlling wurde ab September 2008 ein Konzept zur Generierung eines Personal-Controllings aufgestellt.

Im ersten Schritt, der Bestandsaufnahme, wurde die Unternehmenskultur und die wirtschaftsethischen Ansätze des Unternehmens herausgearbeitet: Definiert wurde, wofür Atel einsteht, welche Geschäfte man als Kerngeschäfte sieht und

von sozio-ökonomischen Einflussfaktoren verschiedenster Dimensionen, und muss so den Spagat zwischen wertschöpfender und werteorientierter Unternehmensführung leisten können. Zur Bestimmung als wesentlicher Bestandteil der Wertschöpfung reiht sich auch das Konzept des Shareholder-Ansatzes und der konsequenten Weiterentwicklung und des Weiterdenkens zur Stakeholder-Theorie ein. Ein Personal-Controlling, welches auf eine solche selbstkritische Basis gestellt wird, ist nie statisch, sondern ein sowohl reaktives als auch proaktives Steuerungsinstrument des HR-Bereichs im Unternehmen.

Die Instrumente, mit denen man Personal-Controlling transparent machen kann, sind Kennzahlen und Kennzahlensysteme, die helfen, unternehmens- und personalrelevante Sachverhalte zu validieren und zu qualifizieren. Kennzahlen sind der erste Ansatz zu einer systematischen, qualifizierten Evaluation der Personalarbeit. Mit ihnen können personalwirtschaftliche Sachverhalte in der Sprache des Managements ausgedrückt werden. Hauptziel ist es, durch Transparenz und Offenheit Steuerungsimpulse für das Management und die Linie zu geben. Der HR-Bereich selbst wird zu einem internen Knowledge-Center, das empfängerorientiert aufgestellt ist und durch Hard- und Soft-Facts die Unternehmensrealität abbildet.

Die erhaltenen Daten bieten Chancen und Risiken. Chance ist, planvoll und strukturiert zu steuern und das Management damit zu unterstützen. Risiken stecken vor allem in der Generierung

Ethik im Controlling heißt: Nur indem man Kennzahlen hinterfragt, erlangt man Klarheit darüber, was hinter einer Zahlenkolonne steckt.

sondern einer umfassenden und strukturierten Untersuchung bedarf. Diese Untersuchung ist der Arbeitsinhalt eines funktionierenden Personal-Controllings, das das Personal nicht als Kostenfaktor, sondern vor allem als Erfolgsfaktor des Unternehmens begreift.

Von der „grünen Wiese“ zum System

Als das Schweizer Unternehmen Aare-Tessin AG für Elektrizität (kurz: Atel), das seit 2009 zusammen mit EOS als führender Energieleister der Schweiz unter dem neuen Namen Alpiq auftritt, im Sommer 2008 beschloss, sein nachhaltiges Personal-Controlling zu intensivieren, stand es noch vor der berühmten „grünen Wiese“: Zwar wurden zu diesem

welche Werte im Unternehmen gelebt werden. Zur Abgrenzung der Begriffe Wirtschaftsethik und Unternehmenskultur gefällt mir persönlich folgende Definition gut: „Moral setzt ein Ausrufezeichen hinter die Aussagen, Ethik hingegen ein Fragezeichen.“ Sie zeigt auf, dass das Wichtigste hinter ethischen Wertemaßstäben ist, diese immer wieder zu hinterfragen. Denn nur durch das Hinterfragen von Kennzahlen kann man Überblick und Klarheit darüber erlangen, was hinter einer Zahlenkolonne zu verstehen ist.

HR-Management als Mittler zwischen Wertschöpfung und Werteorientierung

Das Personalmanagement agiert heute in einem heterogenen Umfeld, geprägt

einer Übermenge an Daten, die nicht mehr ausgewertet werden kann, da alle Ressourcen bereits für das Erheben der Daten verbraucht wurden. Durch die konsequente Planung und Definition der einzelnen Schritte auf dem Weg zur Schaffung eines Personal-Controllings, ist es möglich, den Erfolgsfaktor „Größe Mensch“ richtig zu analysieren und entsprechend diesen Vorgaben das Unternehmen strategisch erfolgreich zu führen. Der Personal-Controller muss sich somit immer mit den aktuellen, internen und externen Themen beschäftigen und diese Erkenntnisse und seine Erfahrungen mit in die Arbeit einfließen lassen. Die Umsetzung des Konzepts wurde deshalb einerseits auf die Werte der Atel, andererseits auf generelle wirtschaftsethische Modelle gestützt. Im Rückblick zeigen sich vier Meilensteine.

Meilenstein eins: Antworten auf Kernfragen

In den ersten Meetings des Projektteams der Atel, bestehend aus der Leiterin Corporate HR, der Leiterin HR-Business Services Energy, dem Leiter Compensation and Benefits und mir als damaligem Diplomanden, wurden die Kernfragen des Projekts definiert:

„Wovon sprechen wir?“ – Unter dem Begriff Controlling können unzählige Definitionen in der Wissenschaft gefunden werden, beginnend mit der falschen Übersetzung des Worts als reine „Kontrolle über Berichtswesen“ hin zu einem anwenderfreundlichen Cockpit, welches, wie in einem Flugzeug-Cockpit, den Nutzer mit allen wichtigen Informationen in grafisch aufbereiteten Darstellungen versorgt.

„Welche Definition ist für Atel die richtige?“ – Ausgehend von den oben dargestellten verschiedenen Definitionen, entschied sich das Projektteam für die

Definition ihres Personal-Controlling-Ansatzes als steuerungsfähiges HR-Cockpit.

„Wie nennen wir das Projekt?“ – Die Namensgebung ist eine grundlegende Entscheidung, denn erst damit wird ein Projekt auch intern wie extern kommunikationsfähig. Auch hier fiel die Entscheidung klar für den Namen „HR-Cockpit“ aus.



Die Messung der „Größe Mensch“ unter wirtschaftsethischen Aspekten ist Gegenstand des nachhaltigen Personal-Controllings.

„Warum wollen wir nachhaltiges Personal-Controlling?“ – Die Frage zielt auf eine Definition dessen, was der eigentliche Inhalt des HR-Cockpits werden soll: „Das HR-Cockpit soll die grundlegenden, transparenten und offenen Informationen bieten, um Führungsorientierung und Steuerungsimpulse zu geben.“

„Was wollen wir liefern?“ – Diese Frage erfordert die Definition eines klaren Ziels. Mit dem HR-Cockpit werden für das Management Führungsinformationen und -kennzahlen bereitgestellt, welche die Steuerung der „Größe Mensch“

im Sinne der Unternehmensstrategie, -ziele und -werte ermöglichen. Aus dieser Darstellung lassen sich Handlungsempfehlungen ableiten.

„Wer berichtet und wem soll berichtet werden?“ – Diese Frage beinhaltet zwei Komponenten, sowohl den Erhebungshorizont als Ebene, von der die Daten gesammelt werden sollen, und der Empfängerhorizont als Ebene, an der die gesammelten Informationen weitergegeben werden. Entschieden wurde, beim Erhebungshorizont nach dem Prinzip Bottom-up zu handeln und alle Kennzahlen von der Ebene Mitarbeiter aus zu erheben, beim Empfängerhorizont diese gesammelten Daten zu verdichten und von Top-Down weiter zu informieren und bereit zu stellen.

Diese ersten Meetings lieferten das Fundament, auf welchem weiter aufgebaut werden konnte. Schwierigkeiten bestanden nicht im Finden eines Konsenses zu den Fragen, sondern in der konkreten und aussagekräftigen Formulierung aller Definitionen, damit die Ideen greifbar wurden.

Meilenstein zwei: Kennzahlenbeurteilung und Auswahl

Anschließend wurde eine Auswahl von HR-Kennzahlen erarbeitet. Um sich nicht in der Menge von theoretisch möglichen Kenn-

zahlen zu verlieren, die in der Literatur angeboten werden, fokussierte man sich auf die Frage nach den konkret für Atel wichtigen Kennzahlen. Dem Projektteam wurde eine Vorauswahl von Kennzahlen zum Bereich Personal, definiert über Kennzahlenbeschreibungsbögen, vorgestellt. Generell waren die Kennzahlen differenziert nach Hard-Facts und Soft-Facts. Hard-Facts sind durch die Erhebung zu einem festgesetzten Zeitpunkt, durch feste Messgrößen und Formeln, bestimmte Informationszahlen (beispielsweise Fluktuationsrate) feststellbar.

HR als Wertschöpfungsfaktor

Wertschöpfungsorientiertes Personal-Controlling
als Bestandteil der Gesamtunternehmensführung

Weiterentwicklung des Shareholder-Value-Ansatzes zum Stakeholder-Ansatz

Integration des Shareholder-Value-Ansatzes in die unternehmerische Wertschöpfung

HR-Management muss den Spagat zwischen wertschöpfender und werteorientierter Unternehmensführung schaffen. Die Abbildung zeigt Zusammenhang und Weiterentwicklung der aufeinander aufbauenden Theorien.

Quelle: Johannes Schraudner, 2009

Soft-Facts sind hingegen Erfolgsfaktoren, deren Messung nur in Interaktion mit den Mitarbeitenden erfolgen kann und die Gründe für Hard-Facts liefern.

Kennzahlenbeschreibungsbögen beinhalten neben dem Namen einer Kennzahl auch eine genaue Berechnungsformel, welche dazu dient, dass die Kennzahl immer auf dieselbe transparente Weise berechnet werden kann und klar mathematisch definiert ist. Zudem legt man über Kennzahlenbeschreibungsbögen auch die Vor- und Nachteile der Kennzahl, eine generelle Erklärung für deren Zweck und die erforderlichen Daten, um die Zahl berechnen zu können, dar. Die Kennzahlen wurden nach Relevanz für die Atel individuell priorisiert. Nur so kann man die Kennzahlen ermitteln, welche für das Unternehmen tatsächlich wichtig sind. Die so bewerteten Zahlen gelten, je nach Einstufung, als „must-have“ bis zu „nice-to-have“.

Ergebnis war eine klare Auswahl konkreter Kennzahlen, mit denen in die Umsetzung gegangen werden konnte. Bei der Entscheidung für die konkreten Kennzahlen muss man sich klar sein, dass mittelfristig an dieser Auswahl Veränderungen nötig sein können, um auf Änderungen im sozio-ökonomischen Umfeld reagieren zu können.

Meilenstein drei: Aufbau der Software-Struktur und HR-Cockpit LIVE

Als dritter Schritt, der Einführung eines funktionierenden und auf die individuellen Bedürfnisse des Unternehmens gerichteten HR-Cockpits, schließt sich die Suche nach „DER“ Software-Lösung an, die alle festgelegten Entscheidungen berücksichtigt. Die Marktsituation hierbei ist positiv, und viele Anbieter versprechen individuelle Lösungen im Thema Cockpit-Darstellungen und Schnittstellen zu Datenlieferanten, wie dem Programm SAP als Datenlieferant. Auch ist es denkbar, dass ein Unternehmen selbst diese Programmierleistung übernimmt, doch gilt es hierbei immer Kosten und Leistung objektiv zu vergleichen.

Derzeit befinden wir uns in dieser Phase der automatisierten, technischen Umsetzung. Anhand von Kriterienanalysen wurden geeignete Firmen bewertet. Neben dem klassischen betriebswirtschaftlichen Kriterium der Kosten spielten für Atel gerade Flexibilität, einfache Handhabung und Erfüllung der Anforderungen die wichtigste Rolle.

Vorab wurden auch bestimmte als Priorität A definierte Kennzahlen „per Hand“ erhoben und via MS-Office-Programmen dargestellt. Jedoch ist dies mit hohem Zeit- und Kontrollaufwand

verbunden und kann keine dauerhafte Lösung sein, denn nach dem reinen Erheben der Zahlen muss deren gezielte Analyse erfolgen, was die eigentliche Arbeit eines funktionierenden HR-Controllings darstellt. Dennoch mag ein solches händisches Erheben in ein oder anderen Unternehmen dazu dienen, das Management von der generellen Idee eines HR-Cockpits zur strategischen Steuerung des Personalbereichs im Sinne der Unternehmenswerte und -ziele durch anschauliche Beispiele zu überzeugen.

Meilenstein vier: HR-Cockpit nutzen, informieren, steuern – leben

Mit dem letzten Meilenstein schließt sich der Kreis zu den Definitionen, die als erster Meilenstein getroffen wurden. Nachdem das HR-Cockpit live geschaltet sein wird, kann der Nutzen daraus gezogen werden. Nun wird es gelten, dass man Controlling „lebt“, was bedeutet, dass man das definierte Ziel, die grundlegenden, transparenten und offenen Informationen bereitstellt, um Führungsorientierung und Steuerungsimpulse für das Management und die Linie zu geben.

Durch diesen Einsatz und durch den Einfluss des wirtschaftsethischen Grundgedankens, Regeln zu hinterfragen und zu überprüfen, ist ein weiterer Schritt für das Unternehmen geschafft, die Steuerung der „Größe Mensch“ im Sinne der Unternehmensstrategie zu ermöglichen und Stärken und Schwächen offen und transparent darzustellen. So werden die Handlungsempfehlungen abgeleitet und die Individualität der einzelnen Mitarbeitenden nicht hinter reinen Zahlenmengen verborgen. ■



Johannes F. Schraudner

ist Junior-Fachspezialist
HR, Compensation &
Benefits bei der Alpin

Management AG und leitet dort das
Projekt HR-Cockpit.



© IAWA

Rekrutierung in schwierigen Zeiten

Praxis: Aus alten Fehlern gelernt [S. 36](#) Innovation: Ein Portal für die gesamte Laufbahn [S. 40](#) Umfrage: Jobsuche in der Midlife-Krise? [S. 42](#) Studie: Die Top-50-Jobbörsen in Deutschland [S. 43](#) Rekrutierungscenter: Wunderwaffe oder Wasserkopf? [S. 44](#) Personalberatermarkt: Mehr Headhunter, weniger Umsatz [S. 46](#)

Aus alten Fehlern gelernt

TREND. Viele Personalmanager müssen derzeit einzelne Recruiting-Maßnahmen reduzieren. Der Auftritt als Arbeitgeber wird jedoch kaum angetastet.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Wie unterschiedlich sich die Rezession auf Personalmarketing und Recruiting auswirkt, zeigt eine Studie des Beratungsunternehmens Undconsorten. Befragt wurden die Leiter der Personalmarketing- und Recruiting-Abteilungen 30 deutscher Großunternehmen. 23 Prozent halten ihre geplanten Einstellungen konstant zum Vorjahr, drei Prozent planen, mehr Mitarbeiter einzustellen, aber 73 Prozent reduzieren ihre Einstellungszahlen. 64 Prozent kürzten ihre Recruiting-Budgets, aber 18 Prozent erhöhten ihre Budgets antizyklisch.

Im Detail lässt sich erkennen, dass das Einstellungsverhalten stark nach Zielgruppen differenziert. Auszubildende sind wenig betroffen. Stärker betroffen sind Hochschulabsolventen und am stärksten Berufserfahrene: Drei Viertel der Unternehmen reduzieren ihre Einstiegspositionen für Berufserfahrene und drei Viertel wollen zudem Positionen für Berufserfahrene stärker aus eigenen Reihen besetzen. Des Weiteren gehen 60 Prozent der Befragten davon aus, dass es leichter wird, gute Bewerber zu gewinnen.

Die Studie zeigt aber auch, dass die Firmen aus der letzten Rezession gelernt haben. „Sie behalten eine Grundpräsenz am Arbeitsmarkt bei, um nicht wieder Schwierigkeiten bei der Bewerberansprache zu bekommen. Sie achten weiterhin auf kritische Talente, Kompetenzen und eine ausgewogene Altersstruktur, indem sie keine kompletten Einstellungsstopps

ausrufen“, erläutert Dr. Jens Müller-Oerlinghausen, Partner bei Undconsorten.

Bayer: Recruiting bleibt

Ein Blick auf einzelne Unternehmen macht deutlich, dass die Reaktionen auf die Krise ganz unterschiedlich ausfallen. Bayer beispielsweise setzt gegen den Trend weiterhin stark auf Rekrutierung. Seit Jahresbeginn hat das Unternehmen in Deutschland bereits rund 100 Hochschulabsolventen und Young Professionals unterschiedlicher Fachrichtungen eingestellt. „Wir rechnen damit, bis zum Jahresende mindestens noch weitere 50

Berufseinsteiger zu rekrutieren“, berichtet Personalleiter Jan Peters. Zudem würden mehr als 500 Berufspraktika zur Verfügung gestellt und nach den Sommerferien etwa 800 neue Azubis anfangen.

Im Personalmarketing hat Bayer den Gürtel allerdings enger geschnallt. Die Mittel für Imageanzeigen wurden im Vergleich zum Vorjahr um die Hälfte reduziert, die für Recruiting-Veranstaltungen um rund 20 Prozent. Unverändert fortgesetzt werden firmeneigene Events wie Doktorandenkurse, die Teilnahme an Absolventenkongressen, das



Viele Recruiter bekommen derzeit ein Stoppschild ins Büro gesetzt.

Engagement bei Internet-Jobbörsen wie Jobstairs und die Pflege der eigenen Karriere-Webseite. Auch neue Medien wie Podcasts und andere Web-2.0-Elemente setzt Bayer verstärkt ein, um die Dialogkommunikation zu forcieren.

IFM: Antizyklisch agieren

Insbesondere Unternehmen, die im Zuge des jüngsten Fachkräftemangels Probleme hatten, qualifizierte Fachleute zu finden, können den Wandel auf dem Arbeitsmarkt nun nutzen. Die IFM Electronic GmbH, die vornehmlich Ingenieure und Absolventen der Elektrotechnik benötigt, agiert in Sachen Rekrutierung gezielt antizyklisch. Wie Personalleiter und Mitglied der Geschäftsführung Steffen Fischer erklärt, hat der Hersteller von Automatisierungstechnik trotz Krise die klassischen Recruiting-Aktivitäten wie Stellenausschreibungen und Internet-Auftritte beibehalten und die Messeauftritte sowie die Hochschulkontakte sogar intensiviert. „Zudem haben wir die interne Kommunikation deutlich verstärkt“, sagt er und ergänzt: „Uns ist bewusst, dass wir auch für unsere bestehende Mitarbeiterschaft attraktiver Arbeitgeber bleiben müssen.“

Evonik: Strategische Relevanz

Die Kommunikation nach innen ist derzeit ein besonders wichtiges Instrument, bestätigt Alfred Lukasczyk, Leiter Personalmarketing bei Evonik und Vorstandsmitglied des Arbeitskreises Personalmarketing (dapm). Nach seinen Erkenntnissen gibt es derzeit zwei Restriktionen für das externe Personalmarketing: Die finanzielle und die kommunikative. „Auch wenn das Budget da ist, sind bestimmte Marktauftritte nicht möglich, wenn das Unternehmen beispielsweise Kurzarbeit angemeldet hat. In dem Zusammenhang ist es derzeit nicht vermittelbar, großformatige Anzeigen zu schalten“, sagt er. „Aber wenn es das Unternehmen schafft, in schlechten Zeiten offen und ehrlich zu kommunizieren, kann es viele Zielgruppen für sich gewinnen.“

Bei Evonik selbst gilt: Personalmarketing wird auch in der Krise weitergeführt,

auch wenn die Budgets gekürzt wurden. „Wir haben das große Glück, dass wir dem Vorstand rechtzeitig vor der Krise vermittelt haben, dass Employer Branding weit mehr als Recruiting ist, vor allem ein strategisch relevantes Thema. Allerdings sehen wir genau hin, welche Aktivitäten hilfreich und zielführend sind“, so Alfred Lukasczyk. Kürzungen werden vor allem dort vorgenommen, wo langfristig kein Schaden entstehen kann, etwa bei der Mediaplanung. Auch im Eventmarketing hat Evonik Kürzungen vorgenommen, aber ohne damit langjährige Partnerschaften oder Netzwerke zu beeinträchtigen. Verstärkt wurden Aktivitäten zur Messbarkeit der Arbeitgeberattraktivität – ein Projekt, das bereits vor der Krise angestoßen wurde.

HypoVereinsbank: Kontinuität zählt

Eine besondere Folge der Bankenkrise bekommt die HypoVereinsbank zu spüren: Die Bewerbungen werden weniger. „Das ist nicht unbedingt negativ zu sehen“, sagt Max Lehmann, Head of Employer Branding & Recruiting. „Früher haben sich viele Kandidaten mit einem Lebenslauf beworben, der gar nicht zu einer Bank passt. Das ist heute nicht mehr der Fall“, erklärt er. Zudem gelte bei den Berufseinsteigern: „Der Konzern hat erkannt, dass es wichtig ist, die Talent-Pipeline nachhaltig zu füllen. Denn wenn es wieder bergauf geht, müssen genügend Nachwuchskräfte vorhanden sein, die zum rechten Zeitpunkt in Schlüsselpositionen eingesetzt werden können“, so Max Lehmann. Das heißt, dass die Bank grundsätzlich weiterhin Einstiegsprogramme für Hochschulabsolventen anbietet – nur in einem etwas geringeren Umfang als vor der Bankenkrise und vornehmlich für die Kundenberatung.

Allerdings berichtet Max Lehmann von deutlichen Verschiebungen bei den Recruiting-Instrumenten: „Die Budgets für Printinserate wurden gegen null reduziert. Ein wichtiger Baustein sind Online-Aktivitäten, aber der Schwerpunkt liegt auf Veranstaltungen“, sagt er. „Wir wollen mit den Leuten – gerade in schlechten Zeiten – direkt in Kontakt treten.“ Die Recruiting-Kom-

Poko

Seminare • Trainings • Beratung

Ihr kompetenter
Partner ...



... in den Bereichen

- Personal
- Führung
- Kommunikation
- Persönlichkeitsentwicklung
- Recht

Seit über 45 Jahren
richtungsweisend!

Einstellungsgespräche
professionell führen

02.07. – 03.07.2009
Baden-Baden (P748AB09)

29.10. – 30.10.2009
Münster (P748AC09)

Themenplan und weitere Informationen im Internet: **Webcode 748.**

Poko-Institut

Erphostraße 40
48145 Münster
Tel. 0251/1350-6060
Fax 0251/1350-500
info@personal.poko.de
www.personal.poko.de

munikation bei der HypoVereinsbank hat sich also gewandelt: vom abstrakten Werben zur direkten Ansprache.

Die Folgen für die Märkte

Die Beispiele zeigen es und die Undconsortien-Studie bestätigt: Die Unternehmen haben aus der Rezession 2002/2003 gelernt und behalten die langfristige strategische Ausrichtung bei. So wird die allgemeine Präsenz als Arbeitgeber aufrechterhalten – allerdings mit einer Schwerpunktverschiebung auf preiswerte und persönliche Formate. Das bleibt nicht ohne Folgen für die Stellenmärkte. Besonders starke Rückgänge verzeichnen die Printstellenmärkte. „Es ist eine deutliche Verlagerung von Print zu Online zu spüren“, bestätigt Alfred Lukasczyk. Aber auch die Online-Jobbörsen müssen mit sinkenden Umsätzen leben: Wie der monatlich erhobene Monster-Employment-Index zeigt, der das Online-Anzeigenaufkommen von 280 Unternehmens-Webseiten und mehr als zehn Online-Stellenbörsen misst, sind diese seit November 2008 rückläufig. „Besonders betroffen ist das Ingenieur- und Produktionswesen“, be-

richtet Mario Bertoli, Geschäftsführer von Monster Deutschland. „In diesem Schlüsselsektor machen sich die sinkenden Exportzahlen negativ bemerkbar, was zu einem starken Rückgang von Jobangeboten führt.“ Er rechnet damit, dass durch die Wirtschaftskrise sich der „generelle Trend weg von Printanzeigen hin zu Online-Stellenanzeigen“ verstärkt. Um es den Arbeitgebern bei gekürzten Recruiting-Budgets zu ermöglichen, weitere Online-Anzeigen zu schalten, bietet Monster Deutschland auch „individuelle Lösungen“ an, so Mario Bertoli.

Auch bei Jobstairs, dem Jobportal von 50 Großunternehmen, ist die Zahl der Stellenanzeigen zurückgegangen – von 19.560 im September 2008 auf 14.883 im März 2009. Jobstairs-Sprecher Carsten Franke rät den Arbeitgebern, die Zeitbudgets, die sie durch das weniger gewordene operative Recruiting gewinnen, für die Arbeit an der eigenen Arbeitgebermarke und die Optimierung von Zielgruppenansprache und Recruiting-Prozessen einzusetzen. „Hier gilt es, die Zeit zu nutzen, um die eigene wirtschaftliche Situation durch die Mitarbeit von HR zu verbessern“, sagt er. Denn der Fachkräfteman-

gel sei durch die Krise nicht beendet, sondern lediglich vertagt.

Andere Rekrutierungswege sind von der Krise offenbar weniger betroffen. Das bestätigt Michael Barlag, Geschäftsführer der Barlag Werbe- & Messeagentur: „Wir merken auf unserer Jobmesse Deutschland Tour noch nicht viel bis gar nichts von der Krise. Die bei uns teilnehmenden Unternehmen lassen sich von der derzeitigen Lage wenig beirren und planen schon heute personell für bessere Zeiten.“ Preisnachlässe aufgrund der Wirtschaftskrise sieht Michael Barlag deshalb auch nicht gerechtfertigt: „Wir verkaufen unsere Messepakete exakt nach unserer Preisliste. Es wäre auch äußerst unseriös und unfair den Unternehmen gegenüber, die sich schon im vergangenen Jahr für 2009 angemeldet und die üblichen Preise bezahlt haben.“

Blick in die Zukunft

Dieser Überblick macht deutlich: Der Stellenmarkt ist aus seinen angestammten Bahnen geraten. Während einige Personalabteilungen jetzt die Chance nutzen, um antizyklisch qualifizierte Kräfte zu finden und sich als Arbeitgeber zu positionieren, sind anderen die Hände gebunden. Aber es muss nicht unbedingt etwas Schlechtes bedeuten, wenn die Budgets gekürzt werden. Unternehmen, die vorausdenken, nutzen die Krise, um sich auf die wahren Werte zu konzentrieren. Auch Alfred Lukasczyk von Evonik sieht in der Krise Positives. „Es gibt zwar Restriktionen, aber diese zwingen uns auch, auf Qualität zu achten.“

Wie die Krise positiv genutzt werden kann, zeigt die HypoVereinsbank. Diese will künftig den Fokus noch stärker auf die interne Mitarbeiterentwicklung legen, so Max Lehmann: „Wir bewerten die Personen, die wir bereits kennen, als ein höheres Gut. Denn diejenigen, die uns auch in schlechten Zeiten die Stange halten, die wir bereits als Praktikanten oder Azubis kennengelernt haben, werden uns auch treu bleiben, wenn es wieder mit der Wirtschaft bergauf geht.“ ■

Weniger Inserate und Headhunter

Eigene Karriereseiten	0,1
Allgemeine Jobbörsen	-0,3
Interner Arbeitsmarkt	0,5
Eigene Pools	0,6
Bestehende Netzwerke	0,4
Personalberater/Headhunter	-0,7
Institutionen	0,2
Printanzeigen	-0,5

Weniger Stellenanzeigen und ein geringerer Einsatz von Personalberatern: Das ist die Reaktion der Recruiter auf die Krise. Stattdessen setzen sie stärker auf eigene Instrumente und soziale Netzwerke. Einheit: Veränderung im Vergleich zum Vorjahr auf einer Skala von 1 (sehr schwach) bis 5 (sehr stark).

Quelle: Undconsortien, 2009

Zusammenarbeiten beginnt mit uns.

Endlich Jobs, die wirklich passen. Ein Service der Süddeutschen Zeitung.

Maximilian C. Roth
Consultant

Dr. Wolfgang Brück
Vice President

Einfach kostenlos auf laufbahner.de registrieren und ein individuelles Jobprofil anlegen. Die neuartige Matching-Technologie findet sofort die dazu passenden Positionen. So hat man schnell direkten und persönlichen Kontakt zu Unternehmen. Höchstmögliche Datensicherheit ist dabei natürlich garantiert. Bereit für laufbahner.de?



laufbahner.de

▶ Jetzt weiterkommen.

Ein Portal für die gesamte Laufbahn

TREND. Laufbahner.de will die nächste Generation der Jobsuche im Internet sein. Es geht nicht um Stellenanzeigen, sondern um direkte Kontakte zu Kandidaten.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Intensive Marketingaktionen begleiten derzeit den Start eines Recruiting-Portals, das von der Süddeutschen Zeitung ins Leben gerufen wurde. Es soll nicht die Stellenmärkte in der SZ und ihrem Internet-Portal ersetzen, sondern „ist ein vollständig neues Geschäftsportal“, wie Harald Lenz, Geschäftsbereichsleiter Recruiting-Markt, erklärt. „Laufbahner.de ist ein langfristiges Zukunftsprojekt, das sich deutlich von den klassischen Jobbörsen unterscheidet“, so Harald Lenz.

Die Unterschiede zu den klassischen Online-Stellenmärkten: Unternehmen schalten auf Laufbahner.de keine Stellenanzeigen, sondern präsentieren dort sich selbst sowie ihre Leistungen und Perspektiven für Arbeitnehmer. Im Vordergrund steht der direkte Kontakt zwischen Interessenten und Unternehmen, ohne einen Umweg über Personaldienstleister. Diese sind auf Laufbahner.de nicht zugelassen. Der Kontakt von Unternehmen zu interessanten Kandidaten kommt vielmehr über ein Matching-Verfahren zustande, für das ein neuer Algorithmus entwickelt wurde. Um eine hohe Passgenauigkeit zu erreichen, werden 26 Matching-Attribute eingesetzt. Dieser detaillierte Abgleich soll Nachteile kleinerer Firmen, die oftmals sehr attraktive Stellen anbieten, aber bei den Jobsuchenden einfach nicht bekannt sind, ausgleichen. „Alle Unternehmen

haben auf Laufbahner.de den gleichen Auftritt, ob Groß- oder Kleinunternehmen“, erklärt Harald Lenz das egalitäre Prinzip des neuen Portals.

Auch für langfristige Planungen

Eine weitere Besonderheit ist die perspektivische Ausrichtung des Matchings. Kandidaten können jetzt schon angeben, dass sie im Sommer 2010 eine Stelle suchen werden. Oder Unternehmen können bereits heute Vakanzen veröffentlichen, auch wenn diese erst in einem Jahr Realität werden. Auf diese Weise soll es Unternehmen ermöglicht werden, für weiter in der Zukunft liegende Projekte einen Pool an möglichen Kandidaten aufzubauen.

Und noch ein Unterschied zu den klassischen Jobbörsen: Firmen können auch verdeckte Stellen schalten, die für Kandidaten nicht sichtbar werden. Über das Matching bekommen die Firmen sofort

passende Kandidaten angezeigt, die sie direkt ansprechen können. „Das ist ein deutlicher Fortschritt zum bisherigen System“, so Harald Lenz.

Der direkte Kontakt von Unternehmen zu interessanten Kandidaten ist, wie bereits erwähnt, einer der Schwerpunkte des neuen Portals. Möglich wird dieser dadurch, dass Personalmanager über eine integrierte E-Mail-Funktion sowie einen Rückrufwunsch mit ihren Favoriten Termine vereinbaren können. Der Kontakt wird außerdem persönlicher, da sich Personalmanager über ein Kontaktfeld mit Foto und Kontaktdaten erkennbar machen. Zusätzlich zum direkten Kontakt haben Arbeitgeber die Möglichkeit, interessante Kandidaten in einem Pool zu speichern, um sie bei späteren Vakanzen erneut ansprechen zu können.

Auch das Preismodell von Laufbahner.de will kleine und mittlere Unternehmen nicht benachteiligen. Deshalb ist der Preis für ein Unternehmensprofil in drei Schritte gestaffelt. „Bei einem Unternehmen mit über 3.000 Mitarbeitern ist anzunehmen, dass es mehr Mitarbeiter sucht als ein Unternehmen mit weniger als 300 Mitarbeitern“, nennt Harald Lenz den Hintergrund. Wie viele Bewerberkontakte ein Unternehmen pflegt und wie viele Stellenperspektiven es veröffentlicht, sei dagegen nicht limitiert. Denn im Vordergrund steht das Unternehmen und nicht die einzelne zu besetzende Stelle. ■



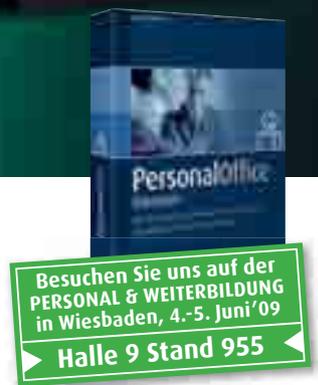
Unternehmen zeigen, was Bewerber bei ihnen zu erwarten haben.

Legt die Personalarbeit einen Gang zu,
laufen viele ihrem Anspruch hinterher.

Ich bin schon bei Haufe.

Die Anforderungen an Ihre Personalarbeit steigen mit unverminderter Geschwindigkeit. Um weiter Kurs zu halten, brauchen Sie eine verlässliche Navigation. Keine Schmalspur-Lösungen, sondern einen Meilenstein, der Ihnen den Weg weist. Haufe Personal Office Premium führt Sie besser und schneller ans Ziel. Sie profitieren von einer kompletten Wissensdatenbank, praktischen Arbeitshilfen (z. B. Zeugnis-Assistent) erstklassigen Online-Seminaren und exklusiven Services (z. B. Hörbücher).

••• www.haufe.de/premium2009



Haufe

Jobsuche in der Midlife-Krise?

UMFRAGE. Online-Jobbörsen werden nicht nur zur aktiven Stellensuche genutzt. Ein Drittel der User informiert sich ganz allgemein über neue Stellenangebote.

Von **Gerhard Kenk**

Jobbörsen und Jobsuchmaschinen werden überwiegend von Stellensuchenden zwischen 31 und 50 Jahren, der typischen Lebensphase der Midlife-Krise, genutzt. Das geht aus einer Online-Umfrage von den Researchern Profilo Rating-Agentur und Crosswater Systems hervor, für die mehr als 3.000 Bewertungen abgegeben wurden. Die wissenschaftliche Betreuung der Online-Umfrage erfolgte durch Professor Carsten Steinert, Professur Allgemeine Betriebswirtschaftslehre insbesondere Personalmanagement, an der FH Osnabrück.

Wie die Umfrage zeigt, werden Online-Jobbörsen und -Suchmaschinen weniger von Arbeitslosen (26 Prozent) als vielmehr von Menschen mit drei oder mehr

Jahren Berufserfahrung genutzt, die teilweise sogar Führungspositionen bekleiden. 22 Prozent der Nutzer befinden sich in einer beruflichen Ausbildungsphase. Weiterhin geben 61 Prozent an, dass sie in Jobbörsen und -suchmaschinen aktiv nach Stellenanzeigen recherchieren, während 33 Prozent eher auf eine passive Suchstrategie vertrauen. Sie sind in Bewerberdatenbanken vertreten oder lassen sich über neue Jobangebote per Mail informieren.

Die Standardangebote genügen

74 Prozent der Teilnehmer konzentrieren sich auf die Jobbörsen, während immerhin 26 Prozent zusätzlich auch Jobsuchmaschinen einsetzen. Interessant ist das Nutzerverhalten im Einzelnen: 24 Prozent recherchieren aktiv nach Stellenangeboten, 14 Prozent wünschen eine Benachrichtigung über neue Angebote per E-Mail und elf Prozent informieren sich generell über den Stellen- oder Arbeitsmarkt. Andere Serviceangebote, wie Gehaltsanalyse, Bewerbungsunterlagen-Check, Infos zu Arbeitgebern oder Branchen, werden von den Jobsuchenden eher selten (alle unter zehn Prozent der Nennungen) nachgefragt. Videos mit Unternehmenspräsentationen, die von einigen Experten als der Königsweg des Employer Branding angesehen werden, liegen in der Gunst der Stellensuchenden ganz am Ende: Lediglich 0,2 Prozent der Teilnehmer nutzen solche Videos.

Generell verlassen sich nur 17 Prozent der Jobsuchenden darauf, für eine erfolgreiche Suche nur eine einzige Jobbörse zu nutzen. Drei Viertel der Jobsuchenden geben an, zwischen zwei und sechs

Download



Halbjährlich befragt Profilo Arbeitgeber zu ihrer Zufriedenheit mit den Online-Jobbörsen. Die aktuellen Ergebnisse mit Rangfolge der am besten bewerteten Jobbörsen finden Sie unter dem Stichwort „Profilo-Studie“ zum Download. www.personalmagazin.de/downloads

weitere Jobbörsen oder Jobsuchmaschinen zu besuchen.

Suchmaschinen schneiden besser ab

Im Allgemeinen sind die Nutzer mit den Online-Stellenmärkten recht zufrieden. Jobbörsen erzielen im Gesamturteil die Note 1,8 (Skala von 1 = sehr gut bis 4 = überhaupt nicht zufrieden), Suchmaschinen werden mit einer Gesamtnote von 1,7 etwas besser bewertet. Insbesondere bei der Qualität der Suchergebnisse und der Treffergenauigkeit schneiden die Jobsuchmaschinen besser ab: Die Teilnehmer bewerten die Suchqualität der Jobsuchmaschinen mit einer durchschnittlichen Note von 1,9. Die Jobbörsen kamen auf eine Suchqualität von 2,1.

Interessierte Arbeitgeber können die Umfrageergebnisse per Online-Recherche im Abonnement buchen (www.crosspro-research.com) und erhalten dadurch auch Einblick in die Ergebnisse jeder bewerteten Jobbörse. ■

Gerhard Kenk ist Inhaber des Internetportals Crosswater-Systems.

Wenig Mobil

Auch Ausland
berufserfahren: 34 %
arbeitslos: 26 %

Landesweit
berufserfahren: 15 %
arbeitslos: 16 %

Nur Bundesland
berufserfahren: 21 %
arbeitslos: 20 %

Kein Wechsel
berufserfahren: 30 %
arbeitslos: 39 %

berufserfahren arbeitslos

Die Crosspro-Studie zeigt: Berufserfahrene sind eher bereit zu einem Wohnortwechsel als Arbeitslose.

Quelle: Crosspro-Research, 2009

Die Top-50-Jobbörsen in Deutschland

MARKTÜBERSICHT. Die Wirtschaftskrise macht sich auch im Recruiting bemerkbar: Die Jobbörsen publizieren weniger Inserate als im Juni 2008.

Von **Gerhard Kenk**

Die aktuelle Rangliste der Top-50-Jobbörsen, gemessen an der Anzahl der publizierten Stellenanzeigen für Jobbörsen, zeigt die Bremsspuren der Wirtschaftskrise. So publizierte das Karriereportal Monster/Jobpilot im April 2009 rund 35 Prozent weniger Stellenangebote als im Vorjahr. StepStone (-17 Prozent), CareerBuilder Deutschland (-12 Prozent), FAZjob.net (-30 Prozent), oder Stellenanzeigen.de (-20 Prozent) mussten ebenfalls einen Rückgang im Anzeigengeschäft hinnehmen. Die Jobbörse Kalaydo konnte sich mit einem Zuwachs von zwei Prozent dem allgemeinen Trend entziehen. Doch auch hier gilt: Ohne die Kooperationen mit zusätzlichen Verlagspartnern in Rheinland-Pfalz und Hessen wäre das Wachstum sicherlich nicht zustande gekommen.

Trotz dieser rückläufigen Zahlen lässt sich feststellen: Die virtuelle Vernetzung des Arbeitsmarkts Deutschland schreitet stärker denn je voran. Die Bundesagentur für Arbeit publiziert Stellenanzeigen bei Dutzenden von Kooperationspartnern. Kostenlose Anzeigenmärkte und Kooperationsabkommen zwischen Jobbörsen und Verlagshäusern weiten die Publikation von Stellenangeboten aus. Verstärkt wird diese Vernetzung durch Jobsuchmaschinen, die Stellenanzeigen von den Firmen-Karriereseiten und teilweise von Jobbörsen publizieren. Arbeitgeber erhalten dadurch eine

noch größere Reichweite ihrer Stellenanzeigen, Bewerber müssen aber damit rechnen, dass sie immer öfter auch Duplikate von anderweitig publizierten Stellenangeboten zu Gesicht bekommen.

Rangliste zum Download

Eine aktuelle Rangliste der Top-50-Jobbörsen finden Sie zum Download unter www.personalmagazin.de/downloads. Diese bezieht drei Faktoren mit ein: Anzahl der Stellenanzeigen, Alexa-Ranking und Profilo-Rating. Das Alexa-Ranking ist eine Auswertung der meistbesuchten Webseiten. Die Datenbasis wird von über zehn Millionen Internet-Nutzern, die den Alexa-Toolbar in ihrem Browser installiert haben, zusammengestellt. Im April 2008 erweiterte Alexa.com die Datenbasis und bezieht seitdem zusätzlich eine Reihe von anderen Datenquellen mit ein. Während die absolute Genauigkeit der Alexa-Messungen gelegentlich angezweifelt wird, bieten die Ranking-Zahlen als relative Vergleichszahl gleichartiger Webseiten durchaus eine sinnvolle und öffentlich verfügbare Einschätzung über die Reichweite einer Jobbörse. Das Profilo-Rating enthält Bewertungen von über 1.000 Personalmanagern zu ihrer Zufriedenheit mit einzelnen Jobbörsen. Die Gesamtbewertung nach dem Schulnotensystem reicht von 1 = sehr gut bis 4 = nicht zufrieden.

Gerhard Kenk ist Inhaber des Internet-Portals Crosswater Systems Ltd.

job[®]
messe
deutschland
...on tour!



Die Termine der jobmesse® tour '09

- 07./08. Februar 2009 **11.800**
jobmesse dortmund **Besucher**
- 14./15. März 2009 **12.200**
jobmesse düsseldorf **Besucher**
- 18./19. April 2009 **11.200**
jobmesse oldenburg **Besucher**
- 25./26. April 2009 **9.200**
jobmesse owl/bielefeld **Besucher**
- 06./07. Juni 2009
jobmesse hannover
- 20./21. Juni 2009
jobmesse emsland
- 27./28. Juni 2009
jobmesse berlin
- 29./30. August 2009
jobmesse münsterland
- 05./06. September 2009
jobmesse hamburg
- 12./13. September 2009
jobmesse osnabrück
- 19./20. September 2009
jobmesse aachen
- 26./27. September 2009
jobmesse bremen
- 17./18. Oktober 2009
jobmesse ulm/neu-ulm
- 24./25. Oktober 2009
jobmesse nürnberg
- 31. Okt./01. Nov. 2009
jobmesse kiel
- 07./08. November 2009
jobmesse essen
- 14./15. November 2009
jobmesse münchen

**alle Infos unter
jobmessen.de**

Wunderwaffe oder Wasserkopf?

PRAXIS. Seit einiger Zeit führen Firmen zentrale Rekrutierungscenter ein. Was sind die Vor- und Nachteile eines solchen Shared-Service-Centers „Recruiting“?

Von **Matthias T. Meifert** und **Vivica Aug**

Rekrutierung und Wirtschaftskrise? Zwei Themen, die auf den ersten Blick nicht sonderlich gut harmonieren. So gibt ein Drittel der deutschen Unternehmen in einer aktuellen Kienbaum-Studie an, dass sie auf die Wirtschaftskrise mit Personalabbau reagieren wollen. Es scheint, als rückten Rekrutierungen somit in weite Ferne. Groß ist aber die Sorge vor Imageverlusten durch den Personalabbau, die die Position auf den zukünftig wieder enger werdenden Arbeitsmärkten schwächen und das Commitment der Belegschaft kosten können. Deshalb bleibt es für Unternehmen auch in der aktuellen konjunkturellen Situation existenziell wichtig, sich trotz Kostendrucks

und Abbauszenarien als attraktiver Arbeitgeber zu zeigen.

Seit einiger Zeit werden hierzu in der Praxis zentral organisierte Rekrutierungscenter (RC) errichtet. Sie sollen zum einen die Marketingaussagen des Employer Branding einlösen und damit die Wettbewerbschancen auf dem Arbeitsmarkt erhöhen. Zum anderen geht es um Kostenvorteile: Durch harmonisierte Rekrutierungsprozesse, klare Spezialisierung auf ein enges Leistungsportfolio, die Priorisierung interner Vermittlungsprozesse sowie Rahmenverträge mit Personalberatern und -dienstleistern kann ein Unternehmen signifikant Kosten einsparen.

Viele Unternehmen organisieren aktuell ihre Rekrutierungsaktivitäten dezentral. Üblich ist, dass ein Personaler mit

seinem internen Klienten das Anforderungsprofil erstellt, die Stellenausschreibung oder das Personalberaterbriefing formuliert, die Unterlagen selektiert und die Auswahlinterviews führt. Dezentralität wird hierbei gern mit Kundennähe und Kenntnissen der spezifischen Anforderungen der internen Auftraggeber übersetzt. Es bedeutet aber auch die Gefahr von Wildwuchs: Unterschiedliche Qualitätsstandards und Prozessabläufe, heterogene Personalberater- und -dienstleistereinsätze sowie eine Mischung von administrativen und wertschöpfenden Aufgaben des Personalers. Dazu kommt häufig eine fehlende Transparenz über Bewerber und Kandidaten. Synergetische „Quervermittlungen“ im Unternehmen und eine aktive Beziehungspflege zu Bewerbern über den aktuellen Besetzungsprozess hinaus sind nur schwer möglich.

Die potenziellen Vorteile eines RC liegen darin, die Chancen am Arbeitsmarkt durch einheitliche Qualitätsstandards zu erhöhen und Leistungen kostengünstiger zu erbringen. Nach einer Kienbaum-Studie organisiert gut ein Drittel aller Großunternehmen ihre Rekrutierungsleistungen im Shared-Service-Center: 48 Prozent der 290 befragten Unternehmen lassen grundsätzlich Leistungen durch ein Shared-Service-Center erbringen, 35 Prozent davon bündeln dort auch Rekrutierungsleistungen.

Pro, aber auch Contra

Es wird deutlich: Es gibt gewichtige Argumente, die für ein RC sprechen. Genauso deutlich ist aber auch ein ablehnendes Lager in der Praxis auszumachen. Im

Praxisbeispiel

Individualpaket

- Besetzung kritischer Positionen in Zusammenarbeit mit Personalberatern
- Einsatz von Personaldiagnostik
- Beratung bei der Personalentscheidung

Standardpaket

- Rekrutierung am internen oder externen Beschaffungsmarkt
- Vorauswahl durch ABC-Rating von Bewerbungsunterlagen
- Telefoninterviews mit „A“-Kandidaten

Personalmarketing

- Operative Realisierung sämtlicher Personalmarketingaktivitäten
- Entwicklung von Konzepten laut den Vorgaben des strategischen Personalmarketings

Projekte

- Sonderaufgaben im Zuge von Massenrekrutierungen oder größeren internen Versetzungsprozessen

Ein typisches Leistungsspektrum des Rekrutierungscenters am Beispiel eines Unternehmens der Versorgungswirtschaft.

Quelle: Kienbaum

Folgenden sind typische Argumente pro und contra aufgelistet, die Kienbaum in seinen Beratungsprojekten zu diesem Thema regelmäßig begegnen. Als Vorteile sind zu nennen:

- Entlastung der dezentralen Personalbereiche durch Verlagerung von administrativen Tätigkeiten auf das RC, Konzentration auf wertschöpfende Tätigkeiten
 - Mögliche Reduktion der Opportunitätskosten der Linienführungskräfte durch zeitliche Entlastung
 - Effizienzsteigerung und Kostenreduktion durch veränderte Aufgabenverteilung, Personalstruktur- und -einsatzplanung
 - Nutzung von Synergieeffekten durch Prozessoptimierung, Automation, Arbeitsteilung und Standardisierung
 - Wettbewerbsvorteile am Arbeitsmarkt durch hohe Spezialisierung und verbesserte Serviceleistungen
 - Qualitätssteigerung und Professionalisierung
 - Verbesserte Arbeitgeberattraktivität durch abgestimmte Personalmarketingaktivitäten und einheitliches Auftreten als Anbieter
 - Transparenz durch steuerungsrelevante Kennzahlen und Controlling-Systeme in Form von Verrechnungspreisen, Service-Level-Agreements und ergebnisorientierter Steuerung
- Jeder der oben genannten Vorteile birgt ein potenzielles Risiko. Daher kann die Implementierung eines RC auch gewichtige Nachteile bringen, die den Gesamtnutzen einer derartigen Organisation infrage stellen können.
- Vermehrter Steuerungs- und Schnittstellenaufwand insbesondere bei einer Flächenorganisation
 - Inkompatibilität der IT-Landschaften von verschiedenen Tochtergesellschaften oder Unternehmensteilen
 - Kostenbelastung durch „Altlasten“ infolge von Betriebsübergängen und Stellenabbau bei der Errichtung des Recruitment-Centers
 - Innenpolitische Widerstände

- Zu geringe Akzeptanz und Nutzung durch Tochtergesellschaften oder Unternehmensteile
 - Sinkende Attraktivität von HR-Jobs durch Spezialisierung und damit sinkende Motivation der Mitarbeiter
 - Eingeschränkte operative Flexibilität sowie „Problemferne“
 - Abhängigkeit vom externen Partner
 - Konfliktpotenzial bei Verrechnungspreisen und Service-Level-Agreements
- Pauschal lässt sich somit der Nutzen eines RC nicht beziffern. Es ist keine Glaubensfrage, sondern eine nüchterne Abwägung, basierend auf den angestrebten Zielen und Gegebenheiten im Unternehmen.

Komplexes Unterfangen

Wenn die Vorteile in der internen Diskussion überwiegen, wird eine mit Zahlen, Daten und Fakten begründete Managemententscheidung fällig. Nur damit lässt sich ein solcher Prozess wirksam durchsetzen. Nach unserer Erfahrung ist es nicht möglich, diskursiv Mehrheiten für ein RC zu erhalten. Zusätzlich zu einer klaren Beschlusslage ist das Spiel auf der Klaviatur des Change Managements wichtig. Üblicherweise beinhalten derartige Projekte ein hohes Konfliktpotenzial und es bedarf besonderer Anstrengungen, um diese gering zu halten. Folgende Leitfragen haben sich dabei bewährt: Welche Stakeholder müssen besonders beachtet werden? Welche Widerstände sind zu erwarten? Wie werden die Betroffenen eingebunden? Welche Kommunikationsmedien werden eingesetzt? Wo bedarf es spezieller Change-Management-Bemühungen? Welche Qualifizierungsbedarfe ergeben sich für die Mitarbeiter des RC?

Weiterhin muss ein Business-Plan erstellt, die Organisation festgelegt und die grundlegende Ausrichtung (Cost Center oder Profit Center) bestimmt werden. Zusätzlich bedarf es der Ausgestaltung der Ablaufprozesse mit klar definierten Leistungen und der Schnittstellenklärung. Gerade Letzteres wird vielfach un-

terschätzt und sollte durch eine gezielte Kommunikationsstrategie und Einbindung der Beteiligten unterstützt werden. Nur so kann man internen Widerständen vorzeitig begegnen und eine erfolgreiche Implementierung sicherstellen.

Dienstleistungsvertrag als Mühlstein

Ein besonders delikates Thema sind die Verrechnungspreise. Diese lassen sich am ehesten durchsetzen, wenn sie mit externen, zuverlässigen Markt-Benchmarks hinterlegt sind. Weitere Erfolgsfaktoren zur Implementierung bilden neben den IT-technischen Voraussetzungen und qualitativ hochwertigen, DIN 33430-konformen Auswahlinstrumenten auch messbare Service-Level-Agreements. Dieser Vertrag über die Dienstleistung dokumentiert üblicherweise eine hohe Qualität bei kostengünstiger und schneller Abwicklung. Damit ist er sowohl Leistungsversprechen als auch potenzieller „Mühlstein“. Sind die Widerstände gegen die Bündelung der Rekrutierungen im Unternehmen ausreichend groß, avancieren die Service-Level zu einem öffentlichen Pranger. Das mikropolitische Spiel ist dabei recht simpel: „Übertrage dem RC Mandate, die kaum lösbar sind, und messe sie dann an den versprochenen Qualitätskriterien. Wiederhole das solange, bis die RC-Idee sich erledigt hat.“ Somit kommt der realistischen Formulierung des Dienstleistungsvertrags und der Entwicklung eines gemeinsamen Serviceverständnisses innerhalb des RC eine existenzielle Bedeutung zu. ■

Prof. Dr. Matthias T. Meifert

ist Partner bei Kienbaum Management Consultants und leitet einen Teil des Geschäftsfelds Human Resource Management.

Vivica Aug

ist Senior Consultant bei Kienbaum Management Consultants, Berlin.

Mehr Headhunter, weniger Umsatz

TREND. Immer mehr traditionelle Personalberater verzichten auf Stellenanzeigen und verlegen sich auf das Geschäft mit der Direktansprache.

Von **Rainer Steppan**

Menschen, die schreiben können, gibt es wie Sand am Meer. Aber welcher Agenturjournalist hat schon langjährige Erfahrung im Internet-Geschäft und ist in der Lage, ein Unternehmen mit rund 1.200 Mitarbeitern in eine neue Zukunft zu steuern? Die Frage quälte Karlheinz Röthemeier. Der Aufsichtsratschef der deutschen Presseagentur dpa suchte einen Nachfolger für Chefredakteur Wilm Herlyn. Er rief Hans Schlipat von der Personalberatungsfirma Dr. Rochus Mummert & Partner an. Und obwohl man meinen möchte, dass Journalisten gut per Zeitungsinserat zu erreichen sind, riet Schlipat zu einer Direktsuche.

Mancher Personalexperte wird jetzt vielleicht die Brauen heben: Rochus Mummert war bislang eher als Beratungshaus mit dem Schwerpunkt anzeigengestützte Suche bekannt. Das mühsame Geschäft mit der Direktansprache hatten die Consultants nicht im Angebot. Bis vor wenigen Jahren. Mangelnde Erfolge bei der Suche per Anzeige zwangen Rochus Mummert dazu, seine Methoden zu revidieren.

Rochus Mummert ist alles andere als ein Einzelfall. Immer mehr Personalberater bieten Executive Search an. Doch nicht alle verfügen über ein hauseigenes Research-Team oder über ein gut entwickeltes Netzwerk einschließlich Kandi-



Bei der Suche nach Führungskräften müssen Personalberater immer häufiger ins Internet gehen, um fündig zu werden.

datenpool. Deswegen erstaunt es kaum, dass sich die meisten dieser Newcomer in Internet-Portalen wie Xing tummeln.

Personalberater im Netz

Die Berater gehen scharenweise ins Web. „2.600 Headhunter“ haben sich bei Placement24 registriert. „Zugang zu 4.500 Headhuntern“ verspricht der Konkurrent Experteer. Und weil diese virtuellen Kontakthöfe zurzeit von Job-suchern geradezu gestürmt werden, werden die Berater durchaus fündig. Was den Consultants dagegen Kopfzerbrechen bereitet, ist die Auftragsbeschaffung. Denn die Nachfrage nach Führungskräften hat stark abgenommen. Bereits im vierten Quartal 2008 zeichnete sich eine Trendwende ab. Selbst Branchenprimus Egon Zehnder International bekommt die Krise zu spüren (siehe Interview).

Den rezessionsbedingt kleineren Honorarkuchen müssen die etablierten Headhunter jetzt mit den neuen Konkurrenten teilen.

Vor diesem Hintergrund versuchen die Berater, ihr Angebot auszuweiten. Odgers Berndtson etwa setzt auf das Geschäft mit Management Audits. Auch Heidrick & Struggles bietet Management Audits und neue Dienstleistungen wie Nachfolgeplanung und Führungskräfteentwicklung an. Zurzeit erwirtschaftet Heidrick & Struggles mit diesen „Leadership Services“ keine zehn Prozent seines Umsatzes. Künftig sollen es 40 Prozent sein.

Die Honorare, die die Berater hierfür kassieren, sind jedoch erheblich niedriger als bei den Suchaufträgen. Deswegen führt kein Weg daran vorbei, neue Klienten zu gewinnen. Folge: Auftraggeber bei Bund, Ländern und Gemeinden werden stärker denn je von den Headhuntern umworben. Und während die Personalsuche für nicht gewinnorientierte Organisationen bis vor Kurzem noch eher etwas für Nischenanbieter war, drängen jetzt auch Firmen wie Egon Zehnder International auf diesen Markt. So hat von Schmettows Team zum Beispiel SOS Kinderdorf beraten. ■

Rainer Steppan

ist Journalist und Betreiber des Internet-Portals www.ConsultingStar.com.

„Wir sind keine Trittbrettfahrer“

INTERVIEW. Johannes Graf von Schmettow, neuer Deutschlandchef von Egon Zehnder International, über Zusammenarbeit als Erfolgsfaktor im Executive Search.

personalmagazin: Herr Dr. von Schmettow, neulich suchte Zehnder einen Manager für den Chefposten bei der österreichischen Post per Stellenanzeige. War die Direktsuche nicht erfolgreich?

von Schmettow: Das war eine Ausnahme. Wir arbeiten grundsätzlich mit der Methode der Direktsuche, schalten also keine Anzeigen. Es gibt allerdings Klienten, die gewissen, meist gesetzlichen Vorschriften unterliegen. Dazu kann gehören, dass eine Top-Position öffentlich ausgeschrieben werden muss.

personalmagazin: Als einige der wenigen Executive-Search-Firmen in Deutschland konnten Sie Ihren Umsatz 2008 zweistellig steigern. Macht die Krise einen Bogen um Sie?

von Schmettow: Nein, auch wir spüren die Rezession. Wir rechnen damit, dass der Umsatz 2009 zurückgeht.

personalmagazin: Die Rezession war bereits letztes Jahr zu spüren. Warum konnten Sie dennoch ein überdurchschnittlich gutes Ergebnis einfahren?

von Schmettow: Ein Grund dürfte eine Repeat-Quote von über 80 Prozent sein. Das heißt: Vier Fünftel unseres Umsatzes stammen von Klienten, die uns zum wiederholten Mal beauftragt haben.

personalmagazin: Wie binden Sie Ihre Klienten an sich?

von Schmettow: In erster Linie durch die erfolgreiche Besetzung von Schlüsselpositionen. Und: Auf dem Gebiet des Talentmanagements können wir durch unsere langfristige Begleitung ein wert-

voller Dialogpartner sein. Voraussetzung sind exzellente Berater und eine sehr geringe Fluktuation. So wächst eine institutionelle Kompetenz heran und es können dauerhafte und nachhaltige Klientenbeziehungen entstehen.

personalmagazin: Exzellente Berater sind doch kein Alleinstellungsmerkmal von Zehnder.

von Schmettow: In einem menschenorientierten Geschäft wie dem unseren sind gute Leute in der Tat entscheidend, aber eben nicht nur. Eine weitere Voraussetzung ist unsere spezifische Art der Zusammenarbeit: Das Prinzip des „One Profit Centers“ ist eine der wichtigsten Säulen unserer Unternehmenskultur. Jeder Berater arbeitet mit Blick auf das Gesamtergebnis, ohne Egoismen.

personalmagazin: Zehnder hat den Ruf, teurer zu sein als der Rest der Branche. Was ist wahr daran?

von Schmettow: Viele Executive Search Consultants verlangen stets ein Drittel der Jahresbruttobezüge eines Managers als Honorar für einen Auftrag. Davon halten wir nichts. Wir orientieren uns primär am Schwierigkeitsgrad einer Suche. Angenommen, ein Unternehmen sucht einen Leiter für seine Patentabteilung. Solche Jobs werden in den USA hervorragend bezahlt, nicht aber in Deutschland. Und das, obwohl der deutsche Arbeitsmarkt hier sehr eng und die Wechselbereitschaft der Kandidaten nicht gerade hoch ist. Bei einem solchen Auftrag wäre eine Orientierung an den Jahresbezügen nicht angemessen.

personalmagazin: Kritiker werfen Zehnder vor, sich nie für die Interessen der Branche engagiert, sondern lediglich vom Engagement anderer profitiert zu haben. Fühlen Sie sich wohl in der Rolle eines Trittbrettfahrers?

von Schmettow: „Trittbrettfahren“ deutet auf einen Vorsatz hin, das ist in keinem Fall beabsichtigt. Wir sind ein globales Unternehmen mit Schweizer Wurzeln und von daher erklärt sich unsere generelle Zurückhaltung, wenn es um Mitgliedschaften, etwa in Verbänden geht. Davon abgesehen hoffen wir, dass wir durch unsere Arbeit einen positiven Beitrag für unsere Branche leisten. ■

Das Interview führte **Rainer Steppan**.



Dr. Johannes Graf von Schmettow

ist seit November 2008 Vorsitzender der Geschäftsführung von Egon Zehnder International Deutschland. Der Mathematiker arbeitet seit 1998 im Unternehmen.

NACHRICHTEN

Unterschriftenaktion

In einem Positionspapier ruft die Initiative „Unternehmen für die Region“ der Bertelsmann Stiftung zur bundesweiten Unterschriftenaktion für gesellschaftliches Engagement auf. Die „Prinzipien des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen“ und ein Faxformular zur Unterschrift können unter www.unternehmen-fuer-die-region.de heruntergeladen werden.

www.unternehmen-fuer-die-region.de

Entsendetrends

Gut jedes fünfte Unternehmen will aufgrund der Wirtschaftskrise zumindest einige seiner ins Ausland entsandten Mitarbeiter früher als geplant zurückholen. So eine Umfrage von PricewaterhouseCoopers. Für die große Mehrzahl der befragten Unternehmen bietet die Abberufung von Expatriates derzeit jedoch wegen der hohen Rückführungskosten und der dann anstehenden Stellvertretersuche vor Ort kein Einsparpotenzial. www.pwc.de

Rückbesinnung

Die Managervergütung kehrt in festere Bahnen zurück. Wie eine aktuelle Deloitte-Untersuchung zeigt, sind die Boni für Vorstände einiger DAX-30- sowie MDAX-Unternehmen deutlich gesunken. Durch gleichzeitig weiter ansteigende Festgehälter rücken leistungsunabhängige Vergütungsanteile wieder stärker in den Fokus von Vereinbarungen. 29 von 30 DAX-30- und mindestens 34 von 50 untersuchten MDAX-Unternehmen weisen die Bezüge ihrer Vorstände in ihren Geschäftsberichten individuell aus. Für die Untersuchung wurden die Angaben von insgesamt 64 DAX-30- und MDAX-Unternehmen ausgewertet.

www.deloitte.de

Zertifikate für Gesundheit auch 2009



Jährlicher Höhepunkt der Kampagne ist die Auszeichnung mit dem „Deutschen Unternehmenspreis Gesundheit“. Im Bild die Preisträger der verschiedenen Kategorien 2007.

Unternehmen können ihr betriebliches Gesundheitsmanagement jetzt zertifizieren und sich bei Erfüllung aller Voraussetzungen für den „Deutschen Unternehmenspreis Gesundheit“ nominieren lassen. „Move Europe“, eine Initiative des europäischen Netzwerks für betriebliche Gesundheitsförderung, vergibt auch dieses Jahr wieder „Good-Practice-Zertifikate“ für vorbildliche Qualität der betrieblichen Gesundheitsförderung.

Das Zertifikat „Move Europe-Partner“ zeichnet Unternehmen aus, die in ihrem Gesundheitsmanagement die Qualitätskriterien für betriebliche Gesundheitsförderung

des europäischen Netzwerks (ENWHP) berücksichtigen und zudem Maßnahmen in mindestens einem der Handlungsfelder – Bewegung, Ernährung, Psychische Gesundheit/Stressbewältigung und Suchtmittelkonsum – umsetzen. Das Zertifikat „Move Europe-Partner Excellence“ erhalten Unternehmen, die sich zusätzlich zur Erfüllung der Qualitätskriterien des ENWPH in allen vier Handlungsfeldern betätigen.

Die Kampagne „Move Europe“ wird mit Unterstützung der Europäischen Kommission über die BKK Bundesverband GbR koordiniert. Anmeldungen sind online möglich bis zum 17. Juni 2009. www.move-europe.de

CSR-Leistung überzeugt noch nicht

Rund die Hälfte aller Unternehmen enttäuscht laut einer neuen Studie von Krauthammer bei der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung (CSR). Nach Ansicht der zur CSR-Praxis ihrer Arbeitgeber befragten Mitarbeiter werden nur rund 50 Prozent der Organisationen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung in Bezug auf die Dreifachperspektive Planet, Gewinn und Menschen gerecht. Die überwiegende Zahl der Mitarbeiter erwartet aber, dass Unternehmen die Überzeugung umsetzen, dass Wirtschaft und Ökologie eins sind. www.krauthammer.com

NACHRICHTEN

P&I übernimmt Gronemeyer

Mit Wirkung zum 1. Mai 2009 hat die P&I AG, Wiesbaden, die Gronemeyer Gesellschaft für Datentechnik, EDV und Organisationsberatung mbH übernommen. Vorab ausgegliedert wurde der Geschäftsbereich Netzwerktechnik und Internetsecurity-Produkte, welcher in einer eigenständigen Firma als Gronemeyer IT GmbH in Höxter bestehen bleibt. Damit will die P&I AG als führender Anbieter integrierter HR-Software-Lösungen gezielt ihre Kompetenz in der Zeitwirtschaft erweitern.

www.pi-ag.com

Rechnungen online erstellen

Aus unserem Verlag: Ordentliche und rechtssichere Rechnungsschreiben bietet das Freiburger Software-Unternehmen Lexware mit „LexLive“, einem Online-Werkzeug, das speziell auf Selbstständige und Kleinunternehmen zugeschnitten ist. Übersichtlich und selbsterklärend gegliedert, führt das Programm den Nutzer durchs Menü. LexLive übernimmt für die Nutzer die Standardaufgaben und greift auf eine Artikel- und Kundenliste zurück, die vom Anwender sukzessive ergänzt wird. Bis Ende 2009 kann getestet werden,

sei sich Rechnungen im Echtbetrieb online erstellen lassen. www.lexlive.de

HR leicht gemacht

Auf der Personal2009 in München hat Exact Software seine neue Software-Lösung HR made easy vorgestellt. Die Standardlösung basiert auf der Personal-Software Exact Synergy HRM und deckt mit der elektronischen Personalakte, dem Kompetenz- und Bewerbermanagement und einem Online-Mitarbeiterportal alle typischen HR-Funktionen und -Prozesse ab.

www.exactsoftware.de

Unachtsamkeit bei Personalprozessen schafft IT-Risiken

Zu viele deutsche Unternehmen haben im Rahmen der Benutzerverwaltung mit einer unzureichenden Qualität der Personal- und Berechtigungsdaten zu kämpfen. Darauf weist der Anbieter von Identity-Management- und Auditing-Systemen, Völcker Informatik, hin. Eine Überprüfung von 70 Betrieben aus unterschiedlichen Branchen hat ergeben, dass lediglich zwei von ihnen hundertprozentige Datenqualität aufweisen.

Das heißt, dass sich dort sämtliche in Active Directory, Lotus Notes, SAP oder weiteren geschäftskritischen Anwendungen existenten Benutzerkonten auch einer real existierenden und noch im Unternehmen beschäftigten Person zuordnen ließen. „Bei allen anderen liegt die Datenqualität meist zwischen 60 und 80 Prozent“, erklärt Peter Weierich, Sprecher der Völcker Informatik AG. Das kann fatale Sicherheitslücken zur Folge haben: Werden ursprünglich zugeteilte Berechtigungen trotz Wegfalls der Erteilungsgrundlage nicht beseitigt, ist die entsprechende Person in der Lage, widerrechtliche Handlungen vorzunehmen.

Bei der Ursachenforschung ist Völcker Informatik auf Beispiele gestoßen, die fast alle Unternehmen betreffen. „Die Schlamperei fängt meistens in der Personalabteilung an: Personalverände-



Verwaiste PC-Plätze sind ein Sicherheitsrisiko, wenn das Benutzerkonto nicht gelöscht wird.

rungen werden gar nicht oder zu spät an die IT gemeldet. Und selbst dort, wo das HR-System mit einem Verzeichnisdienst synchronisiert wird, ziehen Ver-

säumnisse der Personaler Fehler in der IT nach sich. Das gilt insbesondere dann, wenn die IT manuell korrigieren muss. Häufig werden temporäre Accounts für Mitarbeiter, die zwar schon arbeiten, aber noch nicht im HR-System existieren, angelegt und später nicht sauber umgestellt“, moniert Weierich, der gleich noch ein anderes Beispiel hinzufügt: „Für externe oder zeitlich befristete Mitarbeiter werden anonyme Accounts eingerichtet – ‚Praktikant 1 bis 10‘ –, die nach Ablauf der Unternehmenszugehörigkeit nicht gelöscht werden.“

In anderen Fällen verfügen Mitarbeiter über mehrere Benutzerkonten, die sich nicht persönlich zuordnen lassen. „Es ist wichtig, dass jedem Mitarbeiter unternehmens- und konzernweit eine eindeutige elektronische Identität zugeordnet wird und nicht mehr benötigte Accounts umgehend beseitigt werden“, fasst Weierich zusammen. Unternehmen sollten ihre Prozesse weitgehend automatisieren, damit die entsprechenden Maßnahmen sichergestellt sind.

www.voelcker.com

Datenspionage oder Arbeitgeberpflicht?

GRENZZIEHUNG. Die Dokumentation von Krankendaten ist heikel, aber nicht grundsätzlich verboten. Wir zeigen, was Pflicht ist und wo die Grenzen liegen.

Von **Thomas Muschiol** (Red.)

Unternehmen sammeln ungesetzlich Krankendaten.“ Diese Schlagzeile ging kürzlich durch alle Medien und hat zu Unsicherheiten in den Personalabteilungen geführt. Doch nicht in jedem Fall ist es verboten, etwas über Art und Ausmaß der Krankheit eines Arbeitnehmers in Erfahrung zu bringen und dies auch zu dokumentieren. Im Gegenteil, es gibt sogar Situationen, in denen den Arbeitgeber sogar eine Pflicht zur Aufklärung der Gründe für krankheitsbedingte Fehlzeiten trifft. So trifft ihn nach § 84 Abs. 2 SGB IX die Pflicht, für die betriebliche Eingliederung von Mitarbeitern, die mehr als sechs Wochen im Jahr fehlen, mit diesen zu erörtern, ob weitere Maßnahmen notwendig sind, um die Arbeitsunfähigkeit zu überwinden oder erneuten Fehlzeiten vorzubeugen. Zum anderen steht der Arbeitgeber immer wieder vor der Aufgabe, im Hinblick auf die Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall entscheiden zu können, ob es sich um eine sogenannte Fortsetzungs-erkrankung, bei der seine Entgeltfortzahlungspflicht endet, oder um eine neue Krankheit handelt.

Krankendaten im gesonderten Umschlag

Hier muss der Arbeitgeber einen Spagat vollbringen. Die in den Medien in diesem Zusammenhang ebenso oft wie unzutreffend zitierte Auffassung, dass

Arbeitnehmer keine Auskünfte geben müssen und Arbeitgeber keine Dokumentationen über Krankenverläufe und Daten führen dürfen, hat seine Ursache in der falschen Auslegung dieser Pflichten. Selbstverständlich trifft den Arbeitgeber die Pflicht, Daten des Mitarbeiters geheim zu halten. Ein fataler Fehler ist aber, hieraus zu folgern, dass Gesundheitsdaten, die zu Recht erhoben werden, bei den Personalunterlagen abgelegt werden müssen.

Das Bundesarbeitsgericht entschied mit Urteil vom 12.9.2006 (9 AZR 271/06) dass Gesundheitsdaten vor unbefugter Kenntnisnahme geschützt und vom übrigen Personalakteninhalt getrennt aufbewahrt werden müssen. Dazu reicht aus, dass sich die Gesundheitsdaten in einem verschlossenen Umschlag befinden. Dass dies eine elegante Lösung ist, bestätigt auch das BAG. Es stellt klar, dass die Personalakte bei einer solchen „Umschlagslösung“ weiterhin „vollständig“ sei. Bei einem berechtigten Anlass könne dann jede vom Arbeitgeber ermächtigte Person den Umschlag öffnen, den Anlass vermerken und die Daten einsehen.

Tabuthema bei Neueinstellungen

Im Rahmen einer Neueinstellung heißt es dagegen aufgepasst: Hier ist es fast immer tabu, nach Krankheiten zu fragen. Dies kann nur ausnahmsweise dann nicht gelten, wenn das Vorliegen einer Krankheit schlichtweg die konkrete

Online



Einen Leitfaden für Fehlzeiten-gespräche im Rahmen des betrieblichen Eingliederungsmanagements finden Sie zum Download unter dem Stichwort „Krankengespräche“.

www.personalmagazin.de/downloads

Ausübung des Berufs nicht erlaubt. Aber auch in diesen Fällen ist Vorsicht geboten, denn der abgelehnte Bewerber könnte sich möglicherweise darauf berufen, dass er die Frage nach einem medizinischen Begriff falsch verstanden habe oder sogar irrtümlich eine Beeinträchtigung eingeräumt hat, die er laienhaft als chronisch bewertet hat, obwohl diese arbeitsmedizinisch aber harmlos war.

Wird für einen bestimmten Beruf eine unabdingbare gesundheitliche Voraussetzung gefordert, so bietet sich hier ein eleganterer Weg an. Der Arbeitgeber sollte die Einstellung von einer betriebsärztlichen Untersuchung abhängig machen. Dies ist ohne Weiteres möglich, sofern sich diese auf Untersuchungen beschränkt, die arbeitsmedizinisch als Voraussetzung für die konkrete Tätigkeit indiziert sind.

Verbot der Frage nach Behinderung

Nach früherer Rechtsprechung bestand auch das Recht des Arbeitgebers, nach einer Schwerbehinderung zu fragen. Seit dem Inkrafttreten des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes ist dieses Fragerecht aber mit großer Vorsicht zu genießen. Zwar hat das Bundesarbeitsgericht hier noch keine Abkehr von seiner bisherigen Rechtsprechung verkündet. Das überwiegende arbeitsrechtliche Schrifttum geht jedoch davon aus, dass die Frage nach der Schwerbehinderteneigenschaft AGG-widrig ist. ■

„Per se zulässig“

INTERVIEW. Nicht immer sind Krankendaten tabu. Ein Rechtsanwalt gibt Auskunft.

personalmagazin: Arbeitgeber haben die Pflicht zum betrieblichen Eingliederungsmanagement. Wie kann gleichzeitig die Dokumentation von Krankheitsgründen verboten sein?

Stefan Müller: Es ist nicht per se unzulässig, nach Krankheitsgründen zu fragen und das zu dokumentieren. Problematisch ist die rechtswidrige Gewinnung von Gesundheitsdaten. Der Arbeitnehmer kann frei darüber entscheiden, ob er ein ihm angebotenes betriebliches Eingliederungsmanagement in Anspruch nimmt, er kann also auch der Durchführung oder der Dokumentation von Krankheitsgründen widersprechen.

personalmagazin: Auch die Begrenzung der Entgeltfortzahlung auf dieselbe Krankheit ist ohne Kenntnis der Krankheit ja gar nicht zu lösen?

Müller: Der Arbeitgeber hat ein berechtigtes Interesse daran, beurteilen zu können, ob eine sogenannte Fortsetzungserkrankung vorliegt. Daher ist der Arbeitnehmer verpflichtet, dem Arbeitgeber die Art der Erkrankung mitzuteilen. Bei gesetzlich versicherten Arbeitnehmern ist unabhängig davon die Krankenkasse befugt – aber nicht verpflichtet – dem Arbeitgeber mitzuteilen, ob die Fortdauer einer Arbeitsunfähigkeit vorliegt oder eine erneute Arbeitsunfähigkeit auf derselben Krankheit beruht.

personalmagazin: Was raten Sie Arbeitgebern, um hier sicherzugehen?



Dr. Stefan Müller

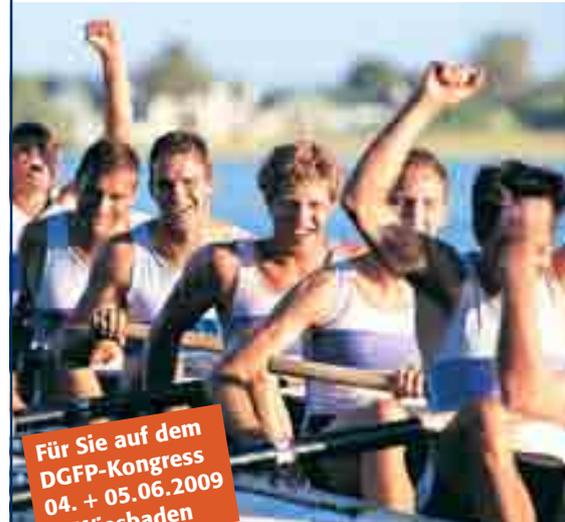
ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht in Leipzig und Autor im Personalmagazin zum Thema „Betriebliches Eingliederungsmanagement“.

Müller: Es sollte im Arbeitsvertrag klargestellt werden, dass der Arbeitnehmer den Arbeitgeber jedenfalls in folgenden drei Fällen über Art oder Ursache einer Erkrankung zu informieren hat

- Fortsetzungserkrankungen nach § 3 Entgeltfortzahlungsgesetz,
- ansteckende Erkrankungen und
- krankheitsbedingte Arbeitsunfähigkeit, die von einem Dritten verursacht wurde.

Die so gewonnenen Erkenntnisse können auch dokumentiert werden, müssen allerdings vor unbefugter Kenntnisnahme geschützt werden.

Das Interview führte **Thomas Muschiol**.



Für Sie auf dem
DGFP-Kongress
04. + 05.06.2009
in Wiesbaden

Erfolgreich. Zusammen. Arbeiten.

**Ausgereifte Instrumente
für effektivere Teams:**

- Aktivieren Sie die volle Dynamik von Teams.
- Bringen Sie mehr Transparenz in Teamprozesse.
- Stärken Sie die Motivation und Kompetenz Ihrer Teams.



**Das persolog®
Teamdynamik-
Modell:**
Auf die Menschen
kommt es an.

www.persolog.com



Mitarbeiter auch im Ausland binden

PERSONALTRANSFER. Wer Mitarbeiter ins Ausland entsendet, braucht Unterstützung auch bei der bAV, Kostenkalkulationen und steuerrechtlichen Fragen.



Wer Mitarbeiter von Schwaben nach Brasilien versetzt, muss auch die sozialversicherungsrechtliche Seite regeln.

Von **Robert Heiligers**

Die globalisierte Wirtschaft verlangt vor allem von qualifizierten Mitarbeitern ein hohes Maß an Flexibilität. Gerade international tätige Firmen setzen zunehmend auf zeitlich begrenzte und projektbezogene Auslandseinsätze ihrer Fachkräfte. Nach einer Studie der Beratungsgesellschaft „Mercer“ hat sich die Zahl der über die Grenzen entsandten Mitarbeiter weltweit binnen drei Jah-

ren nahezu verdoppelt. Doch obwohl 86 Prozent der befragten Unternehmen betrieblichen Nebenleistungen für ihre Expatriates eine besondere Bedeutung beimessen, verfügt nur etwa ein Viertel von ihnen (26 Prozent) über eine entsprechende Strategie. Auch bei der Kalkulation der Kosten mangelt es. So haben nur 17 Prozent der betroffenen Firmen „einigermaßen präzises Zahlenmaterial“, 21 Prozent haben gar keinen Überblick, was die Auslandsentsendung sie unter Berücksichtigung aller Fakten

bisher in Deutschland ausschließlich die Abteilung International Employee Benefits (IEB) von HDI-Gerling Pensionsmanagement. Ihr flexibles Dienstleistungskonzept „Flex Pat“ (angelehnt an „Expatriates“ für Auslandsentsandte) umfasst darüber hinaus die operative Betreuung von Unternehmen und Mitarbeitern, interkulturelles Training und ein Relocation- und Mobility-Management. Das Angebot richtet sich nicht nur an deutsche Firmen, sondern auch an Unternehmen in anderen Ländern, die Be-

wie Sozialversicherung, Altersversorgung, Rückkehrerbetreuung kostet.

Betreuung weltweit

Vor allem Kleinbetriebe und Mittelständler stehen bei der Entsendung von Mitarbeitern mangels ausreichender Fachkenntnisse und Erfahrungen vor Problemen. Hilfe bieten Expatriat-Betreuungen oder andere Dienstleister, die auf Auslandsentsendungen spezialisiert sind. Umfassende Betreuung, die auch die betriebliche Altersversorgung der Expatriates, deren Gehaltsfindung, die verschiedenen Sozialversicherungszweige sowie steuerrechtliche Fragen bis zum Thema Aufenthalts- und Arbeitserlaubnis umfasst, bietet

schäftigte ins Ausland delegieren oder nach Deutschland entsenden.

Ein Schwabe in Brasilien

Zu den Kunden der IEB gehört auch die Firma „Eberspächer“, ein Automobilzulieferer aus Stuttgart mit 5.600 Mitarbeitern. Das Unternehmen hat mit der „Eberspächer Tuper Sistemas de Exaustao Ltda.“ ein Joint Venture im brasilianischen Sao Bento do Sul. Zu einem Know-how-Transfer wollten die Schwaben einen Mitarbeiter für zwei Jahre in ihre südamerikanische Dependence versetzen, wobei seine Familie in Deutschland bleiben wollte. Dabei stellte sich die Frage, ob dies über eine förmliche Versetzung für die Dauer von zwei Jahren mit einer Verlängerungsoption oder besser im Rahmen einer Reiseregulierung geschehen sollte. Für Letzteres gilt: Aus steuerlichen Gründen sind zwei Dienstreisen von jeweils 90 Tagen pro Kalenderjahr nach Brasilien zulässig. Der Auftrag an IEB lautete, den finanziellen Gesamtaufwand für die beiden Alternativen zu kalkulieren. Dabei musste berücksichtigt werden, dass zwischen Deutschland und Brasilien kein Sozialversicherungsabkommen besteht.

Befristete Versetzung oder Dauer-Dienstreise?

Das IEB-Team ermittelte zunächst die Zugangsvoraussetzungen zur staatlichen brasilianischen Versorgung (Instituto Nacional do Seguro Social) im Hinblick auf notwendige Pflichtbeitragszeiten – mithin für die Altersrente, das Krankentagegeld, die Absicherung gegen Berufsunfähigkeit und Arbeitslosigkeit. Danach galt es, die Folgen für den Sozialversicherungsstatus in Deutschland während des Auslandsaufenthalts zu klären. Erste Empfehlungen gingen dahin, eine Rentenanswartschaft über Pflichtbeiträge aufrechtzuerhalten, die freiwillige Mitgliedschaft in der Krankenkasse als Anwartschaftsversicherung weiterzuführen, den Mitarbeiter gegen einen Freiwilligenbeitrag weiter bei der Agentur für

Arbeit zu versichern und bei der Berufsgenossenschaft gegen einen geringen Zuschlag für Auslandsaufenthalte die gesetzliche Unfallversicherung beizubehalten. Wegen der oft mäßigen medizinischen Versorgung in Brasilien sollte zudem eine internationale Krankenversicherung abgeschlossen werden. Am Anspruch auf Kindergeld änderte sich nichts, weil der Nachwuchs seinen Wohnsitz in Deutschland behalten sollte.

Im nächsten Schritt ging es darum, das für den Aufenthalt in Brasilien benötigte angemessene Gehalt – inklusive Erschwerniszulage, Kostenausgleich für die Lebenshaltung, Wohnzulage und Auto – zu errechnen. Für die Steuererklärung des Mitarbeiters wurde zudem die Vermittlung einer brasilianischen Steuerberaterkanzlei angeboten.

Belange des Mitarbeiters im Fokus

Als Ergebnis präsentierte IEB dem Autozulieferer eine Gegenüberstellung der Kosten für die Versetzung und die Reiseregulierung. Die erste Variante war – bedingt durch Umzugskosten und Umzugspauschale – rund 7.500 Euro teurer als die Dauer-Dienstreise von insgesamt 180 Tagen. Zunächst erschien den Beratern eine befristete Versetzung trotz des höheren finanziellen Aufwands unternehmerisch als sinnvoller. Schließlich könnte der Mitarbeiter wegen der Eingewöhnung erst nach einem Jahr seine volle Einsatzkraft entfalten. Doch zu berücksichtigen war auch, dass die Familienangehörigen nicht mit nach Brasilien umziehen wollten und bei einer Versetzung nur zwei Heimaturlaube pro Jahr vorgesehen sind. Dies wäre für den Mitarbeiter persönlich unzumutbar. So stellte schließlich die Reiseregulierung die bessere Alternative dar.

Perspektiven für Fachleute aufzeigen

Dass der Fokus bei Auslandsentsendungen nicht nur auf unternehmerische Belange, sondern immer auch auf die betroffenen Mitarbeiter gerichtet sein muss, hat aber noch andere Gründe.

Maßgeblich ist auch eine professionell durchdachte Heimkehr. Auslandseinsätze machen aus guten Mitarbeitern international erfahrene und am Arbeitsmarkt besonders gefragte Fachleute. Um sie weiter an das Unternehmen binden zu können, müssen Unternehmen ihnen Perspektiven aufzeigen. Das IEB-Team berät auch in diese Richtung.

Wünscht ein Firmenkunde nur in einzelnen Bereichen Hilfestellung, können die Module selektiv gewählt werden. Zur Seite stehen der IEB bei „Flex Pat“ die Hanseatic Lloyd Informationssysteme mit ihren Software-Lösungen für das Personalwesen, die internationale Steuerberatungsgesellschaft WTS, die Mobility-Management und Relocation-Services von RSB sowie die weltweit tätige Rechtsanwaltskanzlei Simmons & Simmons.

Pooling von multinationalen Versorgungsplänen

Die Kompetenz des IEB-Teams reicht allerdings über Kostenrechnungen und das Management rund um Expatriates hinaus. HDI-Gerling hat mit „Flex Net“ ein Pooling-Instrument für die länderübergreifende Bündelung aller Versicherungen internationaler Unternehmen geschaffen. Anders als beim traditionellen Netzwerk-Pooling können die Firmen ihre Versicherer hierbei frei wählen. Darüber hinaus lassen sich Personenversicherungen für eine gesamte Unternehmensgruppe zentral steuern, dies gilt auch für die betriebliche Altersversorgung. Zudem werden nicht verbrauchte Risikobeiträge zurückerstattet. Vorteil: Mit der ganzheitlichen Dienstleistung erhalten die Unternehmen eine international funktionierende betriebliche Altersversorgung aus einer Hand. ■



Robert Heiligers

ist Leiter International Employee Benefits bei der HDI-Gerling

Pensionsmanagement AG in Köln.

Strategische Personalplanung

PRAXIS. Wenn künftige Personalunterdeckungen und -überhänge frühzeitig erkannt werden, kann die HR-Abteilung wirksam gegensteuern.

Von **Thomas Sattelberger** und **Rainer Strack**

Die europäische Telekommunikationsindustrie zeigt seit Beginn der letzten Dekade eine zunehmende Transformationsbewegung entlang zweier Achsen. Angesichts des technologischen Wandels von der klassischen zur internet-basierten Telefonie haben viele Betreiber begonnen, die vormals getrennten Netze ihrer Festnetz- und Mobilfunknetze in einer integrierten „Fabrik“ zu bündeln. Diese sogenannten „Next Generation Networks“ (NGN) auf Basis des Internet-Protokolls operieren auf einem deutlich geringeren Kosten- und Personalniveau, stellen aber grundsätzlich neue Skill-Anforderungen bei Aufbau, Betrieb und Wartung.

Daneben unterliegen Produktportfolio und Marktengang einem Wandel. So drängen nahezu alle Telekomkonzerne zunehmend in neue Dienste und Geschäftsmodelle, insbesondere im Bereich Online/Media/Werbung. Zugleich stellen sie sich deutlich kundenorientierter auf, indem sie Marketing-, Vertriebs- und Serviceeinheiten an Segmenten ausrichten. Auch diese Veränderungen stellen neue Anforderungen an die Fähigkeiten des Personals sowohl im Technologie- wie im Kundenkontaktbereich.

Ein Beispiel: Im technischen Service sind im Zeitalter von IP-Telefon, Sicherheits-Software und Bündelangeboten mit Internet und Fernsehen die Skills des klassischen Leitungsmonteurs immer weniger gefragt. Künftig geht es vermehrt um die Bereitstellung und Entstörung komplexer Dienste beim Kunden, bei de-

nen Hard- und Software zusammenspielen und zusätzlich ein ansprechender Service vor Ort geboten werden müssen. Liegt der Anteil von Spezialisten für derartige Aufgaben heute noch bei rund 20 Prozent, wird bis 2012 mit einem Anstieg auf über 50 Prozent gerechnet, während der Anteil der klassischen „Standardmonteure“ deutlich schrumpft.

HR-Instrumentarium modernisieren

Mittelfristige Veränderungen vorausschauend zu gestalten und die damit verbundenen Risiken zu beherrschen, setzt die genaue Kenntnis ihrer treibenden Kräfte in Markt, Wettbewerb und Technologie voraus. HR-Bereiche benötigen dafür frühen Zugang zu den strategischen „Zirkeln“ des Unternehmens, deren Tische sich traditionell die Fachseiten und Finanzbereiche teilen. Nur dann wird es möglich, strategische Optionen umfassend auch aus HR-Sicht zu bewerten und zu verhindern, dass Transformationsziele und Geschäftspläne nicht vollständig erreicht werden, weil die dafür benötigten Kompetenzen nicht, nicht rechtzeitig oder nur im „Reparaturbetrieb“ zur Verfügung stehen. Dafür muss die Personalabteilung sich erstens qualitativ ausrichten, zweitens eine Langfristperspektive schaffen und drittens durch Szenariofähigkeit Blindflug vermeiden.

Qualitative Ausrichtung: Voraussetzung für die aktive Beteiligung von HR an Strategiediskussionen ist eine explizite Identifikation und Analyse künftiger Schlüsselkompetenzen im Rahmen der Personalplanung, im Idealfall abgebildet über eine klare Job-Cluster-Struktur.

Obwohl häufig bereits in Ansätzen vorhanden, sind solche Strukturen meist aufgrund mangelnder Abstimmung mit den Fachseiten und fehlender Zukunftsausrichtung noch zu „HR-esoterisch“, um die Anforderungen der Geschäftsstrategie zu spiegeln. Nicht selten fehlt aber auch eine klare Geschäftsstrategie, und die dadurch an ihre Grenzen stoßende Personalplanung deckt das schonungslos auf.

Langfristperspektive schaffen: Daneben ist der Planungshorizont (derzeit meist nicht länger als drei Jahre) zu erweitern, um die Auswirkungen strategischer Szenarien vollständig zu erfassen. So erstrecken sich zum Beispiel die Ausbauszenarien für Netzinfrastruktur über fünf bis sieben Jahre, in deren Verlauf erhebliche Mehrbedarfe an Spezialisten oder Überhänge von überholten Skills eintreten. Die Bereitstellung und teilweise mögliche Umorientierung dieser Ressourcen wiederum ist häufig mit langen Qualifizierungszeiten verbunden und erfordert daher einen entsprechenden Vorlauf in der Planung. Andererseits ermöglicht die Langfristperspektive einen klaren Blick auf Umfang und Art des Personalabbaus.

Durch Szenariofähigkeit Blindflug vermeiden: Strategische Planung ist durch ein hohes Maß an Unsicherheit gekennzeichnet. So werden in der Regel bei großen Investitionsvorhaben, wie etwa der Umstellung auf eine neue Netzwerktechnologie, meist mehrere Szenarien in Abhängigkeit definierter Einflussgrößen (zum Beispiel Capex, Wettbewerbsdynamik, Regulierung) bewertet und diskutiert. Für die Betrachtung potenzieller Personalauswirkungen und -anforderungen ist

Gap-Analyse (exemplarisch)

Job-Funktionen	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Manager Tech. Infrastructure	18 %	16 %	-12 %	-22 %	-27 %	-29 %	-29 %	-53 %
Team Leader	9 %	13 %	12 %	-14 %	-16 %	-22 %	-24 %	-31 %
Abstractor Tech. Infrastructure	17 %	16 %	19 %	15 %	-25 %	-33 %	-42 %	-42 %
Administrator	15 %	15 %	12 %	-25 %	-23 %	-20 %	-16 %	-15 %
Manager Production Control	0 %	9 %	8 %	0 %	-9 %	-11 %	-13 %	-15 %
Appl. Manager Documentation	9 %	5 %	0 %	2 %	5 %	9 %	13 %	15 %
Specialist Tech. Infrastructure	-19 %	-18 %	-19 %	-18 %	-20 %	-21 %	-25 %	-31 %
Consultant	16 %	17 %	18 %	9 %	6 %	3 %	1 %	-4 %
Expert Technical Infrastructure	-23 %	-23 %	-23 %	-23 %	-32 %	-31 %	-31 %	-31 %
Expert Network Documentation	-9 %	-14 %	-18 %	-15 %	-12 %	-10 %	-8 %	-6 %
Expert Replacement Terminals	20 %	19 %	15 %	-30 %	-23 %	-12 %	-3 %	-3 %
Technician IP	-9 %	-9 %	-9 %	-30 %	-44 %	-49 %	-49 %	-62 %
Technician PS	-6 %	-19 %	-24 %	-45 %	-46 %	-62 %	-64 %	-64 %
Mechanic Copper	8 %	16 %	16 %	8 %	9 %	15 %	21 %	24 %
Mechanic Fiber	12 %	13 %	11 %	8 %	-2 %	-10 %	-17 %	-21 %
Desaster Recovery Manager.	10 %	11 %	3 %	-16 %	-16 %	-19 %	-20 %	-21 %
...	12 %	18 %	-10 %	-10 %	-10 %	-10 %	-10 %	-9 %
...	-3 %	-3 %	14 %	16 %	-1 %	-2 %	-1 %	-12 %
Sum of FTEs	3,1 %	3,4 %	2,5 %					

Dieses fiktive Beispiel einer Gap-Analyse zeigt Kapazitätsrisiken in Form von Personalunterdeckungen und Personalüberhängen pro Job-Cluster.
 Quelle: Boston Consulting Group

daher eine flexible, parametergestützte Simulationsmöglichkeit unerlässlich.

Strategische Personalplanung bei der Deutschen Telekom

Das Konzept des Strategic Workforce Planning hat zum Ziel, die oben genannten Voraussetzungen zu schaffen, um Unternehmensstrategie und HR-Planung und -Management wirksam miteinander zu

verzahnen, Kapazitätsrisiken frühzeitig zu erkennen und aktiv zu managen, die Reichweite und Effektivität von HR-Maßnahmen (Qualifizierungs-, Ausbildungs-, Recruiting-, Transfer- und Personalabbaustrategie) zu erhöhen und den Wertbeitrag von HR als strategischer Partner weiter zu schärfen und zu steigern. Damit ist Strategic Workforce Planning quasi „die Mutter aller Schlachten“ für

den Dreiklang „Aufbau, Abbau, Umbau“ im Kontext der Telekom-Personalstrategie. Auf Basis der von BCG entwickelten Methodik wurde bei der Deutschen Telekom ein Vorgehen in fünf Schritten gewählt, das im Folgenden erläutert wird.

1. Strategiebasierte Segmentierung

Für die Entwicklung einer Personalstrategie ist zunächst eine aussagekräftige Job-Cluster-Systematik unerlässlich, die folgende Anforderungen erfüllt:

- Aussagefähigkeit für künftige Skill Shifts: Die Systematik sollte die aus strategischer Sicht zu erwartenden Skill Shifts explizit abbilden, zum Beispiel durch Einführung der Technologie-, Produkt- oder Marktdimension in die Cluster-Definition.
- Ableitbarkeit konkreter Maßnahmen: Zur Ableitung wirksamer Maßnahmen (zum Beispiel Qualifizierung) aus der späteren Gap-Analyse müssen die in den Clustern erfassten Personalbestände konkret adressierbar sein, das heißt, es muss klar sein, für welche Personengruppen welche Maßnahmen zu entwickeln sind.
- Fokus und Wirtschaftlichkeit: Praktische Handhabbarkeit und Nachhaltigkeit der Implementierung erfordern schließlich eine Fokussierung auf die strategischen Handlungsschwerpunkte des Unternehmens, in denen künftige Kapazitätsunterdeckungen oder -überhänge zu erwarten sind. „Alt-Systematiken“ sollten aufgegeben und eine weitestmögliche Automatisierung der Bestandszuordnung aus den HR-Systemen sichergestellt werden.

Bei der Deutschen Telekom entstand so eine Systematik, die mit rund 60 Clustern den konzernweiten Personalkörper strukturiert und die vertiefte Betrachtung von Fokusbereichen, etwa in der Technik, erlaubt. Eine Reihe traditioneller Klassifikationen wurde abgeschafft.

2. Bestandssimulation

Ziel der Bestandssimulation ist es, die mittelfristige Wirkung von Alterung und

Fluktuation (zum Beispiel Rentenabgänge, arbeitnehmerseitige Kündigungen) pro Job-Cluster zu ermitteln. Dabei geht es um eine Personalbestandsprognose unter der Annahme, dass keinerlei Maßnahmen, wie etwa Einstellungen oder Entlassungen, vorgenommen werden. Aus einer solchen Analyse lässt sich bereits erkennen, wo unausgewogene Altersstrukturen – etwa ein Mangel an Nachwuchskräften – zu einer Verknappung der künftig verfügbaren eigenen Kapazität führen werden.

3. Bedarfsmodellierung

Ob solche Kapazitätsrückgänge zum Risiko werden oder nicht, hängt jedoch maßgeblich von der gleichzeitigen Entwicklung der Bedarfe ab. Diese werden pro Cluster anhand von Treibermodellen bestimmt, die langfristige Geschäfts- und Produktivitätsentwicklungen sowie Sensitivitäten und Szenarien abbilden. An dieser Stelle bedarf es einer genauen Kenntnis der Einflussgrößen und Strategien und damit eines intensiven Dialogs von HR mit Fachseiten, Strategien und Finanzbereichen. Bei der Telekom wurden beispielsweise für die Bedarfsmodellierung im Technikbereich Kapazitätsdaten aus der Produktionsplanung mit den Eckwerten strategischer Investitionsszenarien verknüpft, um zu detaillierten Bedarfsaussagen für einzelne Job-Funktionen zu gelangen. Häufig genug lassen sich aus einer begrenzten Anzahl sinnvoller Szenarien bereits Unterdeckungen erkennen, die auf jeden Fall zum Problem werden – unabhängig davon, welches Szenario am Ende eintritt. Derartige Handlungsbedarfe nicht zu erkennen, kann zum strategischen Risiko werden, etwa wenn fehlende Kapazitäten den Aufbau eines neuen Geschäftsmodells erschweren, weil nicht rechtzeitig mit der Umsteuerung eines laufenden Abfindungsprogramms reagiert wurde.

4. Gap-Analyse

Bestands- und Bedarfssimulation münden in eine Gap-Analyse, die über den Be-

trachtungszeitraum für jedes Job-Cluster die Differenz zwischen Personalbedarf und Personalbestand ausweist und auf einer Farbskala von blau (Überhang) bis rot (Unterdeckung) visualisiert (siehe Abbildung Seite 55). Die Gap-Analyse liefert damit eine äußerst aussagefähige, quantitative Grundlage für die Ableitung gezielter HR-Maßnahmen.

HR-Bereiche benötigen einen frühen Zugang zu den strategischen „Zirkeln“ im Unternehmen, wenn sie Veränderungen mitgestalten wollen.

5. Ableitung von HR-Maßnahmen

Das Instrumentarium umfasst sämtliche Maßnahmen, die geeignet sind, Kapazitätsüberhänge abzubauen und -unterdeckungen auszugleichen, insbesondere

- Qualifizierung und Transfer von Beschäftigten aus Überhangs- in Unterdeckungsbereiche
- Ausbildung
- Leih- und Zeitarbeit
- Externe Vergabe
- Einstellung
- Personalabbau

Auf Basis der Gap-Analyse lassen sich Zielrichtung und Quantität der benötigten Maßnahmen systematisch bestimmen und die Wirkungen unmittelbar simulieren. Gleichzeitig lässt sich auch der Maßnahmenmix mit Blick auf die damit verbundenen Kosten optimieren. Bestehen zum Beispiel weite Überhangsbereiche, kann ein Ausgleich von Kapazitätsunterdeckungen in anderen Bereichen meist am günstigsten durch Qualifizierung und Transfer geeigneter Mitarbeiter erfolgen, da sich so einerseits ein Teil der ansonsten anfallenden Personalabbaukosten vermeiden lässt, andererseits aber auch ein Teil der Aufbaukosten.

Eine vollständige Rangfolge von Maßnahmen kann in der Regel auf Basis einfacher Überlegungen und Berechnungen ermittelt werden. Um die anschließende

Umsetzung der Maßnahmen sicherzustellen, sind sie fest in der jährlichen Personalplanung zu verankern.

Fazit und Ausblick

Bei der Deutschen Telekom hatte die Methodik in den Pilotbereichen Erfolg. Erstmals wurden die mittelfristigen Personalauswirkungen der wichtigsten

strategischen Vorhaben auf einer detaillierten Grundlage sowohl quantitativ als auch qualitativ nachvollzogen und für die Ableitung weitreichender Maßnahmen genutzt, zum Beispiel für die Anpassung der Ausbildungsstruktur oder die Festlegung von Qualifizierungen. Es wurden kritische Kapazitätsrisiken aufgedeckt und mit den Geschäftsverantwortlichen über gezielte Gegenmaßnahmen diskutiert. Die Wirkung reichte dabei über den HR-Bereich hinaus: So wurden etwa die Planungen für den Aufbau eines neuen Geschäftsmodells grundlegend überarbeitet, nachdem sich die von der Fachseite getroffenen Kapazitätsannahmen als unzutreffend erwiesen hatten.

Auf Basis dieser Ergebnisse hat sich das Personalressort der Deutschen Telekom für einen konzernweiten Rollout der Methodik und ihre Verankerung im jährlichen Personalplanungsprozess entschieden. ■

Thomas Sattelberger

ist Personalvorstand und Arbeitsdirektor der Deutschen Telekom AG.

Prof. Dr. Rainer Strack

ist Senior-Partner und Managing Director der Boston Consulting Group.

„Unsere Mitarbeiter – unsere Zukunft!“

Gerade in herausfordernden Zeiten können und müssen Arbeitgeber ihre Qualität beweisen. Denn Glaubwürdigkeit, Respekt und Fairness entscheiden mehr denn je darüber, wer die besten Fach- und Führungskräfte an sich binden und neue Talente gewinnen kann. Die jährliche Benchmarkstudie „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ bietet Unternehmen die hervorragende Möglichkeit, ihre Arbeitsplatzkultur gezielt zu überprüfen, zu vergleichen und zu optimieren. Die Besten erhalten darüber hinaus breite öffentliche Anerkennung. Machen Sie mit. Es lohnt sich!
Jetzt Teilnahmeunterlagen anfordern und anmelden: www.greatplacetowork.de

Arbeiten mit Pivot-Tabellen

ANWENDERFRAGEN. Viele Leser fragten, wie sich speziell große Datenmengen in der Personalarbeit übersichtlich analysieren lassen. Hier helfen Pivot-Tabellen.

Von **Sven Mönkediek** und **Andreas Entenmann**

In den vorangegangenen Ausgaben wurden die meisten Aufgabenstellungen im Personalbereich mithilfe von Pivot-Tabellen gelöst. Die ungewöhnlich hohe Resonanz zeigt, dass das Werkzeug Pivot noch nicht den Bekanntheitsgrad besitzt, der ihm aufgrund seiner Leistungsfähigkeit zusteht. Daher soll dieser Artikel die Arbeitsweise und Anwendungsgebiete der Pivot-Tabelle erläutern und mit Beispielen illustrieren.

Mit der Pivot-Funktion stellt Microsofts Kalkulationsprogramm ein mächtiges, aber viel zu selten genutztes Bordwerkzeug zur Verfügung. Sie erlaubt dem Anwender ohne besondere Formelkenntnisse und ohne Programmierung, große Datenmengen schnell aufzubereiten und zu analysieren. In der täglichen Personalarbeit wird oftmals versucht, lange Listen mithilfe von Formeln, Auto- und Spezialfiltern oder gar VBA-Programmierung zu strukturieren und auszuwerten. Das geht mit Pivot-Tabellen schneller und effizienter. Da hierbei die Originaldaten unangetastet bleiben, kann der Anwender die Tabelle nach Herzenslust umstellen und sich so auf geradezu spielerische Weise dem gewünschten Ergebnis nähern.

Das Grundprinzip beruht darauf, Tabellen durch Zusammenfassen gleichartiger Datensätze auf eine überschaubare Größe zu reduzieren. Zum Beispiel lassen sich so Abteilungen oder Kostenstellen zu Summen verdichten.

Stets aktuell

Aussagekräftige Spaltenüberschriften in der Ursprungstabelle gelten als Grundvoraussetzung, da Pivot-Tabellen diese als Feldnamen nutzen. Darüber hinaus empfiehlt es sich, den Listenbereich so aufzubereiten, dass später ans Listenende eingefügte Daten automatisch in die Pivot-Tabelle einfließen. Für eine automatische Anpassung des Datenbereichs sind im Vorfeld einige Dinge zu beachten.

Geben Sie zunächst dem Listenbereich – der Ursprungstabelle – über Einfügen/Namen/Definieren“ (bzw. „Formeln/Namen definieren“ in Excel 2007) einen Namen, beispielsweise „Pivotdatenbereich“, und tragen statt eines festen Zellbezugs die folgende Formel ins Feld „Bezieht sich auf“ ein:

```
=BEREICH.VERSCHIEBEN($A$1;;;ANZAHL2($A:$A);ANZAHL2($1:$1))
```

Hier ermittelt ANZAHL2(\$A:\$A) die Anzahl gefüllter Zellen in Spalte A der Ursprungsliste und ANZAHL2(\$1:\$1)

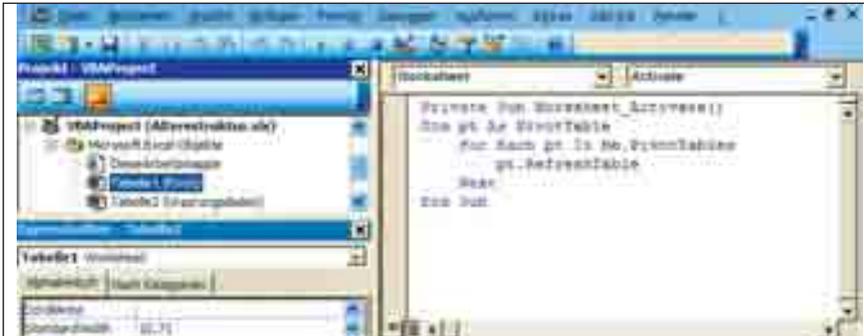
die von Zeile1. Über die Funktion BEREICH.VERSCHIEBEN(\$A\$1;;;...;) gibt die Formel einen Bereich beginnend mit der Zelle A1 zurück, der so viele Zeilen und Spalten enthält wie ermittelt. Bitte beachten Sie, dass unterhalb und neben der Ursprungstabelle keine zusätzlichen Zellen genutzt werden dürfen, um die Ausdehnung des Datenbereichs für die Pivot-Tabelle nicht zu verfälschen.

Nach Abschluss dieser Vorarbeit starten Sie per Menü-Befehl „Daten/PivotTable und PivotChart-Bericht“ („Einfügen/PivotTable“ in Excel 2007) den Pivot-Assistenten. Als zu analysierende Daten wählen Sie „Microsoft Office Excel-Liste oder Datenbank“ und als Auswertung „PivotTable“. Im zweiten Schritt geben Sie statt eines festen Zellbezugs für den Datenbereich den zuvor definierten Namen „Pivotdatenbereich“ an. Danach entscheiden Sie, ob die Pivot-Tabelle in einem neuen oder einem vorhandenen Arbeitsblatt erscheinen soll.

In dieser Rohform einer Pivot-Tabelle finden sich vier Bereiche für Seiten-, Spalten-, Zeilen- und Datenfelder. Ein zusätzliches Fenster zeigt die Feldliste an, deren Einträge den Spaltenüberschriften entsprechen. Für den Aufbau der Pivot-Tabelle zieht man einzelne Felder aus der Feldliste mit der Maus an die gewünschte Stelle innerhalb der Pivot-Tabelle. Dabei sind Zeilen- und Spaltenbereiche für Felder reserviert, die Daten zusammenfassen, etwa die bereits angesprochenen Organisationseinheiten wie Abteilung oder Kostenstelle. Der Datenbereich dient zur Darstellung reiner Zahlen und bildet den eigentlichen Auswertungsbe-



Über „Gruppierung und Detail anzeigen/Gruppierung“ lassen sich Daten zu Klassen zusammenfassen.



© PROFIBU GMBH KÖLN

Im VBA-Editor lässt sich das Aktualisierungs-Makro eingeben und in andere Arbeitsblätter kopieren.

reich. Zusätzliche Filterkriterien, welche die ganze Tabelle betreffen, lassen sich als Seitenfelder definieren. Diese globalen Filter der Pivot-Tabelle erlauben es zum Beispiel, einzelne Standorte oder Abrechnungskreise auszuwählen.

Interaktiv auswählen

Am Beispiel einer Altersstruktur lässt sich die Vorgehensweise gut verdeutlichen: Ausgangspunkt ist eine Ursprungstabelle, die alle Mitarbeiter eines Unternehmens, inklusive deren Personalnummer, Alter, Firmenstandort, Abteilung, Kostenstelle und Geschlecht enthält. Ziehen Sie das Feld „Standort“ aus der Feldliste in den Seitenfeldbereich. Damit kann später das ganze Unternehmen betrachtet oder auf den relevanten Standort gefiltert werden.

Das Feld „Alter“ platzieren Sie in den Zeilenfeldern, sodass in der ersten Spalte alle im Unternehmen vorhandenen Lebensalter untereinander stehen. Um nun zu wissen, wie viele Mitarbeiter beispielsweise 35 Jahre alt sind, ziehen Sie das Feld Personalnummer in den Datenbereich. Ist Ihre Personalnummer alphabetisch, verwendet Excel automatisch die Darstellungsform „Anzahl“, bei numerischen wird eine Summe gebildet. Dies lässt sich anpassen, indem Sie über einen Rechtsklick auf einem der Felder im Datenbereich die Feldeigenschaften öffnen. Hier stellen Sie unter „Zusammenfassen mit“ die Option „Anzahl“ ein.

Der Altersstruktur fehlt jetzt noch eine Gruppierung in Altersklassen. Kli-

cken Sie dazu in der Pivot-Tabelle mit der rechten Maustaste auf eine beliebige Zelle des Zeilenbereichs und wählen im Kontextmenü „Gruppierung und Detail anzeigen/Gruppierung“. Im daraufhin erscheinenden Dialogfeld können Sie neben einem Start- und Endwert auch eine Intervallgröße, beispielsweise zehn, für die Altersklassen festlegen.

Anschließend ziehen Sie das Feld „Abteilung“ in den Spaltenbereich. Die Altersstruktur wird nun nach Altersklassen und Abteilungen wiedergegeben. Das Beispiel zeigt, dass viele Varianten existieren, etwa eine Unterscheidung nach Geschlecht durch Ziehen des entsprechenden Felds in den Spaltenbereich. Denkbar ist auch die Kombination mehrerer Felder im Zeilen- oder Spaltenbereich. So lassen sich Abteilung wie auch Kostenstelle dorthin ziehen und werden entsprechend gruppiert dargestellt.

Die Betrachtung der Gesamtergebnisse ermöglicht einen schnellen Überblick. Auffällige Extremwerte können wieder in der Detailbetrachtung des kompletten Datensatzes analysiert werden. Ein Doppelklick auf eine solche Datenzelle listet

alle darin zusammengefassten Datensätze im Detailgrad der Ursprungstabelle auf einem neuen Arbeitsblatt auf.

Auf neuestem Stand

Excel aktualisiert Pivot-Tabellen nicht automatisch, wenn sich die Basisdaten geändert haben. Dieser kleine Mangel lässt sich jedoch auch ohne Vorkenntnisse in VBA-Programmierung mit einem VBA-Makro beheben. Zur Eingabe des Quelltextes öffnen Sie das Arbeitsblatt mit der Pivot-Tabelle, klicken mit der rechten Maustaste in die Blattregisterkarte und wählen im Kontextmenü „Code anzeigen“, alternativ steht Ihnen auch die Tastenkombination Alt + F11 offen. Es öffnet sich der Visual-Basic-Editor, in dem das Arbeitsblatt mit der Pivot-Tabelle bereits ausgewählt ist. Geben Sie dort die folgenden Programmzeilen ein:

```
Private Sub Worksheet_Activate()
    Dim pt As PivotTable
    For Each pt In Me.PivotTables
        pt.RefreshTable
    Next
End Sub
```

Jetzt aktualisiert Excel die Pivot-Tabelle automatisch, sobald man das Tabellenblatt aktiviert. Enthält eine Arbeitsmappe mehrere Pivot-Tabellenblätter, muss man das Makro für jedes Blatt eingeben. Hierzu empfiehlt sich das Kopieren in der Zwischenablage. Wechseln Sie danach im Projekt-Explorer auf der linken Seite in das nächste Arbeitsblatt und fügen anschließend das bereits erstellte Makro aus der Zwischenablage auch dort ein.

Vielseitig einsetzbar

Was alles in diesem mächtigen Bordwerkzeug von Excel steckt, entdeckt man am besten durch Experimentieren. Dabei eröffnen sich rasch neue Einsatzzwecke und Gestaltungsmöglichkeiten. ■

Online

Alle Beiträge unserer Excel-Serie:
www.personalmagazin.de/excel
 Infos zur Seminarreihe
 „Excel in der Personalarbeit“:
www.haufe-akademie.de/7640

Sven Mönkediek ist HR-Consultant der profibu GmbH und Fachbuchautor.

Andreas Entenmann ist Microsoft Most Valuable Professional.

NACHRICHTEN

Höchststrichterliche Bilanz

Das Bundesarbeitsgericht in Erfurt hat die Geschäftsentwicklung über das Jahr 2008 veröffentlicht. Gegenüber dem Vorjahr ist eine leichte Steigerung zu verzeichnen. Die durchschnittliche Verfahrensdauer beim Bundesarbeitsgericht betrug 7 Monate und 14 Tage. Der vollständige Bericht ist im Internet erhältlich. www.Bundesarbeitsgericht.de

Alleinerziehende

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) hat den Ideenwettbewerb „gute Arbeit für Alleinerziehende“ gestartet. Gesucht werden Projekte, die zur Aktivierung, Integration in Erwerbstätigkeit oder zur sozial- und beschäftigungsbezogenen Stabilisierung von Alleinerziehenden beitragen.

www.esf.de

Transfergesellschaften

Was in der Praxis ein Renner ist, stößt auf Kritik der Bundesagentur für Arbeit. Mit der zunehmenden Tendenz, Arbeitnehmer in Transfergesellschaften „zwischenzuparken“, bestünde die Gefahr, dass damit strukturfeindliche Elemente in unser Wirtschaftssystem eingebaut werden, so BA-Vorstandsmitglied Heinrich Alt in einem Interview des ZDF.

www.haufe.de

Kommunalkombi

Das Bundesprogramm Kommunalkombi wird ausgeweitet. Durch eine Änderung der Richtlinien sollen die personenbezogenen Zugangsvoraussetzungen gelockert und die Zahl der förderfähigen Regionen von 79 auf 101 erhöht werden. Das Kommunalkombi fördert Arbeitsplätze, die in Regionen mit besonders hoher und verfestigter Langzeitarbeitslosigkeit durch Kommunen geschaffen werden.

www.bmas.de

Personalrecht im Wahlkampf

Auch wenn vieles, was in einem Wahlkampf angekündigt wird, sich nach einem Regierungswechsel doch nicht realisiert, zeigt die Erfahrung: Nach Bundestagswahlen lassen Gesetzesänderungen im Personalbereich nicht lange auf sich warten. Als Vorschau auf die diesjährige Bundestagswahl hat als Erstes die SPD in einem 59 Seiten starken Programm ihre Grundsätze für einen möglichen Regierungswechsel dargelegt.

Festhalten wollen die Sozialdemokraten an ihren bisherigen Vorstellungen zum Mindestlohn, den sie jetzt in konkreten Zahlen mit 7,50 Euro beziffern. Butterweich dagegen ist die Forderung nach einem Arbeitsvertragsgesetzbuch, das wenig aussagekräftig als „begrüßenswert“ bezeichnet wird. Wir warten gespannt auf die Wahlprogramme der übrigen Parteien und werden im Personalmagazin ausführlich darüber berichten.

www.frankwaltersteinmeier.de



© PANTHEMEDIA, SABINE S.

Nach dem 27. September werden wieder neue Gesetze auf den Weg gebracht.

Boom beim Mitarbeitertausch

Warum nicht im Kollegenbetrieb nachfragen, wenn Aufträge wegbrechen und eigentlich Kündigungen oder Kurzarbeit vor der Tür stehen?

Auf das Modell der lizenzfreien Kollegenhilfe nach dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz hatte das Personalmagazin bereits im Rahmen der „Krisenserie“ in Ausgabe 2/2009, Seite 66 berichtet. Danach können Unternehmen derselben Branche ohne bürokratische Hürden

und vor allem ohne dass die beteiligten Betriebe eine Genehmigung zur Arbeitnehmerüberlassung benötigen, Mitarbeiter untereinander austauschen.

Diese Möglichkeit hat sich jetzt die Metallindustrie zu eigen gemacht. In der Region Siegerland, so ein Sprecher von Gesamtmetall, werde mittels eines entsprechenden Tarifvertrags derzeit mit der lizenzfreien Arbeitnehmerüberlassung erfolgreich auf die aktuelle Krise reagiert.

Die Riester-Rente auch auf Mallorca genießen

Bei der Einführung der privaten Riester- und Rürup-Renten wurde bekanntlich auch das Besteuerungssystem für Alterseinkünfte grundlegend geändert.

In der Ansparphase dieser privaten Renten werden die Beiträge nicht nur nicht besteuert, sondern zusätzlich durch ein Zulagensystem subventioniert. Sein Geld holt sich der Fiskus über die sogenannte nachgelagerte Besteuerung erst dann, wenn die Renten zur Auszahlung gelangen. Die Riester- und Rürup-Renten werden dann voll und ganz als steuerpflichtiges Einkommen behandelt.

Das Problem: Wer seinen Ruhesitz ins Ausland verlegt, der entgeht der Rentenbesteuerung in Deutschland. Der Gesetzgeber fordert in diesem Fall sämtliche

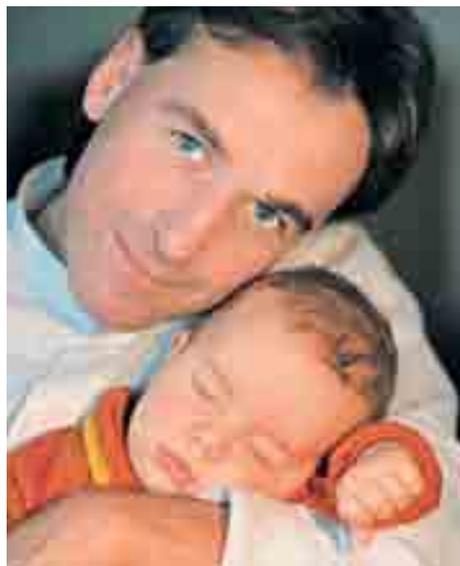
Zulagen und Steuernachlässe aus den Beitragsjahren zurück. Ganz zum Ärger der vielen Bundesbürger, die ihren Ruhestand gerne im Ausland, beispielsweise auf Mallorca, genießen wollen.

Die reiselustigen Rentner bekommen jetzt möglicherweise Hilfestellung durch den Europäischen Gerichtshof. So hat der zuständige Generalanwalt, Jan Mazak, die Rückzahlungsverpflichtungen bei einer „Auswanderung“ schlicht und einfach als unzulässig eingestuft.

Er sieht darin gleich zwei Verstöße gegen europäisches Recht. So sei der Ausschluss der Steuervorteile für Bundesbürger im Ausland eine allgemein unzulässige Diskriminierung. Außerdem verstoße diese Regelung gegen das Grundrecht auf Freizügigkeit.

Elterngeld soll flexibler werden

Bundesfamilienministerin Ursula von der Leyen will das Elterngeld künftig flexibler gestalten und die Bezugsdauer verlängern, wenn Eltern in Teilzeit arbeiten. Familien sollen die Leistungen dann bis zu 28 Monate lang erhalten können. „Viele Väter, die sich in Zeiten der Krise nicht trauen, ganz auszusteigen, könnten statt zwei voller Vätermomente vier halbe nehmen“, so von der Leyen. Es sei dann möglich, halbtags



Elternzeit soll für Väter und Mütter flexibler werden.

zu arbeiten und das halbe Elterngeld zu beziehen. Auch Mütter könnten von dieser flexiblen Lösung Gebrauch machen, sodass Vater und Mutter zusammen auf 28 Monate kommen könnten. „Das gibt beiden Elternteilen die Möglichkeit, Zeit mit ihrem Kind zu verbringen und im Beruf zu bleiben.“ Von der geplanten Änderung würden zudem auch die Arbeitgeber profitieren. Sie erhielten sich das Know-how ihres Angestellten während der Elternzeit im Unternehmen und sparten sich die Kosten für seine Wiedereingliederung.

Zugleich beklagte von der Leyen, dass es vor allem in den alten Bundesländern noch immer nicht genügend Kita-Plätze gebe. Der Bedarf sei erst zu etwa einem Drittel gedeckt. Allerdings komme der Ausbau gut voran.

Karriereservice und Stellenmarkt

Fach- und Führungskräfte Chemie

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

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

GDCh-Karriereservice und Stellenmarkt

Postfach 90 04 40
60444 Frankfurt am Main

Tel. 0 69/79 17-665

Fax 0 69/79 17-322

E-Mail karriere@gdch.de

www.gdch.de/karriere

Vorsicht Lawinengefahr

Dieser Hinweis sollte eigentlich auf allen arbeitsgerichtlichen Urteilen deutlich vermerkt werden. Das Urteil zur Urlaubsabgeltung hat dies wieder einmal deutlich gemacht. Dabei ist den Arbeits-

richtern selbst kein Vorwurf zu machen. Sie sind an die Anträge der Beteiligten gebunden und können nicht zu Rechtsfragen, die für den Fall selbst nicht von Relevanz sind, Stellung nehmen. Ihnen

bleibt nur, durch die Blume auf die Lawinengefahr aufmerksam zu machen, etwa durch den Satz: „Es mögen sich Folgeprobleme hieraus ergeben, in der Sache war jedoch darüber nicht zu entscheiden.“

Anspruch auf Verlegung der Elternzeit

ZUSAMMENFASSUNG Verlangt eine Arbeitnehmerin eine vorzeitige Beendigung und Übertragung der Elternzeit auf einen späteren Zeitraum, so hat der Arbeitgeber darüber nach „billigem Ermessen“ gemäß § 315 BGB zu entscheiden.

RELEVANZ Das Urteil des BAG stellt zunächst klar, dass der Arbeitgeber gegen die vorzeitige Beendigung der Elternzeit wegen der Geburt eines weiteren Kindes nur widersprechen kann, wenn er dies innerhalb von vier Wochen aus dringenden betrieblichen Gründen schriftlich artikuliert (§ 16 Absatz 3 Satz 2 BEEG). Des Weiteren stellen die Richter des BAG fest, dass für ein Begehren, die nicht genommene Elternzeit zu einem späteren Zeitpunkt zu nehmen, der Arbeitgeber an „billiges Ermessen“ nach § 315 BGB gebunden ist. Bei einer Ablehnung muss er zumindest darlegen können, welche Nachteile durch die Übertragung der Elternzeit im Unternehmen entstehen würden.

Quelle BAG, Urteil vom 21.4.2009, 9 AZR 391/08

Zum Thema ... Personalmagazin 10/2008, Seite 84

Unterlassung einer Betriebsänderung

ZUSAMMENFASSUNG Für einen Eilantrag auf Unterlassung einer Betriebsänderung fehlt es an einem Verfügungsgrund, wenn der Betriebsrat selbst keine Schritte unternommen hat, um zu Interessenausgleichsverhandlungen zu kommen.

RELEVANZ Das Urteil ist gerade in Zeiten der Finanzkrise von großer Bedeutung. Es geht um die Frage, ob und unter welchen Voraussetzungen ein Betriebsrat eine Betriebsänderung allein mit dem Argument verhindern kann, es müsse zunächst ein Interessenausgleich versucht werden.

Das Landesarbeitsgericht Köln hat hier insoweit den Ball zurückgespielt. An einem sogenannten „Verfügungsgrund“ fehle es dann, wenn der Betriebsrat selbst nicht vortragen kann, die Verhandlungen zu einem Interessenausgleich forciert zu haben. Durch sein zögerliches Verhalten habe er somit selbst die Dringlichkeit widerlegt.

Quelle LAG Köln, Beschluss vom 5.3.2009, 5 TaBVGa 1/09

Zum Thema ... Personalmagazin 2/2008, Seite 62

Urlaubsübertragung in den Instanzgerichten

ZUSAMMENFASSUNG In Auslegung des EUGH-Urteils zum Nichtverfall des Urlaubs ist auch ein vertraglicher, über den gesetzlichen Mindesturlaub hinausgehender Mehrurlaub zu gewähren.

RELEVANZ Das Urteil zeigt die Brisanz, die sich aus vielen Folgefragen der EuGH-Rechtsprechung ergibt. Man darf gespannt sein, ob dieses untergerichtliche Urteil des Arbeitsgerichts Lörrach Bestand hat. Wir werden in den kommenden Monaten weiter über dieses Thema im Personalmagazin berichten.

Quelle Arbeitsgericht Lörrach, Urteil vom 6.2.2009, 3 Ca 160/08

Zum Thema ... Personalmagazin, Seite 75 in dieser Ausgabe

Anspruch auf Kohle verfällt nicht

ZUSAMMENFASSUNG In der betrieblichen Altersversorgung müssen auch Deputatkohleregelungen für Hinterbliebene als Leistungsbezug berücksichtigt werden.

RELEVANZ Im zu entscheidenden Fall hatte die Witwe eines Mitarbeiters aus dessen Arbeitsverhältnis in einer Zeche sich auf eine Deputatkohleregelung aus den 60er-Jahren gestützt. Diese war zwischenzeitlich durch eine der Kohle entsprechende Barvergütung abgelöst worden.

Derartige „historische Leistungen“, so der Arbeitgeber, seien keine Leistungen der betrieblichen Altersversorgung, da es insoweit an dem Erfordernis eines „biometrischen Ereignisses als Anspruchsvoraussetzung“ fehle. Das Landesarbeitsgericht



Echte Kohle als Gehaltsbestandteil.

ist dem jedoch nicht gefolgt, sondern hat die Kohle-Barabgeltung als der Versorgung nach der betrieblichen Altersversorgung als notwendigen Bestandteil angesehen.

Quelle LAG Köln, Urteil vom 11.2.2009, 3 Sa 825/08

Zum Thema ... Personalmagazin 10/2008, bAV Spezial

GPS im Dienstwagen mitbestimmungspflichtig

ZUSAMMENFASSUNG Werden in von Arbeitnehmern genutzten Fahrzeugen zur Ortung geeignete Navigationsgeräte eingebaut, unterliegt dies der Mitbestimmung durch den Betriebsrat. Auf eine Überwachungsabsicht des Arbeitgebers kommt es dabei nicht an.

RELEVANZ Das Urteil ist Auftakt in der Klärung einer Streitfrage, die bisher vom BAG nicht entschieden wurde. Nach Meinung des Arbeitsgerichts ist ein Navigationsgerät eine technische Einrichtung, die dazu bestimmt ist, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen. Da die streitigen GPS-Geräte prinzipiell auch zur Ortung nutzbar seien, sei damit ein Mitbestimmungstatbestand gegeben. Unbeachtlich sei die Motivation des Arbeitgebers, ob er von diesem Ortungssystem überhaupt Gebrauch macht.

Quelle ArbG Kaiserslautern, Beschl. vom 27.8.2008, 1 BVGa 5/08
Zum Thema ... Personalmagazin, 8/2008, Seite 56

SOZIALVERSICHERUNG**Streit um Arbeitnehmereigenschaften**

ZUSAMMENFASSUNG Das Bundessozialgericht (BSG) hat in zwei Verfahren über die Abgrenzung zwischen Arbeitnehmern und Selbstständigen entschieden. Im ersten Urteil ging es um einen Arbeitnehmer, der von seinem Arbeitgeber für eine Fortbildung freigestellt wurde. In diesem Fall behält der Mitarbeiter seinen Arbeitnehmerstatus im Sinne der Sozialversicherung. In einem weiteren Fall wurde wieder einmal über die Arbeitnehmereigenschaft von Zeitungszustellern verhandelt. Allein die Möglichkeit des Zustellers, die Tätigkeiten auch durch Dritte verrichten zu lassen, ist nach Ansicht des BSG nicht ausreichend, um von einer selbstständigen Tätigkeit ausgehen zu können.

Quelle BSG-Urteile vom 11.3.2008, B 12 Kr 20/07R und B 12 Kr
Zum Thema ... Personalmagazin, 5/2007, Seite 62



3. SOMMERAKADEMIE Arbeitsrecht am 28. und 29. August 2009 in Warnemünde

Jetzt
 Teilnahme
 sichern!

3. SOMMERAKADEMIE Arbeitsrecht

Referenten Dr. Jobst Hubertus Bauer ■ Dr. Helga Laux ■ Dr. Mark Lemke LL.M. ■ Dr. Robert von Steinau-Steinrück ■ Florian Swyter (BDA) ■ Prof. Dr. Gregor Thüsing LL.M. ■ Roland Wolf (BDA)

Themen Aktuelle Rechtsprechung ■ Entwicklungen im Arbeitsvertragsrecht ■ Moderne Beschäftigungsformen ■ Sozialversicherungsrechtliche Fragen bei Beschäftigungsbeendigung u. a.

Anmeldung Weitere Infos und Anmeldung unter www.arbeitgeberakademie.de

Die Veranstaltung gilt als Fortbildungsveranstaltung i. S. v. § 15 FAO

Wenn in der Krise nichts mehr geht

BETRIEBSENDE. Sind alle Möglichkeiten ausgeschöpft? Dann stellt sich mancherorts die Frage nach einer Betriebsstilllegung oder gar der Insolvenz.

Von **Roland Gastell**

Folge einer Betriebsstilllegung ist regelmäßig die Entlassung der Arbeitnehmer. Von der Eröffnung eines Insolvenzverfahrens bleiben die Arbeitsverhältnisse zunächst noch unberührt. Hier kommt es jedoch nicht selten zu einer Betriebsstilllegung, welche wiederum die Entlassung der Mitarbeiter zur Folge hat.

Die Stilllegung des ganzen Betriebs oder wesentlicher Betriebsteile stellt eine Betriebsänderung im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes dar. Darunter ist nach der Rechtsprechung des BAG die Aufgabe der wirtschaftlichen Betätigung zu verstehen, dies in der ernstlichen

Absicht, den bisherigen Betriebszweck oder Teilzweck dauernd oder eine ihrer Dauer nach unbestimmte, wirtschaftlich nicht unerhebliche Zeitspanne nicht weiterzuverfolgen. Die bloße Einstellung der Produktion stellt damit noch keine Stilllegung dar.

Auch die Stilllegung eines Betriebsteils stellt eine Betriebsänderung dar, wenn dieser Teil wesentlich für den Betrieb ist. Die hierfür erforderlichen Grenzen folgen aus den Schwellenwerten des § 17 KSchG.

Der Abgrenzung zum Betriebsübergang

Nicht selten muss ein Betrieb seinen Arbeitnehmern wegen Verlusts seines wichtigsten oder auch einzigen Auftrags

kündigen. Wird der Auftrag jedoch an einen Dritten vergeben und führt dieser ihn fort, stellt sich die Frage, ob anstatt einer Betriebsstilllegung nicht ein Betriebsübergang stattgefunden hat. Das gilt auch für den Fall, dass sich nach zunächst erfolgloser Suche doch noch ein Erwerber für einen angeschlagenen Betrieb findet.

Grundsätzlich gilt, dass sich eine Betriebsstilllegung und ein Betriebsübergang ausschließen. Schließlich kann nicht auf einen Erwerber übertragen werden, was nicht mehr existiert. Entlässt der Arbeitgeber zunächst aufgrund eines ernsthaften Stilllegungsbeschlusses alle Arbeitnehmer und findet sich erst danach ein Betriebserwerber, ist auf den Zeitpunkt des Ausspruchs der Kündigungen abzustellen. Nur wenn sich in diesem Zeitpunkt der mögliche Betriebsübergang bereits abgezeichnet hat, sind die Kündigungen wegen § 613a Abs. 4 Satz 1 BGB rechtswidrig. Dies gilt selbst für den Fall, dass es später nicht zu einem Betriebsübergang kommen sollte.

Ergibt sich jedoch erst nach Ausspruch der stilllegungsbedingten Kündigung die Möglichkeit eines Betriebsübergangs, bleibt deren Rechtmäßigkeit unberührt.

Der Sozialplanpflicht nachkommen

Hat sich die Maßnahme einer Betriebsstilllegung konkretisiert, sollte der Arbeitgeber möglichst zügig mit dem Betriebsrat in die Verhandlungen eines Interessenausgleichs und Sozialplans eintreten. Oft nehmen diese Verhandlungen viel Zeit in Anspruch. Setzt der



© PANTHERMEDIA, STEFFEN LOHSE-KOCH

Nichts geht mehr. In der globalen Krise sind Betriebsschließungen und Pleiten nicht vermeidbar.

Arbeitgeber daher bereits vor Abschluss des Interessenausgleichs Maßnahmen um, sind diese dennoch nicht unwirksam. Der Arbeitgeber kann jedoch den Arbeitnehmern, die aufgrund dieser Maßnahmen Nachteile erlitten haben, zum Ausgleich nach § 113 Abs. 3 BetrVG verpflichtet sein. Auch für den Sozialplan gilt, dass dieser noch nach Durchführung der geplanten Betriebsänderung abgeschlossen werden kann.

Besonderheiten bei einer Insolvenz

Von der Eröffnung des Insolvenzverfahrens bleiben die Arbeitsverhältnisse zunächst unberührt, die Arbeitgeberstellung geht auf den Insolvenzverwalter über. So bleiben grundsätzlich die Ansprüche des Arbeitnehmers aus dem Arbeitsverhältnis, wie etwa der Urlaubs- oder Zeugnisananspruch, bestehen und richten sich nun gegen den Insolvenzverwalter.

Auch stellt die Insolvenz keinen eigenen Kündigungsgrund dar. Vielmehr muss auch der Insolvenzverwalter den allgemeinen Kündigungsschutz beachten. Der § 113 InsO beseitigt jedoch

einzel- oder kollektiververtragliche Kündigungsausschlüsse und kürzt die gesetzlichen Kündigungsfristen ab. Gilt nicht im Einzelfall eine kürzere Frist, ist das Arbeitsverhältnis in der Insolvenz mit einer Frist von drei Monaten zum Monatsende kündbar.

Zwar stellt das Insolvenzverfahren selbst keine Betriebsänderung dar, es kommt jedoch häufig im Rahmen des folgenden Sanierungsprozesses zu einer solchen. In diesem Fall hat auch der Insolvenzverwalter die Vorschriften der §§ 111 ff. BetrVG zu beachten. Es gelten jedoch zusätzlich zur Beschleunigung die §§ 121 ff. InsO. Daneben sieht § 125 InsO eine Kündigungserleichterung durch den Abschluss eines Interessenausgleichs mit Namensliste vor. Zu beachten ist, dass trotz der mit Erstellung der Namensliste erfolgten Beteiligung des Betriebsrats dieser vor jeder einzelnen Kündigung nach § 102 BetrVG angehört werden muss.

Haftung für die Insolvenzgeldzahlung

Oft ist es nicht einfach, den maßgeblichen Zeitpunkt einer Insolvenz zu bestimmen.

KRISEN-SERIE

Teil 1 Die unterschwelligen Maßnahmen

Teil 2 Kurzarbeit sinnvoll und richtig einsetzen

Teil 3 Die betriebsbedingte Kündigung

Teil 4 Outsourcing und Betriebsübergang

Teil 5 Betriebsstilllegungen und Insolvenzen

Nicht auszuschließen ist daher, dass die Arbeitnehmer ihre arbeitsvertragliche Leistung weiter erbringen, ohne dass sie vergütet werden können.

Hier stellt sich dann die Frage, in welchem Umfang der Arbeitgeber für die Vergütung haftet. Hier gilt zunächst: Grundsätzlich haftet der Arbeitgeber in diesen Fällen dann nicht, wenn den Arbeitnehmern wegen der Zahlung des



Perfekt angepasst.

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

perbit®

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

Individualität mit System

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

ADMINISTRATION

„High Noon“ für Personalabteilungen

Die Insolvenz bedeutet in jeder Phase Mehrarbeit für die Personalabteilung. Neben die arbeitsrechtlich komplexen Fragen, die es zu lösen gilt, treten umfangreiche Meldepflichten, knifflige Insolvenzgeldberechnungen und der Druck, schnell die nötigen Daten zu liefern.

Eine der größten Herausforderungen für die Personalabteilung ist sicherlich, die rechtzeitige und korrekte Zahlung des Insolvenzgelds sicherzustellen. Hierzu existieren umfangreiche Durchführungsanweisungen der Bundesagentur für Arbeit. Nicht alle Entgeltbestandteile oder sonstigen Ansprüche sind dabei insolvenzgeldfähig. Die Rückläufe der Anträge zum Insolvenzgeld müssen zudem sorgfältig überwacht werden. Außerdem gilt es, mögliche Entgeltansprüche der Arbeitnehmer im Voraus zu identifizieren, um später lästige Korrekturen zu vermeiden. Nach der Eröffnung des Insolvenzverfahrens wartet

eine weitere Herausforderung: Die Entgeltansprüche von Arbeitnehmern, die von ihrer weiteren Tätigkeit freigestellt sind, müssen bis zum Auslauf der Kündigungsfrist korrekt abgerechnet werden. Diese sogenannten Differenzlohnansprüche müssen ermittelt und mit den anspruchsberechtigten Mitarbeitern, den beteiligten Arbeitsagenturen und den Einzugsstellen genau abgestimmt werden. Doch damit nicht genug. Umfangreiche Korrespondenz, zum Beispiel mit Pfändungs- und Abtretungsgläubigern, mit dem Gewerbeaufsichts- und Integrationsamt bei Fällen von Elternzeit, Mutterschutz und Schwerbehin-

derung sowie Meldungen an den Pensions-Sicherungs-Verein, heißt es nun zeitnah zu bewältigen. Auch in die Vorfinanzierung für Löhne und Gehälter wird die Personalabteilung meist eingeschaltet. Zuletzt ist auch nicht zu unterschätzen, was es bedeutet, dem Insolvenzverwalter schnell die nötigen Zahlen aus dem Arbeitnehmerbereich zu liefern und die Vorgänge zu dokumentieren und zu archivieren. Kein Wunder, dass sich daher Personalabteilungen im Insolvenzfall durch externe Dienstleister unterstützen lassen, die sich auf die Personalbetreuung im Insolvenzverfahren spezialisiert haben. (raj)

Insolvenzgelds kein Schaden entsteht.

Ein Anspruch auf Insolvenzgeld besteht nach § 183 Abs. 1 SGB III, wenn der Arbeitnehmer für die dem Insolvenzenereignis vorausgehenden drei Monate einen Anspruch auf seinen Lohn hat und den Antrag auf Insolvenzgeld innerhalb von zwei Monaten nach der Eröffnung stellt. Als Insolvenzenereignis kommen dabei drei Tatbestände in Betracht.

Die Eröffnung des Insolvenzverfahrens, die Ablehnung der Eröffnung mangels Masse und die vollständige Beendigung der Betriebstätigkeit. Aufgrund der Unsicherheiten bei der Bestimmung des Insolvenzenereignisses ist im Zweifelsfall auf das zeitlich früheste Ereignis abzustellen. Fällt das Insolvenzenereignis auf den 1.12., wird das Insolvenzgeld damit für den Zeitraum vom 1.9. bis zum 30.11. bezahlt.

Hat der Arbeitnehmer jedoch in Unkenntnis des Insolvenzenereignisses weitergearbeitet, gilt als Stichtag für das Insolvenzgeld der Zeitpunkt seiner Kenntnis. Fällt also beispielsweise das

Insolvenzenereignis auf den 1.11., erfährt der Arbeitnehmer jedoch erst am 18.12. davon, erhält er somit für den Zeitraum vom 18.9. bis 17.12. Insolvenzgeld.

Um zu vermeiden, dass Arbeitnehmer in Unkenntnis der Situation weiterarbeiten, ist der Arbeitgeber nach § 183 Abs. 4 SGB III verpflichtet, einen Beschluss des Gerichts über die Abweisung der Insolvenzeröffnung wegen mangelnder Masse mitzuteilen. Entgegen dem Insolvenzeröffnungsbeschluss ist der Insolvenzabweisungsbeschluss nicht schon vom Gericht zu veröffentlichen. Kommt der Arbeitgeber dieser Pflicht nicht nach, begeht er eine Ordnungswidrigkeit nach § 404 SGB III.

Reicht das Insolvenzgeld nicht aus, um die angelaufenen Lohnzahlungen auszugleichen, müssen die Arbeitnehmer ihre Ansprüche als einfache Insolvenzgläubiger geltend machen. Für das Insolvenzgeld selbst gilt, dass bereits mit der Antragsstellung durch den Arbeitnehmer dessen Lohnanspruch auf die Arbeitsagentur übergegangen ist. Diese macht

die übergegangenen Ansprüche dann als gewöhnliche Insolvenzforderung bei dem Insolvenzverwalter geltend.

Sonderfall Sozialversicherungsbeiträge

Der BGH hat in einem Urteil vom 2. Juni 2008 (II ZR 27/07) klargestellt, dass ein Geschäftsführer zur Vermeidung einer Haftung die fälligen Sozialversicherungsbeiträge abführen kann, auch wenn er damit gegen die Massesicherungspflicht nach § 64 Abs. 2 GmbHG verstößt. In dem Urteil hat der BGH zudem die Überwachungspflicht jedes Geschäftsführers betont. Dieser dürfe sich nicht darauf verlassen, dass die Personalabteilung die Sozialversicherungsbeiträge abführe, sondern müsse dies selbst sicherstellen. ■



Dr. Roland Gastell

Fachanwalt für Arbeitsrecht, BMH Bräutigam & Partner



Starke Leistung in schwachen Zeiten.

Zufriedene Mitarbeiter bilden erfolgreiche Unternehmen.

Lohnverzicht als Kriseninstrument

GESTALTUNG. In schwierigen Zeiten sind Belegschaften oft bereit, auf Lohn zu verzichten. Derartiges sollte aber rechtssicher vereinbart werden.

Von **Thomas Muschiol** (Red.)

Werner B., Personalleiter eines mittelständischen Zulieferbetriebs für die Automobilindustrie, hat den Auftrag, auf einer Belegschaftsversammlung die schwierige Auftragslage zu erläutern. „Eigentlich müssten wir jetzt zu Kündigungen greifen, da auch die Möglichkeiten der Kurzarbeit ausgeschöpft sind“, so beginnt er seinen Appell an die Mitarbeiter. „Wir haben uns aber überlegt, dass wir vielleicht zur gleichen Lösung wie bei Opel greifen, dort hatte sogar der Betriebsrat vorgeschlagen, dass man mit einem Lohnverzicht die Firma retten kann.“

Arbeitsrechtlich richtig vorgehen

Die Situation des Personalleiters ist für die derzeitige Wirtschaftslage symptomatisch und derzeit nichts Ungewöhnliches. Und auch sein Vorschlag, dass sich Mitarbeiter in einem „Solidarpakt“ durch Lohnverzicht an der Krisenbewältigung beteiligen, ist nicht nur nichts Ungewöhnliches, sondern wird auch vom Großteil der Beschäftigten als grundsätzlich akzeptable Möglichkeit angesehen.

Wie aber ein solcher Lohnverzicht arbeitsrechtlich richtig anzugehen ist, das ist keine unproblematische Frage, da im Einzelfall alle individuellen Besonder-



Lohnverzicht: Hier passt das Bild von Arbeitgeber und Belegschaft, die in einem Boot sitzen.

heiten des Unternehmens berücksichtigt werden müssen. Grundsätzlich sind dabei drei Kategorien von Gestaltungsmöglichkeiten zu untersuchen.

Verzichtsvariante 1: Die tarifvertragliche Lösung

Wenn der oben erwähnte Personalleiter mit dem Beispiel aufwartet, dass der Betriebsrat bei der Firma Opel einen Lohnverzicht befürwortet, so kann er sich damit allerdings schnell aufs falsche arbeitsrechtliche Gleis bringen. Beschäftigt man sich nämlich näher mit dem Beispiel Opel, so wird man schnell feststellen, dass dort der Betriebsrat selbst einen Verzicht gar nicht abgeschlossen hat. Vielmehr wurde und wird bei Opel

die Durchführung eines Lohnverzichts auf kollektivrechtlicher Ebene durch einen speziellen Tarifvertrag diskutiert.

Eine solche tarifvertragliche Lösung sollte auch an erster Stelle angestrebt werden, denn damit sind die wenigsten arbeitsrechtlichen Unwägbarkeiten verbunden. Vor allem aber kann auf diesem Wege ein Lohnverzicht durchgesetzt werden, ohne dass die einzelnen Mitarbeiter über die Berechtigung vor Gericht streiten können, denn Sinn einer kollektivrechtlichen tarifvertraglichen Regelung ist ja gerade die Vermeidung individualrechtlicher Einzellösungen.

Ganz ohne Analyse der bestehenden Individualarbeitsverträge kann dies dennoch schwierig werden, worauf

Rechtsanwalt Frank-Karl Heuchemer von der Kanzlei White and Case LLP in Frankfurt hinweist: „Änderungen durch Tarifverträge setzen zumindest bei den Mitarbeitern voraus, die nicht in der Gewerkschaft sind, dass eindeutige Verweisklauseln in den Individualarbeitsverträgen bestehen. Fehlen diese oder erfassen sie den besonderen Tarifvertrag nicht, so könnten Mitarbeiter bei Gericht feststellen lassen, dass diese Änderung gar nicht auf ihren individuellen Arbeitsvertrag durchschlägt.“

Verzichtsvariante 2: Die Betriebsvereinbarung

Eine kollektivrechtliche Vereinbarung in Form einer Betriebsvereinbarung scheint auf den ersten Blick die ideale Lösung zu sein. Dies deswegen, weil sie die Vorteile eines Tarifvertrags (sprich Vermeidung einzelner vertraglicher Änderungen) mit der Möglichkeit zur Berücksichtigung unternehmensspezifischer Verhältnisse vereint. Gleichwohl heißt es bei diesen Konstruktionen aufgepasst: Hier besteht ebenfalls die Problematik, dass ein Lohnverzicht auf laufende Gehaltsbestandteile gegen den Tarifvorbehalt verstoßen kann. Dieser sagt aus, dass Arbeitsbedingungen, die normalerweise durch Tarifvertrag geregelt werden, einer Betriebsvereinbarung nicht zugänglich sind.

Ignoriert man diesen Grundsatz, so kann ein Arbeitnehmer den Verzicht durch Betriebsvereinbarung akzeptieren, sich jedoch später eines Besseren besinnen und dann den unwirksamen Lohnverzicht wieder rückgängig machen.

Gleichwohl gibt es genügend Möglichkeiten, über eine Betriebsvereinbarung einen Verzicht außerhalb des Grundgehalts zu vereinbaren. Dazu Rechtsanwalt Heuchemer: „Zu denken ist an Verzichte oder Einschränkungen in Betriebsvereinbarungen zu bestimmten Prämien, zu Tantieme-, Provisions- oder Bonuszahlungen, zu Gewinn- oder Ergebnisbeteiligungen, zu gewährten Vergünstigungen wie verbilligten oder bezuschussten

HINWEIS

Das Sozialversicherungsrecht geht eigene Wege

Dies ist bei Gehaltsverzicht unbedingte zu beachten: Nicht jedes Recht, das einem Arbeitnehmer zusteht, wird von diesem auch tatsächlich reklamiert und bei Gericht eingeklagt. Führt beispielsweise ein derartiger unwirksamer Lohnverzicht faktisch dazu, dass eine Firma gerettet wird und Arbeitsplätze erhalten bleiben, so wird nach dem Grundsatz „wo kein Kläger, da kein Richter“ kaum jemand auf die Idee kommen, gleichwohl die Unwirksamkeit nachträglich geltend zu machen.

Ganz anders aber die Sozialversicherung. So kann es bei der nächsten Betriebsprüfung passieren, dass sich die Sozialversicherungsträger die Verzichtserklärungen unter die Lupe nehmen und den nicht ausgezahlten und nicht geltend gemachten Arbeitslohn gleichwohl in der Sozialversicherung verbeitragen. Fachleute sprechen hier insoweit vom Gespenst des „Phantomlohns“.

Mahlzeiten und schließlich, mit gewissen Einschränkungen, auch zur betrieblichen Altersversorgung.“

Verzichtsvariante 3: Individualrechtliche Regelungen

Ist man jedoch dann nicht auf der rechtssicheren Seite, wenn jeder Arbeitnehmer schriftlich auf Teile des Entgelts verzichtet? Abgesehen davon, dass dies einen hohen administrativen Aufwand darstellt, haben derartige Einzelvereinbarungen jedoch auch eine ganze Reihe von rechtlichen Tücken. Die erste knüpft an § 4 Abs. 3 des Tarifvertragsgesetzes an, der besagt, dass auf tariflich begrün-

dete Rechte niemand rechtswirksam verzichten kann. Dies gilt jedoch nur bei sogenannter originärer Tarifbindung, also wenn sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer tarifgebunden sind. Bei bloßer Anlehnung an den Tarifvertrag ist ein Verzicht dagegen möglich. Wollte man nach diesem Kriterium differenzieren, so würde dies jedoch voraussetzen, dass man jeden Mitarbeiter nach seiner Gewerkschaftszugehörigkeit fragen müsste, was nach wie vor problematisch ist und diese Variante im Ergebnis als untauglich erscheinen lässt.

Lässt man die Tarifbindung außen vor, besteht aber ein Betriebsrat, so wäre eine individualrechtliche „Massenzustimmung“ gleichwohl problematisch. Dazu Rechtsanwalt Heuchemer: „Nach § 77 Abs. 4 BetrVG ist ein Verzicht auf Rechte aus einer Betriebsvereinbarung nur zulässig und wirksam, wenn der Betriebsrat dem Verzicht zugestimmt hat.“

Darüber hinaus gibt es noch einige weitere Nicklichkeiten, bei denen möglicherweise ein individualrechtlich erklärter Verzicht nachträglich für unwirksam erklärt werden kann. Dazu Rechtsanwalt Heuchemer: „So kann es als verbotene Kündigungserschwerung unzulässig sein, im Voraus für den Fall der Beendigung des Arbeitsverhältnisses eine rückwirkende Lohnminderung zu vereinbaren. Darüber hinaus unterliegen einheitlich gestaltete Verzichtsverträge der strengen AGB-Kontrolle, sodass sie der Prüfung auf Transparenz und auf das Nichtbestehen einer damit begründeten unangemessenen Benachteiligung nach § 307 BGB standhalten müssen. Für Arbeitnehmer insolvenzbedrohter Unternehmen gilt besondere Vorsicht, wenn vereinbart wird, dass der zum Zwecke der vermeintlichen Rettung des Unternehmens vereinbarte Verzicht für den Insolvenzfall auflösend bedingt sein soll und automatisch wieder aufgehoben werden soll. Der so vermeintlich wieder auflebende Anspruch ist im Regelfall bloße Insolvenzforderung, also oft nahezu wertlos.“

Wenn Dritte eine Kündigung fordern

DRUCKKÜNDIGUNG. Wenn existenzielle Folgen drohen, kann eine Druckkündigung berechtigt sein. Das AGG hat die Anforderungen verschärft.

Von **Hans-Peter Löw**

Nach Auffassung des BAG ist eine Druckkündigung zulässig, wenn von Belegschaft, Betriebsrat oder Kunden unter Androhung von Nachteilen die Entlassung eines bestimmten Arbeitnehmers verlangt wird. Diese äußerst umstrittene Rechtsprechung erfährt durch die Benachteiligungsverbote im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) zusätzliche Brisanz. Das mag durch das nachfolgende Fallbeispiel verdeutlicht werden.

Ein mittelständisches Molkereiunternehmen tauscht seinen Vertriebsleiter in einer strategisch bedeutsamen Region aus. Die Position wird mit einem türkischen Staatsangehörigen besetzt. Unmittelbar nach Aufnahme seiner Tätigkeit wendet sich ein ihm zugewiesener Kunde, ein deutscher Lebensmittel-Discounter, an die Geschäftsführung der Molkerei. Der Kunde fordert die Entlassung des neuen Vertriebsleiters und droht anderenfalls an, die langjährige Geschäftsbeziehung aufzulösen. Es ist erkennbar, dass die Reaktion des Discount-Unternehmens nicht auf ein etwaiges Fehlverhalten des neuen Mitarbeiters zurückzuführen ist. Vielmehr wird aufgrund der konkreten Umstände ersichtlich, dass dem Kunden allein die Tatsache missfällt, nun mit einer ausländischen Kontaktperson zusammenarbei-



© IMAGE SOURCE

Bei Trennungsgesprächen oder Kündigungen ist mitunter die Meinung eines Dritten ausschlaggebend.

ten zu müssen. Da der Discounter für die gegenwärtige und künftige Existenz der Molkerei eine Schlüsselposition einnimmt, lastet hoher Druck auf dem Unternehmen.

Unechte Druckkündigung vorab prüfen

Wie soll sich der Arbeitgeber in dieser Situation, in der ihm schwerwiegende wirtschaftliche Nachteile drohen, verhalten? Bei der rechtlichen Beurteilung sind zwei Fallgruppen zu unterscheiden.

Zum einen kann die Forderung des Dritten gegenüber dem Arbeitgeber aufgrund eines tatsächlichen Fehlverhaltens des betreffenden Arbeitnehmers oder wegen eines in dessen Person liegenden Umstands objektiv gerechtfertigt sein. Man spricht insoweit auch von einer unechten Druckkündigung, denn nicht der Druck selbst, sondern das Verhalten des Arbeitnehmers beziehungsweise ein Grund in seiner Person sind hierbei die entscheidenden Faktoren. Die Forderung des Dritten ist dann nur der Auslöser für die Kündigung. Ihre Rechtmäßigkeit richtet sich jedoch allein nach den allgemeinen Grundsätzen für personen- oder verhaltensbedingte Kündigungen. Lediglich im Rahmen der Interessenabwägung ist die Drucksituation des Arbeitgebers zu berücksichtigen. In unserem Beispielsfall sind keine Kündigungsgründe erkennbar, die in der Person oder dem Verhalten des neuen Vertriebsleiters begründet sind.

Kollision mit der Fürsorgepflicht

Eine Kündigung ist jedoch selbst in Fällen denkbar, in denen es an einer objektiven Rechtfertigung der Drohung fehlt. Diese wird nach der Rechtsprechung dann als betriebsbedingte Kündigung behandelt, an deren Wirksamkeit aber hohe Anforderungen zu stellen sind. So muss sich der Arbeitgeber zunächst schützend vor den betroffenen Arbeit-

nehmer stellen und alle ihm zumutbaren Maßnahmen ergreifen, um den Dritten von seiner Drohung abzubringen. Dieses Verhalten wird vom Arbeitgeber auch dann gefordert, wenn er sich zuvor verpflichtet hat, dem Abberufungsverlangen nachzukommen. Nur in dem Fall, dass diese Versuche des Arbeitgebers erfolglos bleiben, kann eine Kündigung allein aufgrund des ausgeübten Drucks gerechtfertigt sein.

Den Ultimo-Ratio-Grundsatz beachten

Voraussetzung ist in jedem Fall, dass die Kündigung das letzte in Betracht kommende Mittel ist, um die drohenden erheblichen Nachteile für den Arbeitgeber abzuwenden. Als in Aussicht gestellte erhebliche Nachteile sind beispielsweise die Verweigerung der Zusammenarbeit mit dem betroffenen Arbeitnehmer durch seine Vorgesetzten und Kollegen, die Ankündigung von Kündigungen durch Mitarbeiter, Liefersperren sowie Boykott durch Kunden und Lieferanten oder auch die Untersagung der Gewerbeausübung denkbar. Dem Arbeitgeber muss also die Vernichtung seiner Existenz oder zumindest schwere wirtschaftliche Schäden drohen, um eine Kündigung auf der Grundlage einer objektiv ungerechtfertigten Forderung aussprechen zu können. Im oben dargestellten Beispielfall hat der Kunde den Abbruch der Geschäftsbeziehung angekündigt. Da der Kunde zu den Key Accounts der Molkerei zählt, drohen derart schwerwiegende Nachteile für das Unternehmen, dass eine Kündigung allein aufgrund des Drucks zulässig erscheint. Natürlich muss der Arbeitgeber zuvor sämtliche andere Möglichkeiten zur Beseitigung der Drucksituation ergriffen haben.

Die Relevanz des AGG

Darüber hinaus stellt sich seit Inkrafttreten des AGG die Frage, ob eine echte Druckkündigung auch dann rechtmäßig ist, wenn der ausgeübte Druck einen diskriminierenden Hintergrund aufweist. Grundsätzlich sieht das AGG vor, dass

der Arbeitgeber verpflichtet ist, Maßnahmen gegen Dritte zu ergreifen, um seine Beschäftigten vor Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu schützen. In der Praxis erfolgen derartige Diskriminierungen meist in verdeckter Form, so dass sich erhebliche Beweisprobleme ergeben können. Wenn für den Arbeitgeber jedoch wie im vorliegenden Fall der diskriminierende Inhalt der Forderung erkennbar ist, stellt sich die Frage, ob er zur Vermeidung des wirtschaftlichen Ruins in letzter Konsequenz dennoch auf das Mittel der Druckkündigung zurückgreifen kann.

Im Falle einer unechten Druckkündigung ist anzunehmen, dass der Arbeitgeber weiterhin zur Kündigung berechtigt ist. Auch wenn die Drucksituation auf einer Diskriminierung fußt, darf nicht vergessen werden, dass daneben eine objektive Kündigungsberechtigung aufgrund des Verhaltens oder aus Gründen, die in der Person des betroffenen Arbeitnehmers liegen, gegeben ist.

Wesentlich schwieriger gestaltet sich die Beurteilung der Rechtmäßigkeit aber im Falle einer echten Druckkündigung.

Wie das Beispiel verdeutlicht, kann hier nicht auf einen selbstständigen Kündigungsgrund zurückgegriffen werden. Da eine echte Druckkündigung schon für sich genommen auf tönernen Füßen steht, erscheint ihre Zulässigkeit mehr als fraglich im Falle einer diskriminierenden Grundlage, wenn sich der Arbeitnehmer überhaupt nichts hat zuschulden kommen lassen. Dabei wird auch zu berücksichtigen sein, inwieweit der Arbeitgeber zum Entstehen der Drucksituation beigetragen hat.

Nachdem das Bundesarbeitsgericht entschieden hat, dass trotz der Bereichsausnahme in § 2 Abs. 4 AGG die Benachteiligungsverbote des AGG auch bei Kündigungen Beachtung finden (vergleiche die Erläuterungen im Kasten), wartet hier die nächste Herausforderung auf die Rechtsprechung: Es wird zu klären sein, wie sich das Antidiskriminierungsrecht auf das ohnehin umstrittene Instrument der Druckkündigung auswirken wird. ■

HINWEIS

AGG gilt auch im Kündigungstreit

Nach § 2 Abs. 4 AGG gelten für Kündigungen ausschließlich die Bestimmungen zum allgemeinen und besonderen Kündigungsschutz. Diese Norm begegnet erheblichen Bedenken, da sie leicht so aufgefasst werden könnte, als solle das gesamte Kündigungsrecht dem Diskriminierungsverbot des AGG entzogen werden. Eine solche Interpretation würde jedoch ein Verstoß gegen Gemeinschaftsrecht bedeuten, da die entsprechenden Richtlinien ihren Anwendungsbereich auch auf Kündigungen erstrecken. Die Problematik kann im Wege richtlinienkonformer Auslegung durch nationale Gerichte entschärft werden. Dies bestätigte auch das Bundesarbeitsgericht in seiner Entscheidung vom 6. November 2008 (Az. 2 AZR 701/07), indem es Diskriminierungsverbote des AGG im Rahmen des Kündigungsschutzes ausdrücklich für anwendbar erklärte.



Dr. Hans-Peter Löw

ist Rechtsanwalt und Partner bei Lovells LLP, Frankfurt.

Kündigungsrecht im Lichte des AGG

BAG-URTEIL. Die Diskriminierungsverbote des AGG gelten auch im Rahmen von Kündigungen. Dies schafft neue Probleme bei der Sozialauswahl.

Von **Wolfgang Lipinski** und **Benjamin Kumm**

Bislang war höchstrichterlich nicht geklärt, ob das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) auch im Rahmen des Kündigungsschutzgesetzes (KSchG) Anwendung findet. Diese Rechtsunsicherheit hat das Bundesarbeitsgericht mit seiner Entscheidung vom 6. November 2008 (2 AZR 701/07) beseitigt und festgestellt, dass die Diskriminierungsverbote des AGG Anwendung finden. Eine Kündigung, die ein Diskriminierungsverbot

pen, die jeweils bis zu zehn Jahrgänge umfassten (bis zum 25., 35., 45. und ab dem 55. Lebensjahr).

Die Kündigungsschutzklage blieb vor dem BAG ohne Erfolg. In der Zuteilung von Sozialpunkten nach dem Lebensalter und in der Altersgruppenbildung läge zwar eine an das Alter anknüpfende unterschiedliche Behandlung. Diese sei aber im Sinne des § 10 Satz 1 AGG gerechtfertigt. Die Zuteilung von Alterspunkten führe mit einer hinnehmbaren Unschärfe zur Berücksichtigung von Chancen auf dem Arbeitsmarkt und im

Kündigungen mit diskriminierendem Bezug hat das BAG nun beseitigt.

Von großer Bedeutung für die Praxis ist aber, wie künftig bei einer Sozialauswahl das Alter der Arbeitnehmer zu bewerten ist. In der Literatur war bisher umstritten, ob das Kriterium „Alter“ im Rahmen der Sozialauswahl nach Einführung des AGG noch berücksichtigt werden durfte, da die Benachteiligung wegen des Alters gemäß §§ 7, 1 AGG verboten ist. Nachdem höchstrichterlich durch das BAG geklärt ist, dass Kündigungen nicht vom Diskriminierungsverbot auszuschließen sind, kann der gekündigte Arbeitnehmer zwar versuchen, die Wirksamkeit der Kündigung mit Diskriminierungsmerkmalen zu erschüttern. Das BAG hat in seiner Entscheidung vom 6. November 2008 (2 AZR 701/07) aber auch klargestellt, dass jedenfalls die Berücksichtigung des Lebensalters im Rahmen der Sozialauswahl zulässig ist und sich nach § 10 S. 1 AGG rechtfertigen lässt.

Von großer Bedeutung ist, wie künftig bei einer Sozialauswahl das Alter zu bewerten ist.

verletzt, kann daher sozialwidrig und damit unwirksam sein.

Alterspunkte sind generell möglich

In dem vom BAG entschiedenen Fall war der im Zeitpunkt der Kündigung 51 Jahre alte Kläger seit 1974 bei der Beklagten als Karosseriefacharbeiter beschäftigt. Im September 2006 einigte sich die Beklagte mit ihrem Betriebsrat in einem Interessenausgleich auf die Entlassung von 619 namentlich benannten Arbeitnehmern. Darunter befand sich auch der Kläger. Der Auswahl der zu Kündigenden lag eine Punktetabelle zugrunde. Die Tabelle sah Sozialpunkte unter anderem für das Lebensalter vor. Die Auswahl erfolgte sodann nicht unter allen vergleichbaren Arbeitnehmern, sondern proportional nach Altersgrup-

Zusammenspiel mit den übrigen sozialen Gesichtspunkten nicht zu einer Überbewertung des Lebensalters, so das BAG. Die Bildung von Altersgruppen wirke der Überalterung des Betriebs entgegen und relativiere damit zugleich die Bevorzugung älterer Arbeitnehmer.

Unsicherheit ist zunächst beseitigt

Im Vorfeld der BAG-Entscheidung wurde diskutiert, ob der deutsche Gesetzgeber die EU-Richtlinien hinreichend umgesetzt hat oder ob § 2 Abs. 4 AGG europarechtswidrig und daher unwirksam ist beziehungsweise § 2 Abs. 4 AGG europarechtskonform dahingehend auszulegen ist, dass Kündigungen dem Anwendungsbereich des AGG nicht entzogen sind. Die in der Praxis herrschende Unsicherheit über die möglichen Rechtsfolgen von

Ziel: Ausgewogene Altersstruktur

Im Ergebnis bedeutet die Entscheidung des BAG allerdings grundsätzlich eine Stärkung der Arbeitnehmerposition in einem laufenden Kündigungsschutzprozess. Bislang galt für Unternehmen, auch den kleinsten Hinweis auf Diskriminierungstatbestände im Unternehmen samt unternehmensseitig erfolgten Unterbindungsmaßnahmen genauestens zu dokumentieren, um etwaigen Schadensersatzklagen nach dem AGG substantiiert entgegenzutreten zu können. Dies gilt nun auch hinsichtlich eines gegebenenfalls zu führenden Kün-



© PANTHERMEDIA, DANIEL K.

Von Fachleuten empfohlen: Die Bildung von Gruppen als Maßstab für eine AGG-sichere Altersdifferenzierung.

digungsschutzprozesses, um vorbereitet zu sein, wenn der gekündigte Arbeitnehmer eine diskriminierende Kündigung behauptet. Zudem sollten Unternehmen bei Bestehen eines Betriebsrats diesen im Rahmen des Anhörungsverfahrens zur Kündigung auch im Hinblick auf etwaige AGG-Rechtfertigungsgründe anhören.

Aus Unternehmenssicht positiv an der BAG-Entscheidung vom 6. November 2008 ist, dass in dieser die Durchführung einer Sozialauswahl nach Altersgruppen zum Erhalt einer ausgewogenen Altersstruktur als AGG-konform eingeordnet wird. Hierdurch wird den Unternehmen trotz Geltung des AGG auch weiterhin ermöglicht, insbesondere bei größeren betriebsbedingten Personalabbaumaßnahmen Altersgruppen zwischen vergleichbaren Mitarbeitern zu bilden und die erforderliche Sozialauswahl lediglich innerhalb der jeweiligen Altersgruppe durchzuführen.

Durch eine derartige Vorgehensweise wird der Status quo der Altersstruktur im Betrieb beibehalten und eine Überalterung der Belegschaft verhindert, zu welcher es kommen würde, wenn

aufgrund der Sozialauswahl ganz überwiegend junge Arbeitnehmer abgebaut werden müssten.

So könnte die Umsetzung aussehen

Unter Berücksichtigung der vorgenannten BAG-Entscheidung und des § 10 Satz 3 Nr. 6 AGG spielt die Thematik „Lebensalter“ auch bei der Gestaltung von Sozialplänen, die bei größeren Personalabbaumaßnahmen regelmäßig unvermeidbar sind, eine Rolle. So wurde in der Praxis häufig in Sozialplänen die Sozialplanabfindungshöhe für ausscheidende Mitarbeiter nach der Divisorformel berechnet:

$$\frac{\text{Lebensalter} \times \text{Betriebszugehörigkeit} \times \text{Bruttomonatsverdienst}}{\text{Divisor}}$$

Problematisch an der Divisorformel ist, dass bei dieser jedes einzelne Jahr der Betriebszugehörigkeit und des Lebensalters abfindungserhöhend zu Buche schlägt. Diese doppelte Privilegierung des Lebensalters ist im Hinblick auf das AGG kaum zu rechtfertigen. So ist mit schlechteren Chancen am Arbeitsmarkt

nicht begründbar, dass ein 34-jähriger Arbeitnehmer nach acht Jahren Betriebszugehörigkeit eine entsprechend um ein Vielfaches höhere Abfindung erhält als ein 26-jähriger Berufseinsteiger, da Letzterer mangels Berufserfahrung regelmäßig auf deutlich größere Vermittlungsprobleme stoßen dürfte. Dementsprechend ist zu empfehlen, die stark pauschalierende Divisorformel zu meiden.

Vielmehr sollte bei Sozialplanformeln eine an den Vermittlungschancen der betroffenen Arbeitnehmer orientierte Altersgruppenbildung erfolgen

(Bruttomonatsgehalt x Betriebszugehörigkeit x Faktor; Staffelung des Faktors nach Lebensalter: Zum Beispiel bis zum vollendeten 30. Lebensjahr 0,35, bis zum vollendeten 40. Lebensjahr 0,5, bis zum vollendeten 45. Lebensjahr 0,6, bis zum vollendeten 50. Lebensjahr 0,7, bis zum vollendeten 56. Lebensjahr 0,95, bis zum vollendeten 60. Lebensjahr 0,7 und nach dem vollendeten 60. Lebensjahr 0,5).

Bei einer derartigen Gestaltung läuft das Unternehmen nicht Gefahr, zumindest bei grob fehlerhafter Altersprivilegierung zugunsten älterer Mitarbeiter – gegebenenfalls sogar hohen – Nachzahlungsansprüchen jüngerer Arbeitnehmer ausgesetzt zu sein. ■



Dr. Wolfgang Lipinski

Partner bei Beiten Burkhardt, München.



Dr. Benjamin Kumm

Rechtsanwalt bei Beiten Burkhardt, München.

Die Folgen des EuGH-Urlaubsurteils

RECHTSPRECHUNG. Krankheitsbedingt nicht genommener Urlaub verfällt nicht mehr. Auf die Kündigung Langzeiterkrankter wirkt sich dies aber nicht aus.

Von **Frank Walk** und **Axel Bertram**

Urlaubsansprüche verfallen spätestens mit Ablauf des Übertragungszeitraums.

Diese Rechtslage hat sich durch die Entscheidung des EuGH (20.1.2009 – C-350/06) erheblich geändert, denn es wurde entschieden, dass einzelstaatliche Regelungen, nach denen der Urlaubsanspruch auch dann erlischt, wenn der Arbeitnehmer krankheitsbedingt keine Möglichkeit hatte, seinen Ur-

laub zu realisieren, unwirksam sind. Die Regelungen in § 7 Abs. 3 und Abs. 4 BUrlG sind daher mit europarechtlichen Vorgaben unvereinbar, da sie keine Bestimmungen über die Frage der Handhabung einer krankheitsbedingten Verhinderung eines Urlaubsanspruchs enthalten.

Mindesturlaub verfällt nicht

Die Entscheidung wirft eine Reihe von Fragen auf. Unklar ist beispielsweise, ob sich die Entscheidung auf den gesamten Urlaubsanspruch oder nur auf den (eu-

ropäischen) gesetzlichen Mindesturlaub bezieht. Da der EuGH seine Entscheidung maßgeblich mit dem in Artikel 7 Abs. 1 RL 2003/88 garantierten Mindesturlaubsanspruch begründet, spricht vieles dafür, nur den Mindesturlaubsanspruch von vier Wochen vor dem Verfall zu schützen. Diese Auffassung vertritt auch das LAG Düsseldorf (2.2.2009 – 12 Sa 486/06), das zusätzlich noch einen etwaigen Zusatzurlaub für schwerbehinderte Arbeitnehmer vor dem Verfall schützen will. Darüber hinaus auf einzelvertraglicher oder tariflicher Grundlage gewährter Urlaub soll nach dieser Entscheidung nach wie vor auch ungeachtet einer etwaigen krankheitsbedingten Arbeitsunfähigkeit verfallen. Eine Entscheidung des BAG zu diesen Fragen liegt bislang nicht vor.

Der EuGH hat jedoch nicht entschieden, dass die krankheitsbedingte Unmöglichkeit, Urlaubsansprüche im Urlaubsjahr zu realisieren, zu einem Abgeltungsanspruch am Ende des Urlaubsjahres oder des Übertragungszeitraums im laufenden Arbeitsverhältnis führt.

Abgeltung erst bei Beendigung

Ein Anspruch auf Urlaubsabgeltung besteht daher nur dann, wenn ein Arbeitnehmer am Ende des Arbeitsverhältnisses noch offene Urlaubsansprüche hat. Während des laufenden Arbeitsverhältnisses ist die Abgeltung von Urlaubsansprüchen auch nach der Entscheidung des EuGH unzulässig und unwirksam. Aber Achtung: Wird dennoch Urlaubsabgeltung gezahlt, so führt dies nicht zu einem Erlöschen der Ur-



Urlaubsgenuss soll nach dem Willen des EuGH auch nach langer Krankheit nachholbar sein.

laubsansprüche! Im laufenden Arbeitsverhältnis ist von solchen Zahlungen daher dringend abzuraten. Arbeitnehmer haben lediglich Anspruch auf Übertragung der ungenutzten Urlaubszeiten auf das folgende Jahr.

Die Stufenprüfung im Kündigungsrecht

Eine weitere Frage ist, ob sich die neuen Regeln zum Erhalt des Urlaubs mögli-

chkeit Zeitraum von sechs Wochen hinausgehen, als kündigungsrechtlich nicht relevant. Der Gesetzgeber habe nicht das Ziel verfolgt, dem Arbeitnehmer für einen bestimmten Zeitraum sein Einkommen zu sichern und ihn gleichzeitig der Gefahr auszusetzen, seine Existenzgrundlage – sein Arbeitsverhältnis – wegen der Inanspruchnahme der Entgeltfortzahlung zu verlieren. Entsprechendes wird man

schuldeten Leistung zu erbringen, und der Arbeitgeber damit auf unabsehbare Zeit daran gehindert ist, sein Direktionsrecht auszuüben. Der Arbeitgeber braucht in diesen Fällen keine über die dauerhafte Arbeitsunfähigkeit hinausgehende Betriebsbeeinträchtigungen darzulegen. Die Interessenabwägung (Prüfungsstufe 3) würde nur in besonderen Ausnahmefällen, wie zum Beispiel einem vom Arbeitgeber verschuldeten Arbeitsunfall, zu einer Sozialwidrigkeit der Kündigung führen.

Dem dauerhaften Unvermögen ist die „völlige Ungewissheit“ (im Zeitpunkt der Kündigung) gleichzustellen. Dies wird damit begründet, dass der Arbeitgeber in einer vergleichbaren Lage ist. Dies bedeutet im Ergebnis, dass die erheblichen betrieblichen Belastungen im Rahmen einer personenbedingten Kündigung eines Langzeiterkrankten regelmäßig keine Rolle spielen.

Festzuhalten ist daher, dass sich an den Möglichkeiten zur Kündigung von Langzeiterkrankten aufgrund der geänderten Rechtslage in der Praxis nichts ändert. Entweder sind die Belastungen so gering, dass sie nicht kündigungrelevant sind, oder aber die Krankheit ist so beschaffen, dass es einer Darlegung finanzieller Belastungen gar nicht mehr bedarf. Zwar wird man Arbeitgebern raten, künftig sehr viel schneller zur Kündigung von Langzeiterkrankten zu greifen als bisher, um die Belastungen nicht allzu sehr anwachsen zu lassen. Für diese Kündigung gelten jedoch die schon bisher vom BAG entwickelten und angewandten Grundsätze. ■

Im laufenden Arbeitsverhältnis ist von Abgeltungszahlungen dringend abzuraten. Diese führen nicht zum Erlöschen des Urlaubsanspruchs.

cherweise kündigungsrechtlich auswirken müssen und werden.

Neben betriebs- und verhaltensbedingten Gründen kennt das Kündigungsschutzgesetz die Kategorie der personenbedingten Kündigungsgründe. Hierbei stellt die Krankheit des Arbeitnehmers in der Praxis den Hauptanwendungsfall dar. Dabei werden zwei Fallgruppen unterschieden: Häufige Kurzerkrankungen und Langzeiterkrankungen. Das BAG prüft die Wirksamkeit der krankheitsbedingten Kündigung in drei Stufen: (1) negative Prognose, (2) erhebliche Beeinträchtigung der betrieblichen Interessen, (3) umfassende Interessenabwägung.

Im Rahmen der Prüfungsstufe 2 – erhebliche betriebliche Beeinträchtigungen – bei Langzeiterkrankungen könnte man nun daran denken, dass die Belastung mit nicht verfallenden Urlaubsansprüchen eine Kündigung rechtfertigen oder zumindest erleichtern könnte. Betriebliche Belastungen können auch in besonderen finanziellen Belastungen des Arbeitgebers bestehen. Betrachtet man allerdings die Rechtsprechung des BAG zum vergleichbaren Fall der Belastungen mit Entgeltfortzahlungskosten, kommen Zweifel auf. Das BAG erachtete nämlich Entgeltfortzahlungskosten, die jährlich nicht über den vom Gesetz vorgegebenen

wohl dem europäischen Richtliniengeber unterstellen können. Auch das Verbot des Verfalls des Jahresurlaubs dient dem Schutz des Arbeitnehmers. Der Richtliniengeber wollte wohl nicht, dass der Arbeitnehmer zwar seinen Urlaub behält, dafür aber sein Arbeitsverhältnis verliert.

Es bleibt bei den Grundsätzen des BAG

Das Auflaufen von Urlaubsansprüchen kann allenfalls dann kündigungsrechtlich relevant werden, wenn eine Ansammlung von deutlich mehr als vier Wochen in Rede steht. Wenn aber Urlaubsansprüche von mehreren Jahren und somit auch eine Krankheit über mehrere Jahre vorliegt, bedarf es des Nachweises der betrieblichen Beeinträchtigung nicht mehr. Tatsächlich verzichtet das BAG nämlich in Fällen, in denen fest steht, dass der Arbeitnehmer die geschuldete Arbeitsleistung zukünftig überhaupt nicht mehr erbringen kann, auf die zweite Prüfungsstufe. Steht fest, dass der Arbeitnehmer dauerhaft nicht imstande sein wird, seine Arbeitsleistung zu erbringen, ist bereits aus diesem Grund das Arbeitsverhältnis auf Dauer ganz erheblich gestört. Die betriebliche Beeinträchtigung besteht darin, dass der Arbeitgeber damit rechnen muss, der Arbeitnehmer sei auf Dauer außerstande, die von ihm ge-



Dr. Frank Walk

ist Rechtsanwalt und FA für Arbeitsrecht bei Taylor Wessing, München.



Axel Bertram

ist Rechtsanwalt bei Taylor Wessing, München.

7 GOLDENE REGELN

Souverän präsentieren

Nicht der Inhalt einer Präsentation ist entscheidend dafür, wie diese ankommt, sondern vor allem das Auftreten des Vortragenden. Angelika Marie-Luise Weiß, Referentin der Haufe Akademie, gibt Tipps für den richtigen Auftritt.

EINS Nehmen Sie sich Zeit. Wer auf dem Podium steht, hat ein völlig anderes Zeitempfinden als die Zuhörer. Deshalb: Machen Sie Pausen, sprechen Sie langsam. Ihr Auditorium braucht Zeit, um Ihre Worte aufzunehmen.

ZWEI Besetzen Sie den Raum. Indem Sie sich vorstellen, der ganze Raum gehört Ihnen, schaffen Sie Präsenz und füllen den Ort mit Ihrer Persönlichkeit.

DREI Bleiben Sie Mensch. Bewahren Sie Ihre ganz persönliche Art und sprechen Sie normal, nicht in „Drucksprache“. Dann fühlt sich auch Ihr Publikum wohl und hört aufmerksam zu.

VIER Passen Sie Ihre Körpersprache den Inhalten an. Sprechen Sie mit den Händen, dem Gesicht, den Augen und dem ganzen Körper. Ihre innere Beteiligung macht Sie wahrhaftig und lebensecht.

FÜNF Stellen Sie eine Beziehung her. Stellen Sie sich ein Band vor, das von Ihnen über Ihre Blicke zu den Zuhörern gespannt ist, und halten Sie es straff.

SECHS Setzen Sie auf Ihre Stimme. Damit Ihre Stimme wohlklingt, bedarf es eines regelmäßigen Trainings und gezielter Stimmaufwärmübungen vor der Präsentation. Knapp 40 Prozent der Zuhöreraufmerksamkeit richten sich auf den Stimmklang des Sprechers.

SIEBEN Bringen Sie Freude mit. Genießen Sie es, im Mittelpunkt zu stehen. Ihr Genuss auf dem Podium ist der berühmte Funke, der überspringt.

Führen mit mentaler Stärke

Damit Führungskräfte überzeugen, benötigen sie mentale Stärke, Ausstrahlung und Durchsetzungsfähigkeit. Weil diese Qualitäten in der asiatischen Kampfkunst eine entscheidende Rolle spielen, haben Anja von Kanitz und Carola Kamuff Führungstrainings mit Elementen aus dem Karate verbunden. Sie bieten ein Zwei-Tages-Seminar an, in dem die Teilnehmer lernen, sich zu fokussieren und bewusst zu handeln. Das Besondere dabei ist, dass die Teilnehmer Aspekte von Führung physisch erleben können. Körperlich Erfahrenes prägt sich besser ein und ist im Alltag

leichter abrufbar als nur vom Kopf her Verstandenes. Drei Tipps aus den Seminaren: 1. Vergiss nie: Der Weg von Karate beginnt und endet mit Respekt. Respekt gebührt jedem, gleich welchen Rang er oder sie einnimmt. 2. Erkenne erst dich selbst, dann den anderen. Kann eine Führungskraft sich selbst realistisch einschätzen, kann sie Arbeit und Team so organisieren, dass ihre Stärken wirken und ihre eigenen Schwächen ausgeglichen werden. 3. Passe dich deinem Gegner an. Genaues Wahrnehmen und Einschätzen hilft, flexible Lösungen für komplexe Problemstellungen zu finden. www.haufe-akademie.de/7615

Vergütungs-Check:
Das verdient ein Personalberater

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

www.personalmagazin.de/gehalt

Vergütung von Personalberatern

Firmengröße (in Mitarbeiter)	Q3	Median	Q1	ÜBERSICHT
< 21	23.815 €	28.513 €	33.421 €	Sept.: Personalentwickler Okt.: Fachlicher Trainer Nov.: Persönlichkeitstrainer Dez.: Syndikus
21-50	24.882 €	31.992 €	35.116 €	Jan.: Lohn und Gehalt Feb.: Personalmarketing März: Personalleiter
51-100	27.305 €	32.280 €	38.400 €	April: Personalreferent Mai: Personalsachbearbeiter Juni: Personalberater
100-1000	29.900 €	34.716 €	41.622 €	Juli: Personaldisponent Aug.: Branchenvergleich
> 1000	31.200 €	36.923 €	43.550 €	

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

Q1: unteres Quartil (25 % unterschritten diesen Betrag). Veränderungen gegenüber dem Vorjahr (über alle Firmengrößen): plus 0,2 %.

Quelle: Personalmarkt, 2009

HR Business Phrases



„Let's toast to ...“

Haben Sie einen Jubilar („a person celebrating an anniversary“) in Ihrer Abteilung, sollten Sie als Personalmanager an seinem Ehrentag zumindest eine kurze Ansprache über die Zeit seiner Unternehmenszugehörigkeit („affiliation with the company“) halten. Geben Sie einen persönlichen Rückblick („retrospect“), sprechen Sie ein Lob aus („praise“) und danken Sie für die vergangenen Jahre. Und zum Abschluss erheben Sie die Gläser („let's toast to...“).

An dieser Stelle stellt Ihnen das Personalmagazin hilfreiche Redewendungen aus dem Englischen vor. Diese sind dem Haufe Praxisratgeber „Englisch für die Personalarbeit“ entnommen. Darüber hinaus bietet das Personalmagazin seinen Lesern ein halbes Jahr lang kostenlosen Zugang zu den Professional-Lektionen auf www.business-english.de/personalmagazin

Zeitarbeitsfirmen haben kaum Bedarf

Die Krise in der Zeitarbeit führt zu einer rückläufigen Nachfrage nach Personalern. So haben Zeitarbeitsfirmen im ersten Quartal 2009 nur halb so viele Personalstellen ausgeschrieben wie im Vorjahreszeitraum. Über alle Branchen hinweg zeigt sich aber: Personalern haben weiterhin einen hohen Stellenwert, denn die Zahl der Inserate ist weniger stark zurückgegangen als der allgemeine Trend. Der detaillierte HR-Stellenmarktindex Stix, den das Personalmagazin in Kooperation mit dem Personalberatungsnetzwerk Personal Total quartalsweise erhebt, steht zum Download unter www.personalmagazin.de

lenwert, denn die Zahl der Inserate ist weniger stark zurückgegangen als der allgemeine Trend. Der detaillierte HR-Stellenmarktindex Stix, den das Personalmagazin in Kooperation mit dem Personalberatungsnetzwerk Personal Total quartalsweise erhebt, steht zum Download unter www.personalmagazin.de

HR-Stellenmarktindex STIX



Die getrübe wirtschaftliche Grundstimmung schlägt sich auch im Stellenmarkt für Personalexperten nieder.

Quelle: Index, im Auftrag von Personal Total, 2009

Haufe Akademie

„Wie hältst du eigentlich deine Mitarbeiter fit?“

„Mit dem richtigen Weiterbildungspartner!“



Weiter durch Bildung.
www.haufe-akademie.de

HR-Netzwerke

Synergie durch Vielfalt

Ansprechpartner: Dr. Petra Köppel

E-Mail: info@synergyconsult.de

Diversity-Management ist das zentrale Thema, mit dem sich das Netzwerk „Synergie durch Vielfalt“ beschäftigt. Das am 1. Januar 2009 gegründete Netzwerk zählt bereits über 50 Mitglieder aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Teilnehmen können Führungskräfte oder Diversity-Verantwortliche von Unternehmen und der öffentlichen Verwaltung. Die Kosten für die Mitgliedschaft betragen je nach Unternehmensgröße zwischen 1.200 und 2.000 Euro pro Person. Jedes zweite Mitglied aus einem Unternehmen zahlt die Hälfte. Dreimal jährlich treffen sich die Mitglieder bei verschiedenen Unternehmenspartnern zu eintägigen interaktiven Synergiewerkstätten. Dort gibt es Impulsvorträge von Vorreiterunternehmen und anschließende kollegiale Beratung in Arbeitsgruppen mit dem Ziel, konkrete und sofort umsetzbare Lösungen zu erarbeiten. Das Netzwerk baut auf den gleichnamigen Veranstaltungen der Bertelsmann Stiftung aus dem Jahr 2008 auf. Sein Ziel ist die Verbreitung von Diversity-Management sowie die Konkretisierung und Unterstützung bei der Implementierung. Die erste Synergiewerkstatt 2009 findet am 22. Juni bei IKEA in Hofheim-Wallau statt. Weitere Infos unter www.synergie-durch-vielfalt.de.

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



IKEA ist Gastgeber der Synergiewerkstatt.

TV-Training für Führungskräfte

Techniken und Methoden zum Auftreten vor der Kamera vermittelt GLC Glücksburg Consulting in einem Kompakt- sowie einem Intensivtraining. In beiden Varianten lernen die Teilnehmer, ein Statement kurz und präzise zu formulieren sowie in Interviews zu überzeugen. Das Intensivtraining bietet darüber hinaus noch die Simulation einer Pressekonferenz. Beide Trainings beinhalten praktische Übungen und Theorieblöcke. Sie werden in einem TV-Studio in der DBB-Akademie Königswinter abgehalten. Das eintägige Kompakttraining findet am 6. Mai, 15. September und 6. November statt, die zweitägigen Intensivtrainings vom 17. bis 18. Juni und 9. bis 10. November.

www.glc-group.com



Souverän und natürlich vor der Kamera zu agieren, kann man lernen.

Weiterbildung für Personalprofis

COACHING Die Münchner Akademie für Business Coaching veranstaltet am 1. und 2. Oktober einen Workshop für Personalentwickler, die Coaching in ihrem Unternehmen aktiv vorantreiben wollen. Der Workshop „Coaching-Prozesse erfolgreich implementieren“ vermittelt Hintergrundwissen über die Einsatzbreite von Coaching sowie Fakten zum aktuellen Coaching-Markt und gibt praktische Tipps zur Implementierung.

www.coaching-akademie-muenchen.de

MBA Der nebenberufliche MBA-Studiengang Human Resources Management der Management Akademie Heidelberg geht im August 2009 in die zweite Runde. Die reguläre Bewerbungsfrist läuft noch bis zum 1. Juli. Das Studium dauert 21 Monate, inklusive sechs Monaten für die

Master-Thesis. Für jeden Studiengang werden maximal 20 Teilnehmer zugelassen, damit der Dialog zwischen Studenten und Dozenten gesichert ist.

www.mba-hrm.de

FÜHRUNG Konflikte zu lösen ist das eine. Aber Konflikte standfest zu führen, fördert die Qualität von Lösungen – und ist lernbar. In einem fünftägigen Seminar von ComTeam lernen die Teilnehmer, eine respektvolle Kultur im Unternehmen zu schaffen. Im Seminar befassen sie sich mit Durchsetzungsstrategien, einer unternehmenstauglichen Sprache für Gefühle, Werte und Bedürfnisse, ihrem persönlichen Konfliktstil und der Konfliktlösung durch Reconciliation. Das nächste Seminar findet vom 6. bis 10. Juli in Gmund am Tegernsee statt. www.comteam-ag.de

Termine für Juli bis September

Messen und Kongresse

4. SWISS HR-SUMMIT: DIE NEUEN HR-PRIORITÄTEN FÜR TURBULENTE ZEITEN	1. Juli, Thalwil (CH)	ZfU AG – International Business School Tel. 00 41 (0) 44 / 7 22 85 01 www.zfu.ch
2. ZUKUNFTSFORUM PERSONAL	17. und 18. September, München	HR Alliance e.V. und Münchner Bildungsforum e.V. Tel. 0 71 43 / 40 85 62 www.zukunftsforum- personal.de

Persönliche Kompetenzen

KONFLIKTE KLÄREN	1. bis 3. Juli, Würzburg	Neulands Skills and Methods Tel. 0 66 61 / 93 41 40 www.neulands-skills.de
MEETINGS ERFOLGREICH MODERIEREN	6. und 7. Juli, Frankfurt	Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. Tel. 02 21 / 5 97 80 www.dgfp.de
ZEITMANAGEMENT MAL ANDERS	27. Juli, Düsseldorf	Integrata AG Tel. 07 11 / 72 84 61 00 www.seminarplaner.de

Personal-Fachthemen

PRAXIS DER BETRIEBLICHEN LOHN- UND GEHALTS- ABRECHNUNG	7. und 8. Juli, Altdorf	Technische Akademie Wuppertal e.V. Tel. 02 02 / 7 49 50 www.taw.de
E-RECRUITING EFFEKTIV NUTZEN	7. und 8. Juli, Hamburg	Haufe Akademie Tel. 07 61 / 4 70 88 11 www.haufe-akademie.de
BILDUNGS-CONTROLLING IN DER PRAXIS	5. und 6. August, München	Management Circle AG Tel. 0 61 96 / 4 72 27 00 www.managementcircle.de

Online

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

Top-Termin im Juli

4. Swiss HR-Summit

Viele Unternehmen suchen noch nach Lösungen, um die Krise zu bewältigen. Auf dem 4. Swiss HR-Summit sollen deswegen die wichtigsten Hebel für die Bewältigung der Gegenwart und die Sicherung der Zukunft diskutiert werden. Im Fokus stehen die Fragen nach den neuen HR-Prioritäten, den nötigen Veränderungen der HR-Prozesse und Risikoszenerarien, die die Planungssicherheit erhöhen können. Aus der Wissenschaft nehmen daran die Professoren Armin Trost und Christian Scholz teil. Ihre Praxisicht erläutern die Personalleiter der Georg Fischer AG und der Swisscom Schweiz AG.

ANZEIGE

o n l i n e

in 6 Monaten
zur IHK-Prüfung

Geprüfter
Personalfachkaufmann

Geprüfte
Personalfachkauffrau

Zukunft
gestalten

IHK

Koblenz
Bildungszentrum

in Zusammenarbeit mit

Wolters Kluwer
Deutschland

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

Bologna-Prozess

Personalmagazin 4/2009, Seite 12ff.

In der Aprilausgabe haben wir den aktuellen Stand des Bologna-Prozesses, der die Umstellung der Studiengänge auf Bachelor- und Master-Abschlüsse vorsieht, aufgearbeitet und die Auswirkungen auf die Personalarbeit dargestellt. Ein Leser hat uns dazu seine persönlichen Erfahrungen mit dem Bachelor-Abschluss und seine Sicht auf den Prozess geschildert.

Ihre Beschreibung im Teil „Neue Absolventen, neue Bedürfnisse“ sowie die angefügte Checkliste spiegelt mein Bachelor-Studium nicht im Geringsten wider. Ich habe an der Hochschule Reutlingen Maschinenbau studiert und eine sehr fundierte und gute Ausbildung erhalten. Diese Ausbildung bot mir folgende Inhalte: Zunächst beträgt die Regelstudienzeit sieben Semester (Diplom acht Semester), davon ist das fünfte Semester (sechs Monate) ein Praxissemester. Dieses Semester findet in einer Firma statt, die vom Praktikantenamt anerkannt werden muss. Während der gesamten sieben Semester sind drei Seminare zu belegen, die nichts mit Maschinenbau gemein haben dürfen, sondern auf die Soft Skills abzielen! Des Weiteren war es mir möglich, ein halbes Jahr in den USA zu studieren. Meine Diplomarbeit habe ich in der Schweiz verfasst und durfte während dieser sechs Monate vier verschiedene Firmen kennenlernen. Dies macht in meinem Fall fünf

Firmen im Gegensatz zu einem BA-Studenten mit nur einer Firma. Dass dieser sicherlich gut in der Firma zu-rechtkommt, ist vorauszusetzen. Wer hat jetzt aber mehr gesehen, musste sich öfters beweisen, sich immer wieder auf komplett andere Situationen einstellen? Genau, der unbeholfene, praxisfremde Bachelor! Sie dürfen eines nicht vergessen, an einer Fachhochschule/Universität habe ich mehr Möglichkeiten, mein Studium zu gestalten, als an einer Berufsakademie!

Der Vorteil eines Bachelor-Studiums ist es, sich eine fundierte Ausbildung zu erarbeiten (die es sicherlich nicht an jeder Hochschule gibt) und sein Wissen über andere Fachgebiete mit einem Master-Studium zu vertiefen.

Im großen und ganzen ist Ihr Artikel schlecht recherchiert und trägt nicht gerade dazu bei, dass sich die Einstellung der Firmen Bachelor-Absolventen gegenüber ändert, da gerade Ihr Heft sicherlich von vielen Personalern gelesen wird.

Worüber man sich Gedanken machen sollte, sind die vielen neuen Titel, dass der Bachelor an sich keine geschützte Bezeichnung ist, wie es beim Diplom der Fall war, und warum es immer wichtiger wird, an welcher Hochschule man studiert hat. Aus Unternehmenssicht pflichte ich Ihnen bei, dass das BA-Studium für das Unternehmen die beste Möglichkeit bietet, Akademiker für seinen Betrieb auszubilden.

Niko Sauter, Absolvent der Hochschule Reutlingen

Impressum

VERLAG Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG
Hindenburgstr. 64, 79102 Freiburg
Geschäftsführung: Martin Laqua, Markus Reithwiesner

ABONNENTEN-SERVICE UND VERTRIEB

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

HERAUSGEBER Reiner Straub

REDAKTION

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

REDAKTIONSASSISTENZ

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

AUTOREN UND MITARBEITER DIESER AUSGABE

Vivica Aug, Axel Bertram, Andreas Entenmann, Dr. Roland Gastell, Michael Gestmann, Frank Hauser, Robert Heiliger, Gerhard Kenk, Sonja Kokoschka, Dr. Benjamin Kumm, Dr. Wolfgang Lipinski, Dr. Hans-Peter Löw, Prof. Dr. Matthias T. Meifert, Sven Mönkediek, Thomas Sattelberger, Johannes F. Schraudner, Rainer Steppan, Prof. Dr. Rainer Strack, Dr. Frank Walk

GRAFIK / LAYOUT Susanne Ripberger, Ruth Will, Haufe Fachmedia Würzburg

ANZEIGEN Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2009

Haufe Fachmedia GmbH & Co. KG, Im Kreuz 9
97076 Würzburg, www.haufe-fachmedia.de

ANZEIGENLEITUNG (verantwortlich für Anzeigen)

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

KEY ACCOUNT MANAGEMENT

Michael Kretschmer, Tel. 09 31/27 91-562
E-Mail: Michael.Kretschmer@personalmagazin.de
Dominik Castillo, Tel. 09 31/27 91-751
E-Mail: Dominik.Castillo@personalmagazin.de
Helmut Laas, Tel. 0931/2791-539
E-Mail: Helmut.Laas@personalmagazin.de

ANZEIGENDISPOSITION

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

ABONNEMENT-PREISE Jahresabonnement (12 Ausgaben) 116 Euro inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten; Bestell-Nummer: 04062-0001, ISSN: 1438-4558. Bezieher des Loseblattwerks „Das Personalbüro in Recht und Praxis“ und der CD-ROM „Haufe Personal Office“ sowie „Haufe Steuer Office Premium“ erhalten das Personalmagazin im Rahmen ihres Abonnements.

ERSCHEINUNGSWEISE

Monatlich, in der Regel am letzten Freitag eines Monats, 11. Jahrgang

VERBREITETE AUFLAGE 44.802 Exemplare im 1. Quartal 2009

DRUCK Echter Druck Center Würzburg

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

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

LESERBRIEF: Wir behalten uns vor, Leserbriefe zu kürzen.

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

VORSCHAU



- **Titel: Umbau der Personalabteilung**
- HR-Scorecard
- Management von Expatriates
- Tarifbindung

Weichen für Arbeitgeber werden hier gestellt.



Und hier.

Hier sprechen die Meinungsführer!

Monatlich bestätigen 120.000 Leser: Mit »personal**magazin**« stellen Sie die richtigen Weichen für Management, Recht und Organisation. Und sich.

www.personalmagazin.de



Was wir in den letzten zehn Jahren durchlebt haben

KOLLENTIPP. Das Personalmagazin und die Selbst GmbH feiern 2009 ihr zehnjähriges Jubiläum. Das ist Anlass für einen Rückblick.

Wenn ich auf die vergangene Dekade der Personalarbeit zurückblicke, kommen mir große Herausforderungen und Verwerfungen in den Sinn.

1999: Personalfunktionen im Goldrausch

Vor dem Goldrausch der Dotcom-Jahre war niemand gefeiert. Erstmals in meinem Berufsleben hat sich eine fiktive Ökonomie zum Maßstab der Realökonomie aufgeschwungen. Die Verabsolutierung des Börsenkurses spiegelte sich personalseitig sowohl in finanziellen Performance-Management-Systemen als auch im Hype um den anglo-amerikanisch geprägten MBA wider.

2000/2001: Die Dotcom-Blase platzt

Unternehmen schalteten von Wachstumseuphorie auf Überlebenssicherung um. HR positionierte sich neu als Effizienzplattform, bei interner Leistungs-

erbringung wie globalen Arbeitskosten. Allerdings fehlte vielen Personalfunktionen die Affinität zum effizienzorientierten Nennermanagement. Viele Personalprofis gingen ins geistige oder faktische Exil, anstatt sich die klassische Maxime guter Personalarbeit in Erinnerung zu rufen: Zähler und Nenner gleichzeitig im Griff behalten.

2002-2005: Personalarbeit global

Mit dem Ende der Aufholjagd zum State of the Art emanzipierten sich deutsche Personalfunktionen von ihren US-Vorbildern. Angelsächsische Unternehmen haben eine imperialistisch-monokulturelle Prägung. Deutsche Personalfunktionen entwickelten kultursensible Konzepte des multilokalen Employer Brandings und balancierten globale HR-Standards und lokale Anpassungsfähigkeit aus. Zur methodischen Augenhöhe mit den USA gesellte sich aber die gleiche seelische Verarmung.

2006/2007: Der „War for Talent“ kehrt zurück

Der Kampf um Talente gewann im Aufschwung wieder an Fahrt. Zwar bewiesen Personaler ihre partielle Lernfähigkeit und setzten weniger auf Oberflächenkosmetik und Show. Persönlichkeit und moralisches Fundament der Talente blieben aber Tabuthemen. Warnungen vor überbordender Verschuldung und Führungsversagen wurden in den Wind geschlagen. 2008 traf uns die Finanzkrise mit voller Wucht. Seitdem frisst sie sich stetig weiter in die Realwirtschaft hinein.

Heute gilt es, nüchtern den personalwirtschaftlichen Instrumentenkasten der Kapazitätsanpassung durchzudeklinieren. Wir müssen unser



© ATPX/NTH

Augenmerk wieder einmal auf die Effizienz, den Nenner, richten. Doch mehr denn je muss vor jeder Ultima-Ratio-Entscheidung die Reflexion über wirtschaftliche Unvermeidbarkeit und moralische Vertretbarkeit stehen. Professionelle und moralische Standards sind zyklusneutral. Schmerzhaftes Einschnitte erweisen sich meist auch als Hemmschuh für einen Neuanfang. Deshalb müssen wir den Zähler im Blick behalten und vor langfristigen Schaden bewahren. Die wirklichen Helden der Personalarbeit sind diejenigen, die das Schlimme erträglicher machen und Schlimmeres verhüten.

Kollegentipp

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



Thomas Sattelberger

ist Personalvorstand und Arbeitsdirektor der Deutschen Telekom AG.

In Zeiten der Krise suchen alle nach Best-Practice-Lösungen.



Ich bin schon bei Haufe.

Die Wirtschaftskrise hat massive Auswirkungen auf die Personalarbeit. Denn viele Personaler stehen nun vor ganz neuen Herausforderungen. Das **neue Haufe Konjunktur-Cockpit** bietet Personalexperten aktuelle Umfragen rund um die Krise. Nehmen Sie selbst an der Umfrage teil und erfahren Sie topaktuell, mit welchen Instrumenten andere Unternehmen auf die Krise reagieren. **Und das Beste: Das Ergebnis wird von Experten kommentiert und mit Handlungsempfehlungen versehen.** So reagieren Sie souverän in der Krise.

••• www.haufe.de/konjunktur-cockpit



Haufe..

Rund um die Uhr geöffnet: E-Learning-Messe für Einsteiger und Professionals

Unternehmen auf der Suche nach passenden E-Learning-Produkten oder -Dienstleistungen können auf der Online-Messe eLearning-expo.de schnell und bequem recherchieren und Produkte vergleichen.

Unter dem Motto „Messe to Go“ präsentiert eLearning-expo.de rund um die Uhr kostenlos Softwareanbieter, Produktinfos und Fachwissen. Zeitraubende Messebesuche und aufwändiges recherchieren nach Anbietern, Marktstudien und Know-how sind nun passe. Einfach im Internet unter www.eLearning-expo.de einloggen: Schnell und übersichtlich bietet die „Messe zum Mitnehmen“ per Mausclick relevante Software- oder Produktinformationen, den richtigen Gesprächspartner und vieles mehr. Und während traditionelle Messen an feste Veranstaltungstermine und Öffnungszeiten gebunden sind, ist die virtuelle Messe 24 Stunden 7 Tage die Woche kostenlos für Fachbesucher geöffnet.

Virtuelle Messehallen

Einen ersten Überblick bietet die Clustering in die virtuellen Messehallen:

- WBT/CBT-Training,
- Blended Learning,
- Plattformen & Tools,
- Konzeption/Implementierung und
- Best Practice.

Software- und Produktübersichten, White Papers, Case Studies etc. findet der Besucher an den Messeständen der Aussteller. Für persönliche Kontakte und detaillierte Anfragen steht eine Kontaktbox zur Verfügung. Während des Messebesuchs unterstützt ein Navigator die Fachbesucher beim Finden geeigneter Partner. Gezielt kann nach Produktgruppen, Funktionsbausteinen oder der Branchenausrichtung selektiert werden.

LESERAKTION

Exklusiv für Leser des Personalmagazins!

Die ersten 100 neuen Besucher der eLearning-expo.de erhalten als persönliches Begrüßungsgeschenk einen exklusiven USB-Kugelschreiber.

Einfach unter www.eLearning-expo.de/vip anmelden, den Gutschein-Code PM-VIP eingeben und auf der Online-Messe umsehen.

Der Kugelschreiber mit integriertem USB-Stick (1 GB) geht Ihnen automatisch per Post zu.



Besonderen Mehrwert bieten die redaktionellen Inhalte. Eine Fachredaktion informiert über aktuelle Marktentwicklungen, liefert Entscheider- und Basiswissen sowie Specials zu Trendthemen.

Bereits seit 6 Jahren bewährt sich das Konzept der E-Learning-Messe im Internet. Über 25.000 Fachbesucher konnte die Online-Messe seit ihrem Start verzeichnen. Die ständig steigenden Besucherzahlen belegen, dass sich Unternehmen zu anstehenden Investitionen informie-

ren um über die aktuellen Angebote im E-Learning-Markt auf dem Laufenden zu sein.

Kombination aus Software und Fachwissen

Betreiber und Veranstalter der eLearning-expo.de ist Haufe Fachmedia, eine 100prozentige Tochter der Freiburger Haufe Mediengruppe. Der Würzburger Fachverlag ist in der Branche Vorreiter mit diesem Messe-Modell. „Dem Fachbesucher neben der virtuellen Ausstellung nutzwertige Information zur Verfügung zu stellen – betreut von einer Fachredaktion – dieses Konzept ist im Bereich Business-Software Premium-Klasse. „Wir kombinieren langjährige Erfahrung in den Märkten mit dem Modell der virtuellen Messen.“ informiert Silke Brühl, verantwortlich für die Online-Messen der Haufe Mediengruppe.

Mit acquisa-crm-expo.de startete im März 2002 die erste Online-Messen der Mediengruppe. Über 31.000 Besucher konnte die Messeplattform für Customer Relationship Management (CRM) bis heute verzeichnen. Mitte 2002 folgte eLearning-expo.de. Zum Thema Enterprise Resource Planning (ERP) wurde 2005 die erp-expo.de eröffnet.

www.elearning-expo.de



Sie möchten Aussteller werden?

Ausführliche Informationen finden Sie unter www.elearning-expo.de/onlinewerbung Oder fordern Sie unsere Messe-Infos an unter onlinewerbung@haufe-fachmedia.de

Die Online-Messe für eLearning.

eLearning  expo

Veranstaltungsort:
Friseursalon Gabi
Veranstaltungszeit:
Dienstag, 10:30 Uhr

Messe to Go



elearning-expo.de

Fachwissen, Anbieterübersicht, Produktinfos und alles, was Sie schon immer über eLearning wissen wollten. **Schnell, aktuell und kostenlos!**

skills4it



Digital Skills



time4you

VIWIS



Logo of a stylized 'E' with 'E' and 'L' letters

SVC

provadis

Zukunft Personal 2009[®]



www.zukunft-personal.de

22.-24. September 2009
Messe Köln

Europas größte Fachmesse für Human Resource Management

Die Zukunft Personal, versammelt jährlich rund 8000 Personalverantwortliche in Köln. Zu ihrem 10-jährigen Jubiläum erstreckt sich das HR-Event erstmals über drei Tage: vom 22. bis 24. September 2009. Neben den Produkten und Dienstleistungen von mehr als 500 Ausstellern präsentiert die Fach-

messe ein umfangreiches, internationales Vortragsprogramm zu den aktuellen Trends in der Personalarbeit. Die Themenpalette der Ausstellernews, Keynote-Vorträge und Podiumsdiskussionen reichen von Weiterbildungsfragen über HR-Software bis hin zum demographischen Wandel.

Sponsoren



Medienpartner

