08.2012 | 11.80 EUR

personalmagazin

MANAGEMENT, RECHT UND ORGANISATION

www.personalmagazin.de

MATERIAL-NR. 04062-5142

Software
Von welchen Entwicklungen Sie profitieren
S. 48

Genug genuschelt

Wie das Personalwesen klar und verständlich kommuniziert S. 14

BEZIEHUNG Diese Faktoren sichern den Erfolg im Talent Relationship Management S. 34

BEZAHLUNG Diese Fallstricke drohen bei der dualen Ausbildung an einer Business School S. 40

BEZIFFERUNG Diese Pflichten entstehen, wenn Schwellenwerte überschritten werden S. 64

STELLENANZEIGE PLUS

Die zeitgemäße Online-Stellenanzeige mit dem dreifachen Mehrwert

+ MEHR INHALT

Zusätzlich zur Stellenbeschreibung haben Sie mit der StepStone Stellenanzeige Plus die Möglichkeit, über vier weitere Navigations-Tabs wichtige Informationen zu Ihrem Unternehmen ausführlich darzustellen. So gewinnen interessierte Kandidaten einen umfassenden Eindruck Ihres Unternehmens, ohne die Anzeige verlassen zu müssen.

+ MEHR EMPLOYER BRANDING

Laut einer aktuellen StepStone Umfrage legen knapp 70 Prozent der befragten Fach- und Führungskräfte Wert auf eine optisch ansprechende und übersichtlich gegliederte Stellenanzeige. Begründung: Die professionelle Gestaltung einer Anzeige sagt viel über das suchende Unternehmen und über die Arbeitgebermarke aus.

+ MEHR PASSENDE KANDIDATEN

Durch das „Plus" an Information erhöhen Sie die Verweildauer potenzieller Bewerber auf Ihren Stellenanzeigen. Und je intensiver sich Kandidaten mit Ihrem Unternehmen auseinandersetzen, desto höher ist ihre Motivation, sich auf die von Ihnen zu besetzenden Positionen zu bewerben. Deswegen ist die StepStone Stellenanzeige Plus die optimale Lösung, um die Bewerberresonanz in Ihrer Zielgruppe nachhaltig zu verbessern.

Sprechen Sie mit uns über Ihre StepStone Stellenanzeige Plus – gerne beraten wir Sie persönlich!

E-Mail: service@stepstone.de
Telefon: 0800-7 83 77 86 (gebührenfrei)

www.stepstone.de/stellenanzeige-plus

2011 Website des Jahres 2008 bis 2011

DEUTSCHLANDS BESTE JOBPORTALE 2011 TESTSIEGER

Deutschlands kundenorientierteste Dienstleister 2012 StepStone Deutschland GmbH Universität St.Gallen Handelsblatt

StepStone

Liebe Leserinnen und Leser,

HR-Kommunikation ist in aller Munde. Nie zuvor haben HR-Manager so viel Geld in dieses Trendthema investiert wie in den vergangenen Jahren: Dax-Unternehmen geben Millionenbeträge dafür aus, ihre Arbeitgebermarke zu pflegen und auszubauen; zunehmend springen auch viele Mittelständler auf den Zug auf und initiieren Projekte zum Employer Branding. Ziel ist es meist, das Arbeitgeberimage zu verbessern und die Rekrutierung zu unterstützen.

„Die neue Herausforderung für die HR-Kommunikation heißt: Sei gut und lass Dir dabei zuschauen."

Reiner Straub, Herausgeber

„Tue Gutes und rede darüber" – dieses geflügelte Wort zur PR-Arbeit ist in vielen HR-Abteilungen angekommen. Dabei können dieser Erkenntnis sicher mehr Taten folgen, insbesondere bei der internen Kommunikation. Die Nutzung klassischer Kommunikationsinstrumente und die Unterstützung von Kommunikationsprofis bietet Personalabteilungen die Chance, ihr Image deutlich zu steigern – oft mit überschaubarem Aufwand, wie die Beiträge in diesem Heft zeigen, die Chefreporterin Daniela Furkel zusammengestellt hat. Bei aller Begeisterung für die Kommunikation darf man freilich eines nicht aus dem Auge verlieren: Das Sein muss dem Schein entsprechen. Wer gute Personalprojekte macht, kann diese auch vermarkten. Wer gute Arbeitsbedingungen bietet, kann eine Arbeitgebermarke aufbauen. Scheinwelten können im Zeitalter der sozialen Medien oft schnell auseinanderbrechen. Ein Unternehmen, das sich dem Social Web stellt, kann nicht mehr nur dem geflügelten PR-Wort folgen. Die neue Herausforderung für die HR-Kommunikation heißt: Sei gut und lass Dir dabei zuschauen.

Ihr

Reiner Straub

HAUFE. AKADEMIE

Zukunft im Kopf.

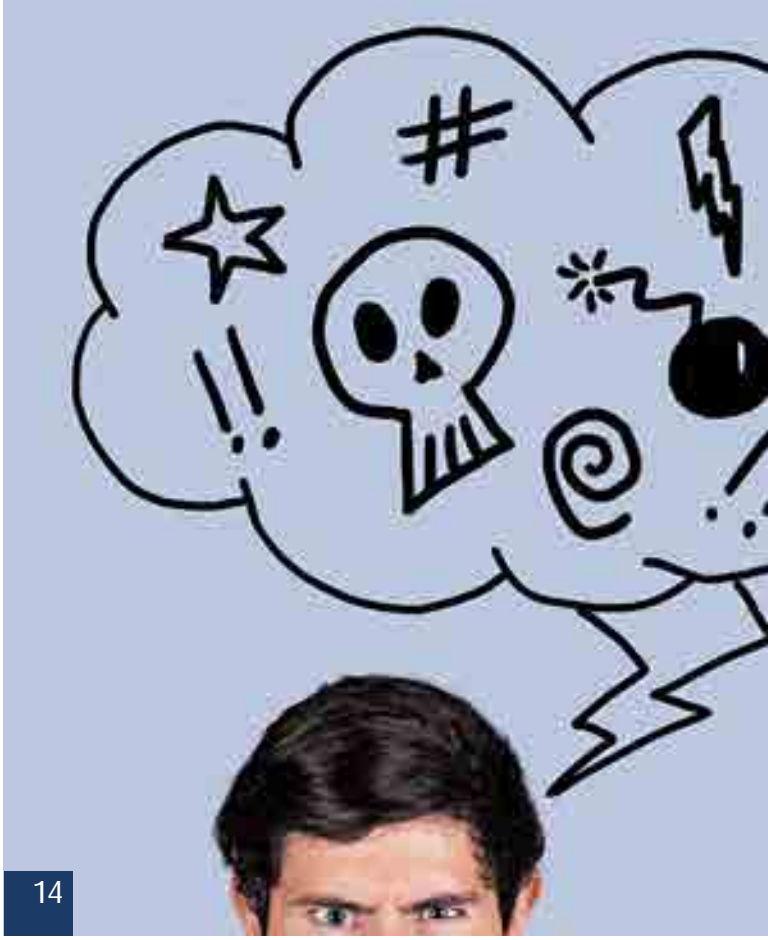
Das neue Programm zur Qualifizierung und Entwicklung für Menschen und Unternehmen

Gleich anfordern unter:
Tel.: 0761 898-4422

www.haufe-akademie.de

Zürich macht's möglich
Warum es riskant ist, Talente mit zweifelhaften Business Schools zu gewinnen.

© GARY718 / SHUTTERSTOCK.COM



SZENE

06 News und Events

10 Eine Lehrstunde für HR
Wie ein Dokumentarfilm die Personaler zum Umdenken anregt

TITELTHEMA

14 Nicht kommunizieren geht nicht
Warum sich Personalabteilungen stärker ihrer Kommunikation widmen müssen

16 Um gut zu kommunzieren, sind die richtigen Fragen entscheidend, so Change-Expertin Tammy Erickson

17 Was die Personalberichte der Dax 30 über ihre HR-Kommunikation verraten, sagt Berater Tobias Plafky

18 Lernen Sie Ihre Kunden kennen
Die Erfolgsfaktoren für interne HR-Kommunikation: Konsequenz und Kundenorientierung

22 Klartext statt Kauderwelsch
Wie Sie die typischen HR-Floskeln vermeiden und sich klar ausdrücken

MANAGEMENT

24 News

25 Dienstleistungsmarkt

26 Raus aus der Isolationsfalle
Wie auch Top-Führungskräfte konstruktives Feedback erhalten

30 Welchen Beitrag Personaler zu einer wertschätzenden Feedbackkultur leisten können

32 Vielfalt gewinnt
Teilnehmer am Wettbewerb „Great Place to Work" zeigen, wie gutes Diversity Management aussieht

34 Ihre Verbindung wird gehalten
Kontakte aufbauen und halten: Talent-Relationship-Management erfolgreich einsetzen

36 Professor Alfred Quenzler erklärt, wo die Fehlerquellen beim Talent-Relationship-Management liegen

ORGANISATION

38 News

39 Softwaremarkt

40 Zürich macht's möglich
Warum sich die Zurich Elite Business School in den Fallstricken ihres Praktikantenmodells verheddern könnte

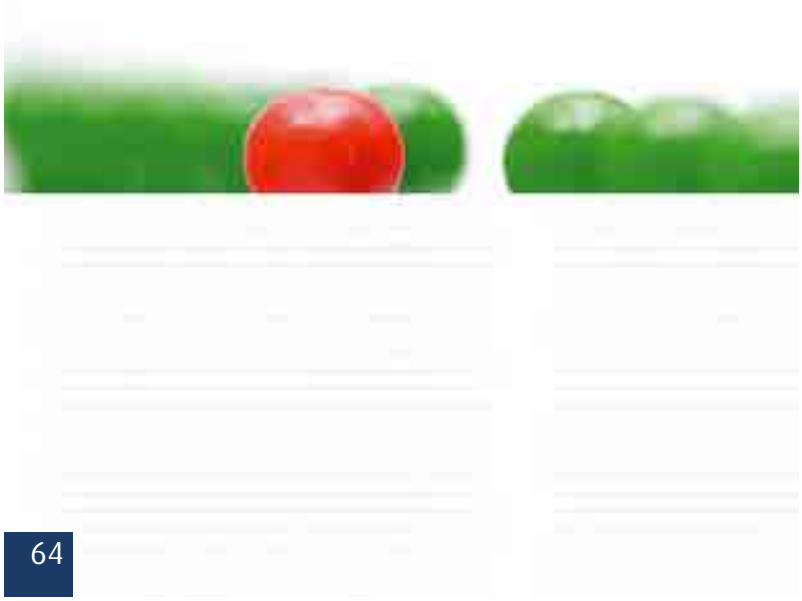
42 Außen hui, innen auch
Wie Sie ein Mitarbeiterportal erfolgreich einführen sowie dauerhaft pflegen und verbessern

44 Gesundheit lernen in der Lehre
MAN Truck & Bus bietet seinen Azubis ein eigenes Programm im Gesundheitsmanagement an

© HELDER ALMEIDA / SHUTTERSTOCK.COM

Klartext statt Kauderwelsch
Wenn vor lauter HR-Floskeln die Botschaft nicht mehr ankommt, ist es höchste Zeit zu handeln. Personaler müssen klarer kommunizieren. Wir zeigen, worauf es dabei ankommt.

Einer mehr oder weniger
Hier ist Genauigkeit gefragt: Die Betriebsgröße entscheidet über Folgepflichten. Wer sie falsch bestimmt, muss teure Konsequenzen tragen.



© JOACHIM WENDLER / SHUTTERSTOCK.COM

64

SPEZIAL

47 Wieviel IT braucht ein Personaler?
Welche neuen Techniktrends wirklich weiterhelfen und worauf Sie verzichten können

52 Welche IT-Kompetenzen Personaler brauchen, hängt von ihrer Rolle im Unternehmen ab. Professor Christian Scholz erklärt dies anhand einer Matrix

54 Kein Platz für Einzelkämpfer
IT- und Geschäftsstrategie müssen besser aufeinander abgestimmt werden, zeigt eine Studie

RECHT

56 News

58 Aktuelles aus der Rechtsprechung

60 Schon die Annonce ist kritisch
Unsere neue Serie zu Rechtsfragen im Recruiting: Welche wichtigen Kriterien eine AGG-konforme Stellenausschreibung erfüllen muss

64 Einer mehr oder weniger
Sie müssen Ihre Betriebsgröße genau kennen. Denn daran sind einige Pflichten genüpft und Fehlbeurteilungen werden teuer

16 Wichtige Schwellenwerte im tabellarischen Überblick

67 Wie fit sind Sie im Abfallrecht?
Ein besonderer Kündigungsschutz kann sich auch aus dem Immissionsschutzgesetz ergeben

PERSÖNLICH

68 News und Weiterbildung
Vergütungs-Check: Der große Branchenvergleich

70 Konfliktfrei kommunizieren
So vermeiden Sie ausufernde Konflikte und gewinnen Gesprächspartner für neue Ideen

72 Buchtipps

74 Ganz persönlich
Kerstin Wagner von der Deutschen Bahn beantwortet unseren Fragebogen

RUBRIKEN

03 Editorial

73 Impressum, Rückblick

74 Vorschau

Stellenwechsel

ANKE GIESEN

© FRAPORT

Seit November 2009 ist Anke Giesen Vorstandsmitglied Personal und Recht sowie Arbeitsdirektorin der Douglas Holding AG. Bald wird sie den neugeschaffenen Vorstandsposten für Retail und Immobilien bei Fraport übernehmen. Damit gelingt der Juristin ein Karriereschritt, der nur wenigen Personalmanagern glückt: Der Wechsel vom Personalressort in einen Business-Vorstandsbereich. Und ihr gelingt es, als zweite Frau in den Fraport-Vorstand berufen zu werden. Als erste Frau versuchte sich dort die ehemalige Berliner Senatsbaudirektorin Barbara Jakubeit, die aber bald abgelöst wurde. Vor ihrem Eintritt bei Douglas war Anke Giesen im Personalbereich bei Mannesmann Dematic und bei Pfleiderer in verschiedenen leitenden Funktionen tätig. Auch bei Fraport wird sie HR-Aufgaben mit übernehmen. Sie wird für die Entwicklung der Führungskräfte zuständig sein. Neuer Arbeitsdirektor wird der langjährige Fraport-Manager Michael Müller.

© VW NUTZFAHRZEUGE

ELKE ELLER

Mit Elke Eller wird ab dem 1. September erstmals eine Frau als Personalvorstand von Volkswagen Nutzfahrzeuge tätig sein. Die Veränderung im Vorstand von VW Nutzfahrzeuge ergab sich im Zuge der strukturellen Neuaufstellungen des Volkswagens-Konzerns. Die Diplom-Volkswirtin war bereits bis 2009 Personalvorstand bei der Finanztochter des Autokonzerns, Volkswagen Financial Services in Braunschweig, und bis 2007 Geschäftsführerin der Otto-Brenner-Stiftung. Außerdem verfügt sie über langjährige Erfahrung als Aufsichtsratsmitglied bei verschiedenen Unternehmen. Sie ist verheiratet mit VW-Personalvorstand Horst Neumann.

MARION SCHICK

Seit Mai ist Marion Schick Personalvorstand und Arbeitsdirektorin bei der Deutschen Telekom. Und schon verantwortet die Ökonomin und ehemalige Ministerin aus Baden-Württemberg einen geplanten Abbau von bis zu 1.300 Stellen. Die Telekom beschäftigt in Deutschland rund 120.000 Personen, davon knapp 4.000 in der Bonner Zentrale. Von diesen soll nun bis 2015 beinahe ein Drittel gehen müssen. Hintergrund ist die geplante Verkleinerung der bislang sehr breit aufgestellten Zentrale und die Verlagerung von Aufgaben an Serviceeinheiten.

ULRIKE HABER-SCHILLING

Die Arbeitsdirektorin von Veolia Verkehr wechselt zum 1. September in den Personalvorstand von DB Fernverkehr. Die Diplom-Betriebswirtin war zuvor im HR-Bereich mehrerer Verkehrsbetriebe tätig.

SYLVIA KÖSEL

Seit 1. Juni leitet sie den Bereich Human Resource Development bei Tuifly. Sylvia Kösel ist seit 1993 im Unternehmen, war zuletzt Senior Manager HR Development.

WILHELM OEHLSCHLÄGER

Der Personalleiter von Bayer Business Services übernahm zusätzlich zu seiner bisherigen Funktion zum 1. Juni das Amt des Arbeitsdirektors und ist nun Mitglied der Geschäftsführung.

PETRA SCHARNER-WOLFF

Die Diplom-Kauffrau übernimmt zum 1. August den Bereichsvorstand für Personal, Steuerung und IT bei Otto. Seit 2007 war sie Sprecherin der Geschäftsführung der Schwab-Gruppe.

URSULA SCHÜTZE-KREILKAMP

Zum 1. September übernimmt sie die Leitung Personalentwicklung Konzern und Konzernführungskräfte bei der DB Mobility Logistics AG. Zuvor leitete die Ärztin das Executive Development der Rewe Group.

JOCHEN SCHUMM

Neuer Personalvorstand der VW-Tochter MAN in München ist seit 1. Juli Jochen Schumm. Der ehemalige Generalbevollmächtigte Personal von Volkswagen Nutzfahrzeuge löste Jörg Schwitalla ab.

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

„Alle Entwicklungen in Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft laufen auf die Notwendigkeit guten HR-Managements zu.“ Klaus Töpfer, Bundesminister a.D., auf dem BPM-Kongress

Personalerstimmen

Die meisten Teilnehmer der Kienbaum-Jahrestagung halten die Diskussion über den Fachkräftemangel für gerechtfertigt. Über die Hälfte stärkt daher die Kompetenzen für Employer Branding und Recruiting.

Drei Fragen an ...

CHRISTIAN MAJGAARD hat als Konzernleitungsmitglied von Lego den Wandel geschafft – vom Hersteller von Plastikbausteinen zu einer Marke, die von moderner Technologie und Interaktivität geprägt ist. Heute unterstützt der Marketingexperte als Berater Unternehmen im Change Management.

Das „Satelliten-Modell“ nutzen

Frage eins: *Was sind die größten Hürden für den Wandel?*
Christian Majgaard: Die größten Hürden sind innerhalb des Unternehmens zu finden: Die Gewohnheiten von Mitarbeitern und Führungskräften führen dazu, dass sich neue Prozesse und andere Veränderungen häufig nicht durchsetzen können.

Frage zwei: *Was können Personalmanager dagegen tun?*
Majgaard: Wenn man etwas Neues einführen möchte, ist es einfacher, nicht die Gewohnheiten zu ändern, sondern etwas anderswo aufzubauen. Ich nenne es das „Satelliten-Modell“. Ein Satellit, der zu nah an die Erde kommt, zerstört sich selbst. Ist er zu weit entfernt, ist keine Kommunikation möglich. Der richtige Abstand ist erreicht, wenn die alte Kultur nicht die neue zerstört, aber weiterhin ein Dialog möglich ist.

Frage drei: *Was bedeutet das für die Unternehmenspraxis?*
Majgaard: Der Satellit sollte zumindest in einem anderen Gebäude beheimatet sein, vielleicht in einer anderen Stadt oder in einem anderen Land. Lego hat das in den 90er-Jahren so praktiziert. Unser Softwareabteilung und unser Department für die Parkentwicklung saßen in England. Wichtig ist, neue Prozesse oder Produktlinien nicht inmitten der alten Kultur anzusetzen. Denn dadurch würden sie behindert werden. Die Verlagerung hat auch etwas mit dem Zugang zu Talenten zu tun. Wenn bestimmte Softwareexperten benötigt werden, könnte es schwierig sein, nur in Dänemark zu bleiben.

Achtung!
Spitze Zielgruppe!

Der Entscheider-Channel für Personalmanager.

Zielsichere B2B-Kommunikation an Fach- und Führungskräfte. Buchen Sie online, print oder crossmedial.
www.haufe.de/personal

Mediainformationen unter:
Tel. 0931 2791-770 oder

www.haufe.de/mediacenter

HAUFE.

© HRN EUROPE

Die Jury der iHR Competition 2011 prämierte innovative HR-Anwendungen.

IT-Neuheiten für Personaler

Die HR Tech Europe 2012 findet vom 25. bis 26. Oktober in Amsterdam statt. Die Kongressmesse stellt neue Lösungen und Technologien vor und wird durch zwei Foren („Next Generation Talent Management“ und „Social Enterprise“) ergänzt. Bei der ersten Veranstaltung 2011 zählten die Organisatoren gut 400 Besucher aus 30 Ländern. Für die zweite Auflage rechnen sie mit rund 800 Teilnehmern. Am 25. Oktober findet zudem die zweite „iHR Competition“ statt, bei der neue und innovative Startups mit ihren IT-Anwendungen vorgestellt werden und die beste Lösung prämiert wird. Leser des Personalmagazins erhalten einen Rabatt von 15 Prozent. Sie müssen lediglich bei der Online-Registrierung unter www.hrtecheurope.com den Code „MEDPER15“ eingeben oder eine E-Mail senden an Viki Puskas (viki@hrneurope.com).

Personaler als Mediatoren

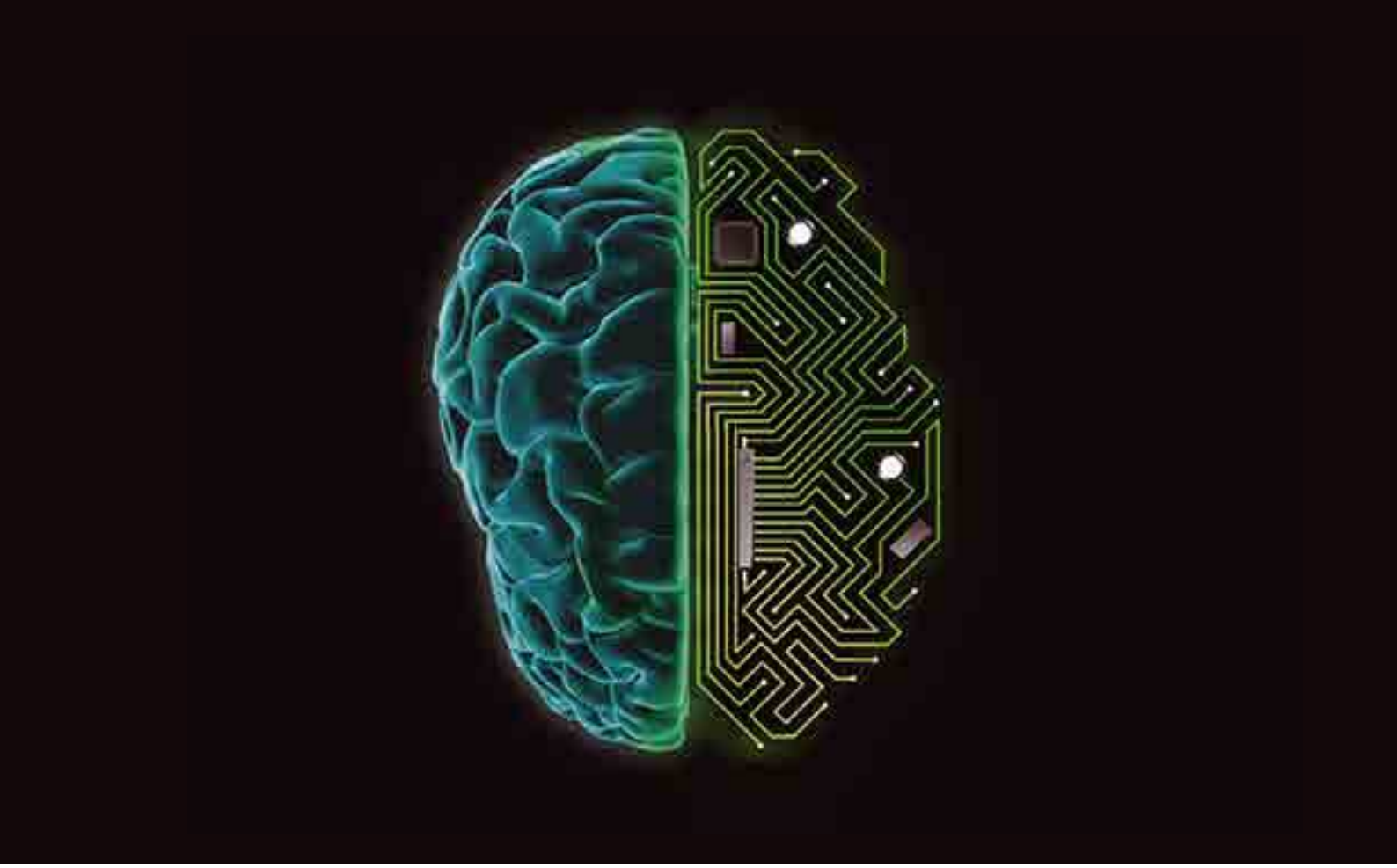
Das 38. Netzwerktreffen der Initiative „Wege zur Selbst-GmbH“ im Juni in Berlin stand unter dem Motto „Mitbestimmung 2.0 – Mit bestimmen in Arbeitsbeziehungen!?“. Besonders Opel-Betriebsratsvorsitzender Klaus Franz und Siegfried Baumeister, Bereichsleiter Personal Voss Automotive, sorgten mit ihren Beiträgen für rege Diskussionen unter den rund 80 Teilnehmern. So plädierte Baumeister leidenschaftlich für ein Ende des „Klassenkampfes“. Zugleich erteilte er auch dem Kuschelkurs eine klare Absage. Vielmehr sei ein pluralistischer Ansatz gefragt, der gemeinsame Interessen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern in den Vordergrund stelle. Dazu zähle aber auch, Konflikte nicht zu verdrängen oder totzuschweigen. Diese gilt es intelligent zu managen. „Diese Rolle dürfen wir weder Tarifpartnern noch Betriebsräten allein überlassen. Nur dann sind wir Mediatoren im klassischen Sinn“, so Baumeister.

TERMINE

3. September, Düsseldorf	**HR-Business Excellence Conference** Tel. 0211 5229548-0 www.gekeassociates.com
8. und 9. September, Hamburg	**Kongress „Motivation durch Provokation?“** Tel. 040 863943 www.ebh-hamburg.de
20. bis 22. September, Bernried	**Think Tank Bernried** Tel. 08808 921688 www.hbt-akademie.de
18. Oktober, Ludwigshafen	**Demografie-Kongress VI. Know-how-Kongress** Tel. 0621 10708-47 www.demografie-mm.de
19. und 20. Oktober, Wiesbaden	**DBVC Coaching-Kongress** Tel. 0541 58048-08 www.dbvc.de
15. November, Frankfurt	**Verleihung des Corporate Health Award** Tel. 0228 97143-30 www.corporate-health-award.de

Prämierte Bildung

Erstmalig wird unter Deutschlands Unternehmen der Wettbewerb um das beste betriebliche Bildungs- und Talentmanagement ausgerufen. Noch bis zum 16. November 2012 können sich Unternehmen bewerben, die die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter professionell vorantreiben und ein systematisches Talentmanagement besitzen. Der Deutsche Bildungspreis ist eine Initiative von der Tüv Süd Akademie und von EuPD Research. Er wird in vier Kategorien je nach Unternehmensgröße und -ausrichtung vergeben, darüber hinaus gibt es einen Innovationspreis. Interessierte Unternehmen können kostenfrei unter www.deutscher-bildungspreis.de einen 20-seitigen Qualifizierungsbogen ausfüllen. Eine Fachjury bewertet die jeweiligen Konzepte. Die 15 Finalisten erhalten ein kostenloses Audit Bildungs- und Talentmanagement. Die Verleihung ist für den Frühsommer 2013 geplant.



MANAGER READY

DURCHGEFÜHRT VON EXPERTEN — UNTERSTÜTZT DURCH MODERNE TECHNOLOGIE

Das Online-Assessment — von Mensch zu Mensch

Sie benötigen Erkenntnisse über das Potenzial Ihrer Führungskräfte?
Zeitschonend und kosteneffizient? Entdecken Sie Manager Ready.

- Durchführung für Kandidaten online, Beurteilung durch professionelle Assessoren — kein Test!
- Nutzung fortschrittlicher Assessmenttechnologie
- Erkenntnisse und Validität eines Assessment Centers zu deutlich geringeren Kosten
- Solide und fundierte Beförderungs-, Auswahl- und Entwicklungsentscheidungen
- Beurteilung entscheidender Führungskompetenzen, anhand beobachteten Verhaltens
- Aussagekräftige, einfach zu interpretierende Berichte, nützliche Tools und umsetzbare Entwicklungsleitfäden
- Effiziente und skalierbare Implementierung

Manager Ready. Das persönliche Online-Assessment.
Ihre Demoversion erhalten Sie unter www.ddiworld.de/mr.
Oder rufen Sie an: +49-2159-9168-0.

WINNER 2011 TOP HR PRODUCT Human Resource Executive WINNER 2011

Der Talent Management Experte | DDI

Eine Lehrstunde für HR

FILM. Der Dokumentarfilm „Work hard – play hard“ von Carmen Losmann hält Personalern einen Spiegel vor – ein Realitätscheck, der zum Umdenken anregt.

Von **Nicole Schrehardt** (Red.)

Carmen Losmann nimmt uns in ihrem Debütfilm „Work hard – play hard“ mit auf einen abenteuerlichen, zugleich auch ernüchternden Streifzug durch die „schöne, neue Arbeitswelt“, wo Human Resource Management und Architektur Hand in Hand gehen. Eine vielversprechende Symbiose mit dem Ziel, den Menschen zu Höchstleistungen anzutreiben, ihm im Idealfall gar zu einem grenzenlosen „Flow“ zu verhelfen. Denn nur so kann er sein Optimum erreichen.

Das ist ein Bild von HR, das Dieter Kern, Head of HR Transformation, Organizational Development & Change Management bei Mercer, nicht unkommentiert stehen lassen kann – greift es seiner Meinung nach doch viel zu kurz. Nichtsdestotrotz sieht auch er die einmalige Chance, die der Film der jungen, bis dato unbekannten Regisseurin bietet: „Der Film lädt doch dazu ein, die eigene Praxis zu reflektieren und so die eine oder andere Irrung abzustellen“.

Insofern ist „Work hard – play hard“ vor allem eines: ein Lehrstück für HR, vorausgesetzt, man lässt sich unvoreingenommen auf dieses Abenteuer ein. Dieter Kern hat es getan und seine Erfahrungen mit dem Personalmagazin geteilt. Zugleich hatte auch Carmen Losmann die Möglichkeit, ihre Sicht der Dinge darzulegen.

Instrumentalisierte Wohlfühloasen

Mitarbeiter sollen künftig nicht mehr merken, dass sie überhaupt arbeiten. Ein Widerspruch? Mitnichten. Dies leisten künftig moderne Bürogebäude, erfährt das Publikum gleich zu Beginn des 90-minütigen Dokumentarfilms. Die neue Firmenzentrale von Unilever in der Hafencity von Hamburg ist das beste Beispiel dafür. Die Regisseurin Carmen Losmann gewährt einen Einblick in die Planungsphase des Gebäudes. Der Zuschauer ist hautnah dabei, als die Architekten das Briefing besprechen. Darin heißt es explizit: Das neue Gebäude soll die Beschäftigten „auf keinen Fall daran erinnern, dass sie arbeiten“. Lichtdurchflutete, vitalisierende Erlebniswelten sollen unter anderem für die Freude am Arbeiten sorgen – soweit die Theorie.

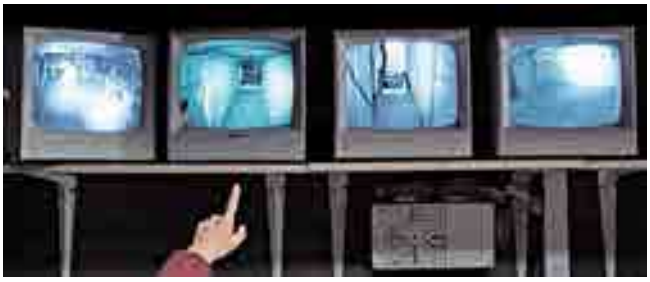
Wie das in der Realität aussieht, davon kann sich das Publikum in den folgenden Einstellungen selbst überzeugen. Übergroße Flachbildschirme mit flimmernder Unternehmensreklame begrüßen einen ebenso wie bunte Sitzgruppen im Ikea-Stil und Lampen in bizarr anmutenden Formen. Auch die Farbe ist ein entscheidendes Detail, lernt der aufmerksame Zuschauer. Während Orange Gemütlichkeit signalisiere, sollte man von Braun lieber die Finger lassen. Zu sehr würde dies die Mitarbeiter ans eigene Wohnzimmer erinnern, gibt ein Berater von Accenture im Film zu bedenken.

Mit subtilen Mitteln soll der Mitarbeiter ausgebeutet werden, könnte die versteckte Botschaft lauten. Denn nur so könnten Unternehmen ihrem immer währenden Wachstumsanspruch gerecht werden. Doch so meint es die Regisseurin nicht. Dies wird umso deutlicher, indem sie bewusst auf jeglichen gesprochenen Kommentar verzichtet. Carmen Losmann schafft es vielmehr, allein die Macht der Bilder für sich sprechen zu lassen. Was das Publikum letztlich darin hineininterpretiert, darauf hat sie keinen Einfluss – will sie auch nicht. „Mich interessieren persönlich gerade die Filme am meisten, die mich in einer bestimmten Weise irritieren, die mein Denken herausfordern, mich als Zuschauer rütteln und packen, wo man letztlich selbst nicht ganz so genau weiß, was man nun davon zu halten hat“, erklärt Losmann.

Befremdliche Sprache

Und das Konzept geht auf. Dieter Kern hat sie jedenfalls zum Nachdenken angeregt. Vor allem die befremdliche Sprache, die in der Welt der Personaler und Berater gesprochen wird, ist ihm erst durch den Film so richtig bewusst geworden. Von „Restrukturieren“, „Reorganisieren“, „Human Capital“, „Change“, „Aktivitätskennzahlen“ und „Performanceboard“ ist da beispielsweise die Rede. Eine Personalverantwortliche der Deutschen Post geht sogar noch einen Schritt weiter: „Ich habe die Vision, den kulturellen Wandel nachhaltig in die DNA jedes einzelnen Mitarbeiters zu pflanzen“, sagt sie.

„Mit diesem technokratisch anmutenden, teils einfach komischen Sprachduktus hat man sich mancherorts zu weit von den relevanten Lebenswelten und Realitäten außerhalb der HR-Welt entfernt – und dies wird dem Zuschauer deutlich vor Augen geführt“, betont Kern. Er stellt die berechtigte Frage: „Muss das so sein?“ Interessant dabei:



© FILM KINO TEXT

Szenen aus „Work hard – play hard“: Der Dokumentarfilm spannt einen dramaturgischen Bogen – angefangen bei der Büroarchitektur über Inneneinrichtung, Outdoortrainings, Bewerbersituationen, HR-Modelle bis hin zu umfassenden Veränderungsprozessen.

Carmen Losmann ist dieses HR-Kauderwelsch bei den Dreharbeiten gar nicht mehr aufgefallen, weil sie sich bereits im Vorfeld vier Jahre ausgiebig mit Managementliteratur auseinandergesetzt hat. Im Grunde ging es ihr darum, das Paradoxon zu klären, wie es sein kann, dass mit Wegfall der Stempeluhren und der Einführung der Vertrauensarbeitszeit plötzlich die Arbeit nicht weniger, sondern mehr wurde. Wurden vorher noch 40 Stunden gearbeitet, waren es unter der neuen Regelung plötzlich 60, hat ihr eine Betriebsrätin von IBM erzählt. Dieses Erlebnis ließ sie nicht mehr los und bestärkte sie umso mehr, einen Film über die moderne Arbeitswelt zu drehen. Zwei Jahre zogen sich die Dreharbeiten hin. Mehr als hundert Stunden Filmmaterial kamen zusammen. Dass nicht alle Szenen in den fertigen Film einfließen konnten, ist klar. Umso verständlicher ist Kerns Frage, welche Auswahlkriterien im Schneideprozess letztlich entscheidend gewesen seien. „Es gab keinen wirklichen Kriterienkatalog, anhand dessen bestimmte Szenen in den Film kamen und andere nicht“, betont Losmann. „Stattdessen haben wir im Verlauf des Montageprozesses einen dramaturgischen Bogen gespannt – angefangen bei Büroarchitektur als große raumbildende Hülle und Formatierungskraft, die auf die einzelnen Angestellten einwirkt, über die Analyse von Persönlichkeitsstrukturen einzelner Mitarbeiter bis hin zum elektronischen Datensatz als kleinste Einheit, die ein Abbild des Angestellten darstellt“, erklärt die Regisseurin.

Zweifelhafte Trainingsmethoden

Für das meiste Unbehagen bis hin zum Fremdschämen sorgte allerdings das im Film gezeigte Outdoor-Training – jedenfalls erging es Kern so. Bei dieser Episode wird man Zeuge, wie erwachsene Männer, bevor sie sich von Bäumen abseilen, gegenseitig zum Teil sinnfreie Versprechen geben: „Ich werde demnächst noch mehr und noch besser und verstärkt kommunizieren, um Prozesse und Aufgaben schneller und zielführender erledigen zu können, was am Ende heißt: mehr Umsatz.“ Doch hat die Erniedrigung damit in den Augen von Kern längst noch nicht ihren Höhepunkt er-

reicht. Mit Kopfschütteln musste er mit ansehen, wie eben diese Männer mit verbundenen Augen und einem Lutscher im Mund aneinandergekettet durch unterirdische Tunnel krabbeln, um ganz wichtige „Tasks“ zu finden. Sagen durften sie dabei nur etwas, wenn sie vorher in eine Kindertröte pusteten. Dass die Teilnehmer in keiner Weise gegen diesen „Blödsinn“, wie Kern es ausdrückt, rebellierten, stößt bei dem Berater auf das größte Unverständnis.

Und warum das alles? „Man glaubt, durch möglichst eindrückliche Erlebnisse den Lernerfolg beim Individuum nachhaltig zu steigern“, erklärt Kern. Doch was für den einen eventuell eine einprägsame Erfahrung sei, könne bei einem anderen Menschen wiederum lediglich gähnende Langeweile hervorrufen, so Kern weiter. Er plädiert dafür, diese Praxis kritisch zu hinterfragen. Zu naiv seien zum Teil die Vorstellungen, mit denen dabei gearbeitet werde. Dabei prangert er besonders das Argumentieren mit neurologischen „Erkenntnissen“ an, die als plumpe Begründung für solche Maßnahmen herhalten müssen. So ließen sich keine Teams und Persönlichkeiten entwickeln, ist der Unternehmensberater überzeugt. Ein Grund für seine ablehnende Haltung mag sicherlich auch dem geschuldet sein, dass er weiß, wovon er spricht. Er hat selbst schon einmal an einem solchen Managementtraining teilgenommen und sich ausgiebig mit dieser Thematik beschäftigt. Doch was bewog Carmen Losmann, genau diese Trainingsmethode im Film vorzustellen? „Ich habe ein Outdoor-Training gefilmt, weil ich diese Methode insofern interessant fand, als dass dabei die Natur als etwas quasi Ursprünglicheres oder Kontrapunktisches zur modernen Arbeitswelt von unternehmerischen Interessen durchdrungen und in Betrieb genommen wird“, erklärt die Regisseurin. Eine explizite Wertung sei – wie bei allen Szenen – nicht inbegriffen, betont sie. „Ich habe vielmehr versucht mit der Kamera eine kritische Distanz zu setzen, um letztendlich das, was uns alltäglich betrifft, sichtbar zu machen und zur Diskussion zu stellen.“

„Ich habe versucht mit der Kamera eine kritische Distanz zu setzen, um das, was uns alltäglich betrifft, zur Diskussion zu stellen.“

Carmen Losmann, Regisseurin und Drehbuchautorin von „Work hard – play hard“

Unterschätzte Mitarbeiter

Es möge ja sein, dass Losmann keine explizite Meinung in Form eines Kommentars formuliere, doch spräche gerade die Auswahl und Inszenierung der Szenen eine gänzlich andere Sprache, wirft Kern der Regisseurin vor. Am meisten stört ihn, wie der Mitarbeiter im Film abgebildet wird. So wird er seiner Meinung nach „viel zu verkürzt dargestellt“ – und zwar in zweierlei Hinsicht: „Zum einen werden überwiegend Mitarbeiter in Verwaltungsfunktionen gezeigt. Man sieht beispielsweise keine Arbeiter am Band von BMW oder in der Produktion bei BASF.“ Ebenso sehe man auch keine Vorstände, die mit dem Betriebsrat diskutierten. Zweitens würden die Mitarbeiter Kern zufolge vorrangig in speziellen Situationen gezeigt, die neben der Arbeit passieren, sei es zum Beispiel bei einem Outdoor-Training oder in einem Assessmentcenter. „Man sieht kaum, was sie eigentlich tun, wenn sie arbeiten. Und man hört und sieht sie nicht über ihre Arbeit reflektieren und reden“, so Kern.

Nur in wenigen Szenen des Films werde die Selbstreflexivität der Mitarbeiter kurz spürbar. Schillerndes Beispiel dafür sei die Angestellte eines hessischen Solarunternehmens, die durch eine Unternehmensberaterin von Kienbaum einer Potenzialanalyse unterzogen wird: Während die Beraterin souverän – fast schon ritualisiert – ihren üblichen Fragenkatalog abspult, fällt sie deutlich aus der Rolle. Fragen nach ihren Stärken und Schwächen quittiert sie vor allem mit häufigem Lachen. Auch sonst scheint es, als nähme sie sich nicht allzu ernst. In ihren Augen sei das Berufsleben letztlich auch nur ein Spiel, sagt sie gut gelaunt.

„Der Film vermittelt das Bild des armen Mitarbeiters, der unterschwellig vom Unternehmen beeinflusst werden soll.“

Dieter Kern, Head of HR Transformation, Mercer Deutschland

Spätestens im Feedbackgespräch ist von der anfänglichen guten Laune allerdings nicht mehr viel übrig. Die Kritik an ihrer Person, besonders an ihrem irritierenden Lachen, nimmt sie nicht schweigend hin. Sie wagt sogar, der Beraterin direkt zu widersprechen. „Das stimmt so nicht“, entgegnet sie auf die Einschätzung ihrer Person. Eine Diskussion scheint unausweichlich, doch wird diese zum Missfallen von Kern im Film gerade nicht gezeigt. „Wenn man genau hinschaut, wird diese Irritation im Film einfach weggebügelt – unter anderem auch, weil alle wissen, dass die Kamera läuft“, so Kerns These.

Grundsätzlich hätte er sich gewünscht, dass Losmann dies stärker hätte akzentuieren können. Stattdessen entstehe das Bild des „armen Mitarbeiters, der unterschwellig, zum Teil auch bewusst, wenn nicht sogar gegen seinen Willen vom Unternehmen beeinflusst werden soll“, gibt Kern zu bedenken. Dabei werde übersehen, dass es sich dabei um gebildete Personen handele, die genau wüssten, wo sie da mitmachen. „Dank der Fülle an Bewerbungs- und Selbst-

marketing-Bücher wissen gerade die jüngeren Mitarbeiter genau, was von ihnen zum Beispiel in einem Assessmentcenter erwartet wird."

Letztlich entsprach es aber nicht dem Anliegen von Losmann, dem Mitarbeiter so viel Raum zu geben. „Die Idee des Films war, ihn aus der Perspektive des Managements zu erzählen. Mich haben die Visionen, Programme und Pläne interessiert, die die heutigen Arbeitswelten prägen. Wenn ich die Perspektive des Managements einnehme, das die Steuerung der Angestellten betreibt und damit auf ihre Arbeit, ihre Ziele, ihre Persönlichkeit auf bestimmte Art und Weise einwirkt, kann ich darüber viel mehr erfahren, als wenn ich einzelne Mitarbeiter über ihre Arbeit reflektieren lasse", entgegnet sie auf den Einwand von Kern.

Weckruf zum Umdenken

Doch wie authentisch sind letztlich die gezeigten Szenen? Kern ist skeptisch. Er ist grundsätzlich davon überzeugt, dass Menschen sich nicht authentisch verhalten, wenn sie wissen, dass sie in diesem Moment gefilmt werden. Seine These: „Man weiß immer, dass die Kamera mitläuft. Im Zweifelsfall sorgt dies dafür, dass bestimmte Dinge eben nicht gesagt werden oder eine Reaktion anders ausfällt, als wenn die Kamera nicht dabei gewesen wäre."

Nichtsdestotrotz gibt er sich zum Ende hin versöhnlich: „Die Annäherung an die Wirklichkeit und den Alltag ist sehr gut gelungen. Die Leistung des Films besteht darin, dass er Personalern und Beratern den Spiegel vorhält. Er regt zum Hinterfragen und Korrigieren der eigenen Praxis an."

So hält Kern beispielsweise die starke Konzentration auf das Individuum für einen falschen Ansatz. „HR unternimmt seit Jahren den Versuch, über individualisierte Maßnahmen den einzelnen Mitarbeiter zu optimieren – inklusive der gemütlichen Kaffeekuschelecke. Dabei laufen wir Gefahr, organisatorische Rahmenbedingungen mit ihren Chancen aber auch echten Limitationen auszublenden." Er plädiert vielmehr dafür, stärker auf die Strukturen zu schauen. Dies fange zum Beispiel bei gesunden Führungsspannen an. Da man heute allerdings besonders „lean" sein wolle, seien diese oft zu groß. Doch hapere es nicht nur dort. Letztlich sei ein Umdenken in den Unternehmen gefragt. Wenn „Work hard – play hard" einen kleinen Anstoß dazu liefern könnte, hätte der Film seine Wirkung mit Sicherheit nicht verfehlt, ist Dieter Kern überzeugt. ■

Nicht kommunizieren geht nicht

ÜBERBLICK. Kommunikation wird für den HR-Bereich immer wichtiger. Das bedeutet allerdings auch, dass ganz neue Anforderungen auf die Personaler zukommen.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Employer Communications, Personalkommunikation, HR-Kommunikation oder auch Personal-PR und natürlich Employer Branding – die Begriffe, die heute für die Kommunikationsleistungen des Personalbereichs verwendet werden, sind vielfältig. Noch vielfältiger sind aber die kommunikativen Anforderungen, die an Personalmanager gestellt werden. Denn es geht nicht nur darum, Talente anzusprechen und eine Arbeitgebermarke zu etablieren. Es geht auch darum, die bestehenden Mitarbeiter über aktuelle Entwicklungen zu informieren. Es geht darum, die Leistungen von HR darzustellen. Und es geht darum, Anfragen von Medien zu beantworten.

„Kommunikation ist ein Handwerk. Es ist immer mühsam, so etwas zu erlernen. Aber ohne Übung geht es einfach nicht."

Dr. Manfred Böcker, Geschäftsführer von HR-PR Consult, Köln

HR-Kommunikation ist also äußerst vielschichtig. Sie vereinigt externe und interne Kommunikation, Marketing- und PR-Aspekte, auch PR in eigener Sache. Das erfordert eine strategische und zielgruppengerechte Vorgehensweise sowie die Kenntnis verschiedener Kommunikationskanäle – alles Fertigkeiten, die vor einigen Jahren noch nicht in diesem Umfang zum Anforderungsprofil eines Personalmanagers gehörten.

Kommunikation aktiv steuern

Natürlich könnte ein Unternehmen ganz auf HR-Kommunikation verzichten. Doch damit wird es sich keinen Gefallen tun. Ungesteuerte Mitarbeiterkommunikation – der berüchtigte Flurfunk – erzeugt Gerüchte. Nur negative Presseberichte erscheinen ohne eigenes Zutun. Für positive Berichte ist dagegen ein aktives Kommunizieren nötig. Der wichtigste Grund, der für gute HR-Kommunikation spricht, ist aber der Wandel am Arbeitsmarkt. Um qualifizierte Bewerber für sich zu interessieren, müssen Unternehmen immer mehr Anstrengungen unternehmen, ihre Vorzüge als Arbeitgeber, die Leistungen und Aufstiegsmöglichkeiten für Mitarbeiter zu kommunizieren.

„Besonders wichtig ist das Employer Branding", sagt auch Bestseller-Autorin Tammy Erickson (Interview auf S. 16). Eine zentrale Aufgabe der HR-Kommunikation sei es, alle Faktoren der Beschäftigung wie Bezahlung, Jobstrukturen und Führung sowie die Erfahrungen der Beschäftigten zu verbinden, um eine authentische Marke zu gestalten.

Nicht nur die Kosten betrachten

Natürlich ist das sehr aufwendig. Nur wenige Unternehmen haben entsprechende Mittel in ihren HR-Budgets eingeplant. Allerdings gilt auch: Die Firmen

© RTIMAGES / SHUTTERSTOCK.COM

Genug genuschelt! Das Personalwesen muss sich verständlich artikulieren.

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an daniela.furkel@personalmagazin.de

sehen zumeist nur die Kosten, die für die HR-Kommunikation anfallen. Aber sie betrachten nicht die Einsparungen, die HR-Kommunikation an anderer Stelle bringen kann. „Wenn Unternehmen gut kommunizieren, können an vielen Stellen Kosten gespart werden. Offene Stellen werden schneller besetzt, gewünschte Mitarbeiter leichter gefunden oder die Fluktuation nimmt ab“, erklärt Tobias Plafky, HR-Experte beim Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen Ernst & Young.

Mittelfristig geht er davon aus, dass Personalmanager intensiver kommunizieren müssen. „Deshalb glaube ich, dass sich ihr Tätigkeitsschwerpunkt wandelt. Das heißt, Personaler müssen in Zukunft näher zum Business agieren. Sie müssen aber auch in der Kommunikation mit den Mitarbeitern und extern stärker werden.“

In dem Maße, wie administrative Tätigkeiten verschlankt oder ausgelagert werden und somit Experten mit Sachkenntnis in sozial- und steuerrechtlichen Fragestellungen und mit extrem sorgfäl-

tiger und akribischer Arbeitsweise nicht mehr wie früher benötigt werden, gewinne die Kommunikationsfähigkeit im Personalmanagement stark an Relevanz, so Plafky.

Kommunizieren ist Übungssache

Doch das Problem ist: Personalmanager werden in ihrer Ausbildung selten in Sachen Kommunikation geschult. „Unternehmen, die die Kapazitäten und personellen Möglichkeiten haben, sollten daher professionelle Kommunikatoren in die Personalabteilungen holen“, rät Dr. Manfred Böcker, Geschäftsführer von HR-PR Consult. Insbesondere diejenigen Personen, die sich hauptberuflich mit dieser Aufgabe befassen, hätten ein ausgeprägtes Verständnis für Kommunikation. „Deshalb ist es eine Überlegung wert, Redakteure, Journalisten oder PR-Leute für eine Tätigkeit in HR zu begeistern“, sagt Böcker.

Diese Vorgehensweise eignet sich natürlich nicht für alle Unternehmen. In Firmen, die ihre bestehende HR-Mannschaft nicht erweitern können, sollten die Personalmanager in erster Linie eine zielgruppengerechte Denkweise erwerben, so der Kommunikationsexperte. Das heißt, sie sollten erkennen können, wen sie in welcher Situation vor sich haben, wie dessen Lebens- und Sprachfeld gestaltet ist und mit welchen Themen sie daran anknüpfen können. „Kommunikation ist ein Handwerk. Es ist immer mühsam, so etwas zu erlernen. Aber ohne Übung geht es nicht“, meint Böcker. Bis die Personalmanager ein Gespür dafür

pm INTERVIEW

„Stellen Sie die richtigen Fragen“

Die Autorin und Change-Expertin Tammy Erickson sieht die zentrale Aufgabe der HR-Kommunikation darin, bestehende Prozesse zu hinterfragen.

TAMMY ERICKSON gilt laut The London Times als eine der 50 einflussreichsten Managementvordenker.

personalmagazin: *Wie wichtig ist der Beitrag der HR-Kommunikation für den Unternehmenserfolg?*
Tammy Erickson: Dieser ist aus zwei Gesichtspunkten wichtig: Erstens sollte HR im Zuge der Führungskräfteentwicklung den Managern vermitteln, wie sie Fragen stellen. Denn ich bin der Überzeugung, dass es heute viel wichtiger ist, eine Frage zu kommunizieren als eine Anweisung. Anstatt den Mitarbeitern zu sagen, was sie in der komplexen Arbeitswelt tun sollen, sollten Führungskräfte provokante Fragen formulieren. Mit den Fragen können sie ihre Mitarbeiter begeistern, zum Erfolg des Unternehmens beizutragen.

personalmagazin: *Und zweitens?*
Erickson: Zweitens ist es eine zentrale Aufgabe von HR, Fragen zu stellen. Es geht darum, frische Gedanken und neue Ideen in das Führungsteam zu bringen. Deshalb sollte HR Fragen einbringen, die das Management im Zuge seiner strategischen Überlegungen überdenken sollte. Was ich sehr interessant finde: Viele Prozesse, insbesondere im Kontext des Talentmanagements, basieren auf alten Ideen. Fragt man nach dem Grund, kommt oft keine befriedigende Antwort, außer: „Wir haben das schon immer so getan.“ Meine Lieblingsfrage für HR ist daher: Warum gehen wir so vor? Es geht darum, den Nutzen einer bestimmten Vorgehensweise zu hinterfragen.

personalmagazin: *Hat die Bedeutung von HR-Kommunikation in den vergangenen Jahren zugenommen?*
Erickson: Ja, insbesondere wenn man HR-Kommunikation als persönliche Kommunikationsfähigkeit ansieht. Ein Personalmanager als Person, die über eine gewisse Kommunikationsfähigkeit verfügt, ist weitaus wichtiger für das Unternehmen als früher.

personalmagazin: *Was sind die größten Fehler in der HR-Kommunikation?*
Erickson: Das ist erstens die Annahme, dass alle Mitarbeiter dasselbe wollen. Also eine mangelnde Sensibilität gegenüber der Vielfalt. Ich werde immer nervös, wenn ich von Firmen höre, die eine globale HR-Kommunikationsstrategie planen. Denn ich denke, dass zwischen den Ländern immense Unterschiede bestehen. Ein zweiter Fehler ist, wenn Firmen ihre Werte auf Postern aushängen. Werte müssen gelebt werden. Unternehmen sollten dieses Erleben gestalten, etwa indem sie jemanden einstellen, ohne ihm vorab die Arbeitgebermarke zu beschreiben. Wenn sie ihn nach sechs Monaten bitten, die Marke auf Basis seiner Erfahrungen zu skizzieren, sollte er diese mit den passenden Worten zu Papier bringen, etwa „Team“ und „freundlich“ oder „strukturiert“ und „regelkonform“ – je nach Ausrichtung des Betriebs. Die Firmen sollten Erfahrungen gestalten, damit die Mitarbeiter die entsprechenden Worte selbst formulieren können, anstatt ihnen die Worte vorzugeben.

Das Interview führte **Daniela Furkel**.

entwickeln, könnten sie ein Zielgruppen-Raster erstellen, das die jeweiligen Kommunikationspartner, die passenden Begriffswelten und Themen abfragt, schlägt er vor.

Die Anforderungen steigen weiter

Doch für gute Kommunikation sind weitere Fertigkeiten erforderlich: Es geht um so profane Dinge wie Wortwahl und Satzbau. Aber es geht auch darum, in der Zusammenarbeit mit Employer-Branding-Agenturen erkennen zu können, ob deren Vorschläge in der Tonalität zum Unternehmen passen. Auch in der internen Kommunikation müssen Personaler darauf achten, dass die Mitarbeiter verstehen, was sie ihnen mitteilen wollen. Das heißt: Fachtermini und Anglizismen sind tabu. Ideal ist es, Testläufe mit einigen Mitarbeitern durchzuführen, um zu erfragen, ob sie das neue Personalentwicklungsprogramm verstehen.

Leider wird in den Unternehmen bislang nur selten in die kommunikative Weiterbildung von HR-Experten inves-tiert. Dabei werden diese Fertigkeiten künftig noch stärker behötigt als heute. Der Einfluss von Social Media auf die gesamte Arbeitgeber- und Mitarbeiterkommunikation wird dazu führen, dass es immer wichtiger wird, Geschichten zu erzählen, interessante Themen zu finden sowie langfristige Redaktionspläne und Kommunikationsstrategien zu erstellen. Und es wird wichtiger, die Wirkung der HR-Kommunikation mit aussagekräftigen Maßstäben zu messen. ■

pm INTERVIEW

„Die Zahlen stehen im Vordergrund“

Tobias Plafky von Ernst & Young hat die Personalberichte der Dax-30-Unternehmen untersucht. Sein Fazit: Meist wird nur nüchtern und faktenorientiert kommuniziert.

TOBIAS PLAFKY ist bei Ernst & Young als HR-Experte im Bereich People & Organisation tätig.

personalmagazin: *Wie wichtig ist eine Personalberichterstattung?*
Tobias Plafky: Sehr wichtig. Dies ergibt sich zum einen aus gesetzlichen Anforderungen. Das heißt, börsennotierte Unternehmen müssen Informationen für Außenstehende zur Verfügung stellen, die es ihnen ermöglichen, die tatsächlichen Verhältnisse einzuschätzen, inklusive der personalbezogenen Informationen. Zum anderen ist es für die Unternehmenskultur wichtig, die Personalarbeit darzustellen. Und im Zuge des Wandels am Arbeitsmarkt wird es immer relevanter, potenziellen Mitarbeitern einen guten Einblick in das Unternehmen zu geben: Was geschieht dort? Wie ist das Unternehmen aufgebaut? Was können Mitarbeiter erwarten?

personalmagazin: *Wie viele Dax-30-Unternehmen veröffentlichen einen Personalbericht?*
Plafky: Es gibt Unternehmen, die vier bis acht Seiten über Personalarbeit in den normalen Geschäftsbericht integrieren. Andere verknüpfen das Thema mit dem CSR- oder Nachhaltigkeitsbericht. Und eine Handvoll Unternehmen fertigt jährlich oder alle zwei Jahre einen eigenen Personalbericht an. Die Art der Berichterstattung ist also recht unterschiedlich. Was wir aber gesehen haben: Nur aus wenigen Berichten geht klar hervor, an wen sie adressiert sind: Ist es eher eine interne Berichterstattung, die zudem noch extern veröffentlicht wird? Richtet sie sich an Aktionäre? Oder richtet sie sich an potenzielle Mitarbeiter?

personalmagazin: *Was sehen Sie darüber hinaus als verbesserungswürdig an?*
Plafky: Zunächst möchte ich sagen, dass die Personalkommunikation der Dax-30-Unternehmen im Gesamtvergleich gut abschneidet. Allerdings drängt sich beim Lesen der Eindruck auf, dass Personal immer noch vorrangig als Kostenfaktor gesehen wird. Das hat zwei Implikationen: Erstens sind Informationen wie „die Personalkosten sind um zwei Prozent gestiegen“ für viele Leser nicht relevant. Es fällt ihnen schwer, einzuordnen, was dies für einen Mitarbeiter oder Aktionär des Unternehmens bedeutet. Zweitens hat Personalarbeit im Grunde mehr mit Personen als mit Kennzahlen zu tun. Doch das kann in einer sachlichen und nüchternen Kommunikation selten vermittelt werden.

personalmagazin: *Wie können Firmen ihre Personalberichterstattung optimieren?*
Plafky: Es geht nicht nur darum, Zahlen und Statistiken zu kommunizieren, sondern auch um die Frage: Wie können die Daten aufbereitet werden, dass sie den Kunden, also den Mitarbeitern, Aktionären oder potenziellen Bewerbern, etwas sagen? Ein gutes Beispiel ist die Commerzbank. In ihrem Personalbericht von 2010 stellte sie nicht nur Zahlen zur Verfügung, sondern erläutert auch am Beispiel von Mitarbeitern, was diese bedeuten.

Das Interview führte **Daniela Furkel**.

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an daniela.furkel@personalmagazin.de

Lernen Sie Ihre Kunden kennen

PRAXIS. Für eine erfolgreiche interne HR-Kommunikation muss das Rad nicht neu erfunden werden. Es genügt, konsequent kundenorientiert zu handeln.

Von **Heike Gorges**

In vielen Unternehmen liegt der Schwerpunkt auf der externen HR-Kommunikation, also insbesondere auf der Arbeitgeberpräsentation auf der Karrierewebseite, in Stellenanzeigen und Social Media. Die interne HR-Kommunikation wird dagegen häufig vernachlässigt.

In der internen HR-Kommunikation geht es vornehmlich um die Übermittlung von einheitlichen oder zielgruppenspezifischen HR-Informationen. Sie beinhaltet das Gestalten von Feedback-Prozessen, das Erreichen eines gemeinsamen Verständnisses zu HR-Themen, die Umsetzung von Standards, das Begleiten von Projekten und Veränderungsprozessen sowie die Unterstützung der Mitarbeiterbindung. Interne HR-Kommunikation kann als die Umsetzung geplanter, gezielter und wirksamer Kommunikationsmaßnahmen zu relevanten HR-Inhalten definiert werden.

INSTRUMENTE INTERNER HR-KOMMUNIKATION

Komplexität/ Tiefe der Inhalte	niedrig	hoch
hoch	· Broschüre, Infomaterial · Infopaket für Manager · Intranet-Seite · FAQs · Video · Audio (Podcast/CD)	· Einzelgespräche · Teambesprechung · Workshop · Training · Change Agent
niedrig	· E-Mail · Powerpoint-Präsentation · Firmenzeitschrift · Newsletter · Aushang · Brief	· Infoveranstaltung mit Diskussion · Telefonkonferenz · Web-Meeting · Chat, Forum

Erforderlicher Grad der Interaktion: niedrig | hoch

QUELLE: HR BLUE AG

Warum es so schwer ist

Dabei können die Handlungsstränge schnell eine hohe Komplexität erreichen, da es meist darum geht, Informationen aus verschiedenen Quellen zu sammeln, zu bündeln, aufzubereiten und dann über die diversen Kanäle an die Zielgruppen zu übermitteln. Keine leichte Aufgabe für Personalmanager, die in den meisten Fällen noch zahlreiche andere Tätigkeiten auszuüben haben.

In Großunternehmen sind die Anforderungen an diejenigen, die mit interner HR-Kommunikation betraut sind, am höchsten. Diese Firmen verfügen oft über eine zentrale Stelle, die für die interne HR-Kommunikation verantwortlich ist. Mittelständische Unternehmen sollten sich wegen ihrer geringeren Mitarbeiterzahl und kürzeren Informationswegen eigentlich leichter tun, doch sie haben selten klare Verantwortlichkeiten für die interne HR-Kommunikation.

Typische Fehler

Wenn die interne HR-Kommunikation mangelhaft ist, liegt das meist daran, dass sie nicht gezielt geplant, strukturiert und vor allem nicht ausreichend kundenorientiert umgesetzt wird. Es fehlt eine Klarheit in der Rollenverteilung. Wer ist wofür verantwortlich? Es fehlt eine Qualitätssicherung: Wann besteht Holschuld, wann Bringschuld? Was versteht das Unternehmen unter aktueller und rechtzeitiger, unter vollständiger und richtiger Kommunikation? Wer arbeitet mit wem zusammen und wie werden die Rollen abgestimmt? Und es fehlen entsprechendes Know-how und Ressourcen im Personalbereich, da Kommunikation keine klassische HR-Kompetenz ist. Mehr und mehr HR-Bereiche erkennen dieses Manko und richten eine Rolle „HR-Kommunikation“ ein, um das Thema verantwortlich, kompetent und professionell zu betreiben.

Vier Schritte für die Kommunikation

Voraussetzung für eine erfolgreiche interne HR-Kommunikation ist eine klare Rollenverteilung und -verantwor-

Voraussetzung für eine erfolgreiche interne HR-Kommunikation ist eine klare Rollenverteilung und -verantwortung. Sowie eine gut geplante Vorgehensweise.

tung. Wir gehen davon aus, dass die zentrale Verantwortung für allgemeine Unternehmensinformationen bei der Unternehmenskommunikation und die Verantwortung für interne HR-Kommunikation im HR-Bereich verankert ist. Dabei gibt es häufig Überschneidungen bei Inhalten und Instrumenten, was eine regelmäßige Koordination, Abstimmung und Zusammenarbeit zwischen den beiden Bereichen erfordert.

Interne HR-Kommunikation beginnt im ersten Schritt mit einer Zielgruppenanalyse: Wie ist der Markt der internen Zielgruppen beschaffen? Die Marktstruktur ergibt sich zunächst aus der Organisationsstruktur: Wie viele Mitarbeiter, wie viele Führungskräfte sind in Entwicklung, Produktion, Vertrieb und Service tätig? Wie hoch ist deren Durchschnittsalter? Wie viele Männer und Frauen finden sich in den jeweiligen Bereichen, welche Nationalitäten, welcher Bildungsgrad und welche Mediennutzungsgewohnheiten? Viele Daten können aus dem HR-System abgelesen werden. Andere, etwa die Verteilung der Mediennutzung, können in der Mitarbeiterbefragung abgefragt werden. Je nach Anlass und Zielsetzung der Kommunikation können weitere Merkmale hinzukommen, etwa: Wie viele Mitarbeiter sind von der neuen Firmenwagenregelung persönlich betroffen?

Im zweiten Schritt geht es darum, die internen Zielgruppen zu verstehen und wie Kunden zu behandeln. Hierfür empfehlen sich Fokus-Gruppen. Dabei können Sie lernen, wie die Zielgruppe mit einem Thema umgeht, welche Fragen sie hat, welchen Nutzen und welche Nachteile sie für sich sieht und wie bestehendes oder geplantes Kommunikations- und Marketingmaterial hinsichtlich Verständlichkeit und Nutzen bewertet wird. Erst wenn Sie die „Kunden“ verstanden haben, geht es an die Planung der Kommunikation.

Der dritte Schritt, die Planung der Maßnahmen, startet mit der Zielsetzung: Was soll mit der Kommunikation bis wann erreicht werden? Weiter geht es um die Frage, welche Zielgruppen in welchem Ausmaß betroffen sind und welche Bedürfnisse zum Thema sie haben. Strukturieren Sie die Inhalte und bereiten Sie sie als Basis für alle Einzelmaßnahmen auf, indem Sie Kurzbeschreibungen und Schlüsselfragen formulieren. Führen Sie anschließend eine Zeitplanung durch: In welchen Phasen soll die Kommunikation verlaufen und nach welchem Zeitplan? Identifizieren Sie Multiplikatoren, informieren Sie diese und schulen Sie sie, wenn nötig. Legen Sie die Wege und Instrumente fest: Welche Botschaften sollen über welche Wege die Zielgruppen erreichen? Schaffen Sie Interaktionsmöglichkeiten: Wohin können die Zielgruppen ihre Reaktionen und Fragen richten? Und sorgen Sie schließlich für Erfolgsmessung.

Schritt vier betrifft die Wahl der Kommunikationsinstrumente. Diese hängt von der Zielsetzung, von der Komplexität der Inhalte und von der Erreichbarkeit der Zielgruppe ab. Die Grafik (Seite 18) soll eine erste Orientierung ermöglichen, welche Instrumente wann erfolgreich eingesetzt werden können. Die konkrete Wahl hängt letztendlich vom jeweiligen Einzelfall ab.

Sechs Tipps für die Praxis

Zusätzlich zur beschriebenen Vorgehensweise empfehlen sich fünf Grundregeln für erfolgreiche interne HR-Kommunikation. Tipp eins: Es ist ratsam, vorab die Standardinstrumente und -kanäle zu definieren, über die Botschaften an die Zielgruppen übermittelt werden. Die Zielgruppen lernen mit der Zeit, über welchen Weg sie relevante Informationen aus dem HR-Bereich erwarten können. Damit steigt die wahrgenommene Zuverlässigkeit der HR-Kommunikation – ganz unabhängig von den Inhalten.

Tipp zwei: Oft sind die Führungskräfte gefordert, Themen der HR-Kommunikation umzusetzen. Um diese zu unterstützen und eine einheitliche Kommunikation zu erreichen, sollte ein Informationspaket für Führungskräfte bereitgestellt werden. Dieses kann einen Leitfaden für die Diskussion mit den Mitarbeitern, Bildmaterial und Powerpoint-Präsentationen sowie typische Fragen und Antworten enthalten. Bei komplexen Themen kann es sinnvoll sein, Führungskräfte vorab zu schulen, wie das Infopaket anzuwenden ist und wie die Inhalte zu verstehen sind.

Tipp drei: Ob eine Kommunikation per E-Mail erfolgen sollte oder nicht, hängt von mehreren Faktoren ab. E-Mails sind am besten für Inhalte geeignet, die schnell zu verstehen und leicht umzusetzen sind. Bei komplexen Themen können E-Mail-Diskussionen entstehen, die schnell unübersichtlich und ineffizient werden. Oder die Information wird erst gar nicht gelesen. In solchen Fällen ist die E-Mail-Botschaft gut als Vorabinformation und sollte mit einer Einladung zu einer Veranstaltung oder einem anderen Medium verbunden sein. In Unternehmen, in denen sehr viel über E-Mails kommuniziert wird, kann die E-Mail auch bei komplexeren Botschaften Sinn machen, sollte aber um Interaktionsinstrumente ergänzt werden.

Tipp vier: Führungskräfte befinden sich häufig in einer Doppelrolle, indem sie selbst Empfänger der Botschaft sind und anschließend die weitere Mitarbeiterkommunikation übernehmen. Die Erfahrung zeigt, dass sich Führungskräfte nur wenig Zeit nehmen, sich auf diese Aufgabe vorzubereiten. Nutzen Sie Regelbesprechungen mit der Führungsriege, um diese für die Mitarbeiterkommunikation zu schulen.

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an daniela.furkel@personalmagazin.de

Tipp fünf: Bereits bei der Planung der Kommunikation sollte ein schriftlicher Katalog häufig gestellter Informations- oder Verständnisfragen mit passenden Antworten erstellt werden. Dieser kann für alle Zielgruppen gelten oder zielgruppenspezifisch ausgerichtet sein. Vorteil ist eine einheitliche Beantwortung der Fragen und die nutzergerechte Bereitstellung der Inhalte aus der Sicht der Leser. Dieses Instrument kann per E-Mail versendet, ins Intranet gestellt oder allen Multiplikatoren an die Hand gegeben werden. Bei hoher Inhaltstiefe hat es sich bewährt, die Fragenkataloge nach Unterthemen zu gliedern.

Tipp sechs: Werden Powerpoint-Präsentationen eingesetzt, sollten diese zentral zur Verfügung gestellt werden und möglichst kurz sein. Und sie sollten viele und verständliche Bilder enthalten. ■

HEIKE GORGES ist Vorstand des Beratungsunternehmens HR Blue AG

PRAXISBEISPIEL

Kommunikation für Profis

Interne HR-Kommunikation für Kommunikationsprofis ist eine anspruchsvolle Aufgabe – ProSiebenSat.1 fand eine optimale Lösung.

Bei ProSiebenSat.1 arbeiten zahlreiche TV-Journalisten und Online-Redakteure, PR-Fachleute und Marketingspezialisten. Ihr Kerngeschäft ist Kommunikation – entsprechend hoch sind ihre Ansprüche, wenn sie selbst Zielgruppe von Intranet-Beiträgen, Videoclips oder einem neuen HR-Portal sind. Dazu kommt, dass ProSiebenSat.1-Mitarbeiter relativ jung und auf vielen Medien unterwegs sind. Will man ihre Aufmerksamkeit für HR-Themen im Arbeitsalltag gewinnen, muss man auffallen. Deshalb führt das Unternehmen neue HR-Projekte generell mit professionellen Kampagnen ein, die von der konzerneigenen Kreativabteilung entwickelt und umgesetzt werden. Dennoch zeigte sich 2011, dass die HR-Informationen nicht bei allen Mitarbeitern und Führungskräften ankommen. Hintergrund war, dass Vorstandschef Thomas Ebeling die Arbeit des HR-Bereichs mit seinem Antritt als wichtige strategische Säule etablierte. Daraus entstand eine Reihe von Projekten: ein neues Zielesystem, die ProSiebenSat.1 Academy, ein Trainings- und Weiterbildungszentrum sowie ein neues Work-Life-Programm. Daneben wurde ein HR-Portal mit vielen Self-Service-Funktionen eingeführt.

HR muss die Mitarbeiter erreichen

Der HR-Bereich stellte vier zentrale Ansatzpunkte fest:
1. Die gesteigerten Anforderungen an den HR-Bereich führten zu zahlreichen neuen HR-Produkten und steigerten die Komplexität.
2. Der Mehrwert und der ökonomische Nutzen von neuen HR-Produkten sind Führungskräften und Mitarbeitern teilweise unklar.
3. Das Thema „Kommunikation" gewinnt an Bedeutung, da immer mehr Informationen in immer kürzeren Abständen zeitnah und zielgruppengerecht vermittelt werden müssen.
4. Auch innerhalb des HR-Bereichs wird ein regelmäßiges Update zu neuen HR-Produkten notwendig.

Personalleiterin Heidi Stopper reagierte mit dem Aufbau einer speziellen Kommunikationsstelle im Personalmanagement und holte dazu jemanden aus dem eigenen Team: Brigitte Ehmann arbeitete bereits elf Jahre im Personalbereich der Gruppe, zuletzt als HR Senior Business Partner. „Mit ihrem businessbezogenen Blick, einer klaren Sicht auf den HR-Bereich und einem guten Kontaktnetzwerk war sie die Idealbesetzung", so Heidi Stopper.

Kommunikation ist alles beim TV-Sender, nun auch in Sachen HR.

Zu Beginn ging es vor allem darum, wichtige Schnittstellen – etwa zur Kommunikationsabteilung – aufzubauen sowie die Prozesse und Produkte im HR-Bereich zu durchdringen und zu strukturieren. Im Anschluss implementierte Brigitte Ehmann mehrere Kommunikationstools: etwa die „Monatliche Botschaft fürs Business" – eine komprimierte Übersicht für Führungskräfte zu den relevanten HR-Themen. „Auch das HR-Team nutzt das Tool intensiv, weil es eine gute Zusammenfassung der aktuellen Themen bietet und damit immer alle up to date sind", sagt die HR-Kommunikatorin. Zusätzlich gibt es seit kurzem ein Schnittstellenmeeting für HR-Führungskräfte. Hier werden Informationen zwischen strategischen und operativen HR-Schnittstellen ausgetauscht. Für ihre Kommunikationsziele setzt Brigitte Ehmann auf verschiedene Medien: Als beschlossen wurde, dass man interne Wechsel von Kollegen fördern möchte, produzierte sie „Wechsel-Stories" und stellte die Videos ins Intranet.

Als nächstes geht es darum, alle HR-Themen auf eine zentrale Online-Seite zu bringen. Die Projekte sind bislang über verschiedene Online-Seiten verteilt. „Jetzt bauen wir eine zentrale Plattform, die die Prozesse für unsere Mitarbeiter deutlich erleichtern wird." *(dfu)*

KEYNOTES 2012:

Foto: Hilgers
Jens Hilgers

Foto: Langenscheidt
Dr. Florian Langenscheidt

Foto: Millard
Dr Nicola J. Millard

Foto: Morand
Geneviève Morand

Foto: Opaschowski
Prof. Dr. Horst W. Opaschowski

Foto: Schiemann
William A. Schiemann, Ph.D.

Foto: Spitzer
Prof. Dr. Manfred Spitzer

Budapest | Genf | Hamburg | Köln | Lyon | Moskau | München | Stuttgart | Wien | Zürich

Zukunft Personal ®

25.-27. September 2012
koelnmesse

Bei Online-Registrierung sparen!
www.zukunft-personal.de/registrierung

www.zukunft-personal.de **#ZP12**

Zukunft Personal mit mehr als:
- 14.000 Fachbesuchern
- 600 Ausstellern
- 220 Vorträgen & Diskussionen

Zeitgleich mit
PLE Professional Learning Europe
3. Europäischer Fachkongress für E-Learning, Wissensmanagement und Personalentwicklung

Hauptsponsoren
HRM.de
monster.de Das Beste für mich
trenkwalder

Medienpartner
Süddeutsche Zeitung
Arbeit und Arbeitsrecht
DATAKONTEXT
GABAL
wirtschaft weiterbildung
personalmagazin
Personalwirtschaft

Klartext statt Kauderwelsch

PRAXIS. Nicht jeder versteht typische HR-Floskeln. Deshalb sollten Personaler beim Kommunizieren immer an ihr Publikum denken und sich knapp und klar ausdrücken.

Von **Winfried Gertz**

Häufig sich Personaler, dass ihnen Kollegen aus dem Einkauf oder Vertrieb überhaupt nicht zuhören, so Jutta Rump am Rande einer Kölner Branchenkonferenz. „Das könnte auch an der Personalersprache liegen“, mahnt die HR-Professorin. Wie Personaler kommunizierten, sei weder kompatibel mit der Sprache des Managements noch mit der Sprache der Fachbereiche.

Sprache ist mächtig. Sie kann anstacheln, einschüchtern, ermutigen und verführen. Doch oft entsteht auf HR-Veranstaltungen ein ganz anderer Eindruck: Es wird um den Brei herumgeredet. Am Rande der DGFP-Konferenz 2011 sagte etwa Stefan Lauer, Arbeitsdirektor der Lufthansa und DGFP-Vorstand: „Wir haben große Keynote-Speeches, von hier gehen enorme Impulse aus. Der Kongress dient dem eigenen Brainstorming der Personal-Manager-Community.“ In ähnlichem Branchensprech äußerte sich auch Rainer Strack, Senior-Partner der Boston Consulting Group: „Diversity ist in vielen Unternehmen relativ oben auf der Agenda. Und damit meinen wir nicht nur Gender Diversity, sondern auch Demografie und National Diversity.“

Wer komplizierte Sachverhalte illustrieren möchte, ist gut beraten, sich weder begrifflicher Ungetüme zu bedienen noch Deutsch und Englisch kunterbunt zu verquicken. „Das Imponiergefasel hat vor allem das Ziel, Dinge nicht beim Namen zu nennen“, kritisiert Holger Klatte, Geschäftsführer des Vereins für Deutsche Sprache (VDS).

Deutliche Worte sind gefragt

Doch es geht auch anders. Ein gutes Beispiel lieferte Siegfried Baumeister, Personalleiter von Voss Automotive, während einer Podiumsdiskussion des Personalmagazins auf der Messe „Personal Nord 2011“. Als ein Mitdiskutant energisch dafür plädierte, Verwaltungsaufgaben im großen Stil auszulagern, platzte Baumeister der Kragen. Administration sei noch immer das A und O der Personalarbeit. Der Kontakt zur Basis, „wo es nach Öl und Schweiß riecht“, dürfe nicht der Anbiederung an vermeintliche Trends zum Opfer fallen. Statt sich mit der Worthülse „Employee Champion“ zu schmücken, zieht Baumeister vor, in Wort und Tat Anwalt der Belegschaft zu sein.

Deutliche Worte findet auch Thomas Sattelberger immer wieder. Der einstige Telekom-Personalchef weiß sein Publikum zu gewinnen, selbst wenn er auf verlorenem Posten steht. So auch bei einer Rede vor dem Deutschen Controller-Kongress 2011 in München, als er seinen Vortrag mit dem Hinweis begann, er sei sich darüber im Klaren, dass Controller mit ihren Kollegen aus HR nicht nur Positives verbänden. „Deshalb spreche ich zu Ihnen als Einäugiger unter Blin-

TIPPS

Klartext, ganz pragmatisch

Wer sieben Grundregeln der Kommunikation beachtet, wird besser verstanden – und kann seine Mitarbeiter und Zuhörer mitreißen und begeistern.

Eins	Sprechen Sie Ihr Gegenüber persönlich, freundlich und offen an.
Zwei	Meiden Sie das Passiv, wann immer Sie können.
Drei	Verwenden Sie möglichst einfache und bekannte Begriffe. Ersetzen Sie ein Fremd- oder Fachwort durch ein übliches deutsches Wort.
Vier	Verwenden Sie so wenige Substantive und „schwache“ Verben wie möglich. Starke Verben sind aktiv, konkret und aussagekräftig.
Fünf	Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche. Verzichten Sie auf unwichtige Details.
Sechs	Knacken Sie Bandwurmsätze. Teilen Sie Sätze, die länger als 20 Wörter sind.
Sieben	Verzichten Sie auf Beamten- und Kanzleideutsch. Sagen Sie „informieren“ statt „in Kenntnis setzen“, verzichten Sie auf bürokratische Abkürzungen wie „a.a.O.“.

QUELLE: UNIVERSITÄT HOHENHEIM

© HELDER ALMEIDA / SHUTTERSTOCK.COM

Wer in Rätseln redet, findet kein Gehör – das betrifft oft auch den Personaler-Slang.

den.“ Die sympathische Einleitung fand freundlichen Beifall. Leider waren kurz zuvor viele Teilnehmer verschwunden. Lieber gönnten sie sich eine Pause, als einem Personaler Gehör zu schenken.

Überzeugen durch Klarheit

Sich unverständlich auszudrücken ist keineswegs HR allein ins Zeugnis zu schreiben. Dax-Vorstände sind allesamt kommunikative Fehlbesetzungen, so eine Studie der Universität Hohenheim. Statt Klartext zu reden, türmen sie Satzungetüme auf, die vor Worthülsen wie „Nettofinanzschulden”, „diversifizierten Industriekonzepten” oder „Deinvestitionsprogrammen” nur so strotzen. Den Vogel schießt Infineon-Boss Peter Bauer ab: Aus 37 Buchstaben bastelt er den Begriff „Hochspannungs-Gleichstrom-Übertragung”. Frank Brettschneider, Professor für Kommunikationstheorie, kommentiert: „Nur wer verstanden wird, kann auch überzeugen.”

Ähnliche Negativbeispiele lassen sich auch im Controlling und unter IT-Experten finden. Doch auf andere zu verweisen, lenkt nur vom eigenen Sündenfall ab. Wer deutliche Worte vermeidet und sich stattdessen verschwurbelt äußert, findet schnell Nachahmer. Tarnen sich Führungskräfte etwa nicht hinter wolkigen Begriffen, die ihnen von Personalern fürs Mitarbeitergespräch an die Hand gegeben werden? Wie oft wird von „Synergie“, „Mehrwert“, und „Potenzialen“ gefaselt – einfach um sich nicht festnageln zu lassen? Ein ebenfalls zigfach verwendeter Begriff ist „Teamfähigkeit“. Doch im Praxistest können die wenigsten Führungskräfte erklären, wie ein Team entsteht, funktioniert und effektiv arbeitet.

Besonders anfällig für Geschwafel sind HR-Aufgaben mit kommunikativer Stoßrichtung. Häufig werden Begriffe wie „Employer Branding“ oder „Talent Acquisition“ überstrapaziert, ohne dass dahinter konkrete Aufgaben, Strategien und Zielsetzungen stehen. Und ohne dass die Adressaten dieser Bemühungen – die potenziellen Bewerber – mit aussagekräftigen Informationen über das Unternehmen versorgt werden. Einer aktuellen Kienbaum-Studie zufolge wollen Hochschulabsolventen erfahren, wie kollegial es im Betrieb zugeht, ob sie sich im Unternehmen weiterentwickeln und Arbeit und Privatleben vereinbaren können. Fachbegriffe sind ihnen einerlei.

Schluss mit der Verwirrung

Zwar geben sich immer mehr Personaler Mühe, sich und ihre Leistungen gegenüber internen wie externen Zielgruppen zu präsentieren. Das ist löblich und längst überfällig, will die HR-Funktion nicht, wovor Sattelberger unlängst im Gespräch mit dem Personalmagazin eindringlich warnte, „in der gesellschaftlichen, öffentlichen Bedeutungslosigkeit versinken“. Allerdings versinken die gut gemeinten Ansätze leider allzu oft selbst im Chaos unverständlicher Ausdrücke.

Wie sagen die Amerikaner so trefflich: „I am still confused but on a higher level” (Ich bin immer noch verwirrt - aber auf einer höheren Ebene). Wer verstanden werden will, muss sich verständlich artikulieren und im eigenen Haus beginnen. Mitarbeiter, die erfahren wollen, wohin ihr Unternehmen steuert, sollten dies in der Mitarbeiterzeitschrift oder in Beiträgen im Intranet in klaren Worten nachlesen können. Führungskräfte haben die Aufgabe, es ihren Mitarbeitern klar und präzise zu erläutern. Nur so sind diese auch in der Lage, ihr Unternehmen als Botschafter zu repräsentieren.

Das alles lässt sich ohne Abstriche auf die Kommunikation mit externen Zielgruppen übertragen. Ob Bewerber, Dienstleister, Lieferanten, Aktionäre, Kunden oder die lokale Öffentlichkeit: Wer im gesprochenen Wort und auf bedrucktem Papier sich nicht um Verständlichkeit bemüht – und davon sind Personaler keineswegs ausgenommen – wird auch nicht wahrgenommen. ■

WINFRIED GERTZ
ist freier Journalist in München.

pm NACHGELESEN

Weiterbildung Älterer lohnt

Ältere Beschäftigte werden in Sachen Weiterbildung häufig vernachlässigt. So existierten im Jahr 2008 laut dem Deutschen Bildungsbericht nur in etwa jedem sechsten Betrieb, der Personen ab 50 Jahre beschäftigte, betriebliche Maßnahmen für ältere Mitarbeiter. Gründe, die aus betrieblicher Sicht gegen umfassende Qualifizierungsmaßnahmen für Ältere sprechen, sind die relativ hohen Aufwendungen und kürzeren Amortisationszeiten, zeigt die Studie zur Beschäftigungssituation Älterer des Deutschen Gewerkschaftsbunds. Dabei rechnet sich die Weiterbildung durchaus für alle Beteiligten: Wie eine Studie des arbeitgebernahen Instituts der deutschen Wirtschaft belegt, profitieren die Beschäftigten von höheren Lohnzuwächsen, sie sind zufriedener und mit der Weiterbildungsbeteiligung geht ein besserer Gesundheitszustand einher. Für Unternehmen rechnen sich die Maßnahmen insbesondere, wenn sie Wissen über neue Prozesse und Produkte vermitteln. Detaillierte Auswertungen zeigen, dass spezielle Fördermaßnahmen für ältere Mitarbeiter positiv mit den Innovationsaktivitäten der Betriebe korrelieren. Werden informelle Lernformen wie altersgemischte Teams eingesetzt, erhöht sich auch die relative Produktivität der älteren Mitarbeiter.

Deutsche Unternehmen tun sich schwer, Fachkräfte aus dem Ausland anzuwerben.

Nachholbedarf trotz guter Zahlen

Nach einem aktuellen OECD-Bericht war Deutschland das OECD-Land, das 2010/2011 den größten Anstieg der Migration verzeichnet hat. Auch die Beschäftigungssituation der Migranten hat sich stärker verbessert als in den anderen OECD-Ländern. Wie eine Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft in Köln zeigt, hat die Zuwanderung in den vergangenen zehn Jahren einen wichtigen Beitrag zur Fachkräftesicherung in Deutschland geleistet. Dennoch könnten mit dem jetzigen Zuwanderungssaldo die bis 2020 fehlenden Fachkräfte nicht ausgeglichen werden, besagt die Manpower Group in ihrer Studie „Talent Shortage Survey 2012“. Und: Die im OECD-Bericht abgebildete Zuwanderung sei vor allem konjunkturell bedingt und resultiere nicht aus strategischen Maßnahmen, so Manpower. Deutschland hat also bei der Anwerbung ausländischer Fachkräfte Nachholbedarf. Die Anwerbeversuche misslingen laut der Studie in etwa 80 Prozent der Fälle. Mehr als 25 Prozent der befragten Unternehmen sehen in den nicht ausreichenden Deutschkenntnissen der Bewerber die größte Hürde bei der Anwerbung. Im EU-Durchschnitt scheitern daran aber nur 16 Prozent der Unternehmen.

NEWS DES MONATS

Führen auf Distanz kommt nicht gut an Bereits jede dritte Fach- und Führungskraft arbeitet in virtuellen Teams. Aber nur 20 Prozent der Chefs von virtuellen Teams gefällt diese Form der Mitarbeiterführung. Zwar sehen fast 50 Prozent aller Befragten die Kosteneinsparung als Vorteil, doch die Abhängigkeit von der Technik bewerten zwei Drittel und die erschwerte persönliche Kommunikation knapp 60 Prozent als schwerwiegende Nachteile.

Mindestlohn für die Weiterbildungsbranche soll kommen Beschäftigte in der Aus- und Weiterbildung sollen zum 1. August einen Mindestlohn bekommen. Eine entsprechende Verordnung von Bundesarbeitsministerin Ursula von der Leyen hat das Bundeskabinett nun gebilligt. Die Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft erhofft sich davon eine positive Wirkung auf die Qualität der Bildungsangebote. Die Höhe des Mindeststundenlohns beträgt künftig 12,60 Euro in Westdeutschland und in Berlin sowie 11,25 Euro im Osten.

Work-Life-Balance kommt zu kurz Ganze 49 Prozent der deutschen Beschäftigten wollen in ihrem Urlaub bis zu drei Stunden am Tag arbeiten. Fast jeder Zehnte arbeitet sogar mehr als drei Stunden, statt am Pool zu entspannen. Zu diesem Ergebnis kommt eine Befragung des Bürodienstleisters Regus, an der weltweit rund 16.000 Beschäftigte teilgenommen haben.

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

Zeitarbeitsfirmen verdienen mehr

Das Wirtschaftswachstum hat der Zeitarbeit Flügel verliehen. Nach Schätzungen der Lünendonk GmbH ist der Mark im Jahr 2011 um knapp 18 Prozent angewachsen – auf einen Umsatz von knapp 21 Milliarden Euro. Die Top 25 der Branche haben sogar um mehr als 20 Prozent zugelegt. Das Wachstum ging mit steigenden Pro-Kopf-Umsätzen der Zeitarbeitnehmer einher. „Viele Anbieter konnten mit den Tariflohnerhöhungen auch höhere Verrechnungssätze bei ihren Kunden durchsetzen“, so Senior Consultant Antonia Thieg. „Die Anbieter befürchten jedoch gleichzeitig, dass eine praxisfremde Umsetzung von Equal Pay die Zeitarbeit vor allem im Helferbereich zu teuer machen könnte und damit tausende von Entlassungen drohen.“ Für das laufende Jahr rechnen die führenden Anbieter mit einem weiteren Wachstum – insgesamt rund elf Prozent. Dabei fallen die Prognosen der Top 25 jedoch sehr unterschiedlich aus. www.luenendonk.de

Neues von den Stellenmärkten

PARTNER. Der Gesundheitskonzern Fresenius und die Unternehmensgruppe Freudenberg sind neue Partner von Jobstairs. Damit zählt die Onlinejobbörse nun 57 Partnerunternehmen. www.jobstairs.de

AWARD. Bernd Schmitz (Bayer), Charles Schmidt (Krones) und Robindro Ullah (Deutsche Bahn) haben auf der Social-Media-PersonalmarketingConference den Award „Social Media Personalmarketing Innovator 2011“ erhalten. www.humancaps.com

MOBILE. Meinestadt.de hat eine „Job App“ für die mobile Jobsuche auf den Markt gebracht. Jobsuchende können sich mittels ihres Smartphones alle angebotenen Jobs in ihrem Umfeld zeigen lassen. www.meinestadt.de

BRANDING. Nachholbedarf im Personalmarketing will eine Studie von Index erkannt haben. Zwar verfügten 42 Prozent der Unternehmen über eine definierte Arbeitgebermarke, doch es gebe Defizite bei der Bewerberkommunikation. www.index.de

DIE GRÖSSTEN FÜNF ZEITARBEITSUNTERNEHMEN

	Umsatz 2011 (Mio. Euro)	Zeitarbeitskräfte 2011
Randstad Deutschland	1.960	65.100
Adecco Germany	1.503	41.155
Persona Service	692	21.500
Manpower Group Deutschland	627	22.000
Autovision	510	14.105

QUELLE: LÜNENDONK, 2012

Deutsche Messe übernimmt Spring

Anfang Juli hat die Deutsche Messe AG (Cebit) die Mehrheit an der Spring Messe Management GmbH erworben, die unter anderem die Messen Personal Nord und Süd sowie die Zukunft Personal veranstaltet. Der Gründer und bisherige Alleingesellschafter von Spring, Alexander Petsch, geht in den Beirat. Natascha Hoffner wird weiterhin die Geschäfte von Spring verantworten. Mittelfristig wird die Geschäftsführung um einen Geschäftsführer erweitert. www.messe.org

Für Techniker

Seit kurzem ist der Personaldienstleister CBS Butler auch in Deutschland aktiv. Er legt den Schwerpunkt auf die Disziplinen, die in den Bereichen Konstruktion, Fertigung und Technik gefordert sind. Für den deutschen Markt greift er auf Ingenieure, Techniker, Facharbeiter und Manager aus Polen zurück. www.cbsbutler.de

Mit Garantie

Der der Outplacement-Anbieter Rundstedt HR Partners hat vor Kurzem eine Erfolgsgarantie eingeführt. Gleich zu Beginn der Beratung legt der Auftraggeber fest, welches Ergebnis er erreichen möchte. Erst wenn dieses Ziel erreicht ist, endet die Beratungsleitung – unabhängig von der benötigten Zeit. www.rundstedt.de

Neuer Bereich

Mit dem neuen Fachbereich „Banking“ setzt die DIS AG ihre Strategie fort, sich auf unterschiedliche Branchen zu spezialisieren. In den vergangenen Jahren hatte der Personaldienstleister bereits mehrere neue Fachbereiche ins Leben gerufen – von „Assistenz und Sekretariat“ bis zu „Life Science“. www.dis-ag.com

Raus aus der Isolationsfalle

ESSAY. Je höher die Position, desto seltener erhalten Führungskräfte konstruktives Feedback. Havard-Professor Robert S. Kaplan zeigt Lösungen für diese Misere.

Von **Robert S. Kaplan**

Viele Führungskräfte haben das Gefühl, dass sie, je höher sie die Karriereleiter hinaufklettern, immer seltener gecoacht werden und immer weniger über ihre Leistung und ihren Entwicklungsbedarf wissen. Unter Umständen erhalten sie zudem immer weniger konstruktive Kritik. Warum? Die Mitarbeiter wollen ihrem Vorgesetzten nicht zu nahe treten und glauben, dass Verbesserungsvorschläge nicht willkommen und daher unklug seien. Zum Teil sind die Probleme aber auch hausgemacht: Viele Führungskräfte senden unbewusste Signale aus. Während sie auf der einen Seite vorgeben, konstruktive Kritik einzufordern, wollen sie sich auf der anderen Seite aber gar nicht damit auseinandersetzen.

Viel zu häufig stehen diese Führungskräfte bei den Beurteilungen am Jahresende, häufig im Rahmen von 360-Grad-Feedbackprogrammen, vor einem Rätsel: Woher kommt die plötzliche und völlig unerwartete Kritik an ihrem Führungsstil, ihrer Kommunikationsweise, ihren sozialen Kompetenzen? Oder noch schlimmer: Womöglich werden Zweifel und Bedenken an der eingeschlagenen Strategie, wichtigen taktischen Entscheidungen und ihren operativen Prioritäten laut. Oft erfahren die Betroffenen – leider häufig zu spät –, dass die Mitarbeiter ihre Bedenken und Sorgen bereits seit geraumer Zeit äußern, ohne dass sie es bemerkt hätten.

Dieses Phänomen konnte ich in den vergangenen 25 Jahren – in meiner Zeit als Führungskraft und bei der Arbeit mit anderen Führungskräften an der Harvard Business School – häufig beobachten. Viele Führungskräfte neigen dazu, sich konstruktiver Kritik und strategischen Ratschlägen zu entziehen – oft sind sie sich dessen nicht einmal bewusst. Dieser Essay soll Ihnen die Augen öffnen und dabei helfen, besseres Feedback, insbesondere von den eigenen Mitarbeitern, einzuholen – vorausgesetzt, Sie wissen, welche Fragen Sie stellen müssen.

Junior-Kollegen als Coaches

Eine der ersten Fragen, die ich einer Führungskraft stelle, lautet: „Wer ist Ihr Coach?“ Die klassische Antwort darauf: eine lange Liste von Mentoren, entweder außerhalb des Unternehmens oder in der Geschäftsleitung. Diese sind jedoch keine Coaches, sondern lediglich Mentoren, da sie keine direkten Beobachter sind. Hinzu kommt, dass es sich bei ihren Ratschlägen oft nur um Lippenbekenntnisse handelt. Häufig ist die Perspektive zu einseitig oder zu eng gefasst, der Mentor ist nicht genügend mit der Führungskraft und ihrem professionellen Umfeld vertraut. Guter Rat sieht anders aus.

Meine nächste Frage – „Wer beobachtet regelmäßig Ihr Verhalten und spricht auch Dinge aus, die Sie nicht hören wollen? – löst oft großes Schweigen aus. Genau das ist mir mit dem CEO eines mittelständischen Pharmaunternehmens passiert. Er klagte über das Problem, in seinem Führungsteam Konsens zu einer Reihe strategischer Entscheidungen zu erzielen. Dabei ging es beispielsweise um die mögliche Entwicklung bestimmter Wirkstoffkombinationen und die Entscheidung darüber, ob man diese allein oder mit einem Joint-Venture-Partner entwickeln wolle. Das sind weitreichende Entscheidungen, da für die Entwicklung und Zulassung neuer Arzneimittel enorme Kapitalsummen erforderlich sind. Der CEO war der Meinung, dass hier breiter Konsens notwendig sei. Schließlich betraf die Entscheidung alle Abteilungen des Unternehmens. Er schätzte sein Führungsteam sehr, allerdings wuchs zunehmend auch seine Frustration. Er fragte mich, ob es vielleicht an seinem Führungsstil läge oder ob er erwägen solle, eines oder mehrere Mitglieder des Führungsteams auszutauschen. Enge Freunde und externe Berater hatten angeregt, dass es in dieser Situation sinnvoll sein könne, neuen Wind in das Führungsteam zu bringen.

Ich fragte ihn, ob er von seinen Mitarbeitern gecoacht werde, woraufhin er antwortete: „Natürlich nicht! Als Mitarbeiter sind sie mir unterstellt. Ich fände es seltsam, wenn ich sie um Coaching bitten würde. Der Coach bin ich!“ Als ich wissen wollte, was daran falsch sei, die eigenen Mitarbeiter um Coaching zu bitten, dachte er lange nach. Er erklärte mir, dass er in seiner bisherigen Laufbahn nur selten beobachtet habe, dass sich ein Vorgesetzter dermaßen ausgeliefert und die eigenen Mitarbeiter um Feedback gebeten hätte. Auch wusste er nicht, wie er das anstellen könnte, und glaubte, dass es für beide Parteien unangenehm sei. Auch die klassische Hierarchie zwischen Vorgesetztem und

© ALPHASPIRIT / FOTOLIA.COM

Führungskräfte fühlen sich in der Chefetage oft isoliert wie in einer Blase – Feedback ist Mangelware. Mit dem Mut, die richtigen Fragen zu stellen, lässt sich dies ändern.

Mitarbeitern könne dadurch unter Umständen leiden.

Trotz seiner Bedenken forderte ich ihn auf, mit mindestens fünf seiner Mitarbeiter das persönliche Gespräch zu suchen. Er sollte nur eine Frage stellen: „Welchen Rat würden Sie mir geben, damit ich effektiver arbeite? Bitte machen Sie ein oder zwei konkrete Vorschläge. Ich wäre Ihnen für Ihren Rat sehr dankbar." Er zögerte zuerst, willigte aber schließlich doch ein.

Bedenken und Ängste auflösen

Zunächst liefen die Gespräche eher holprig. In den ersten Antworten hieß es, er würde einen „guten" oder sogar „sehr guten" Job machen. Erst nach einiger Zeit, gezieltem Nachhaken und einigen unangenehmen Gesprächspausen konnten die Mitarbeiter davon überzeugt werden, dass er nichts Böses im Schilde führte und tatsächlich ehrliches Feedback verlangte, das er sich zu Herzen nehmen und auch umsetzen wollte.

Im Laufe dieser ersten Gesprächsrunde erhielt der CEO überraschende, unangenehme, aber auch sehr wertvolle Ratschläge – und erfuhr einiges über sich selbst. So wurde er beispielsweise als Mensch wahrgenommen, der seinen Mitarbeitern nur selten Fragen stellt. Einige Mitarbeiter gaben zu, dass sie davon ausgegangen seien, dass ihn ihre Meinung nicht interessierte. Zudem wurde er als schlechter Zuhörer empfunden. Wenn ein Mitarbeiter mit ihm sprechen wollte, verfiel er in der Regel in Monologe. Auch seine Art, Meetings abzuhalten, wurde bemängelt. Sie seien zu bürokratisch und eher Berichterstattungen als Besprechungen, in denen man sich über Themen austauscht. Daher hatten seine Führungskräfte nur selten die Gelegenheit, über bestimmte Themen zu diskutieren – es sei denn, sie hatten eigenständig ein Meeting einberufen.

Obwohl der CEO als brillanter Stratege und kreativer Denker wahrgenommen wurde, galt er letztlich nicht als guter Manager oder gute Führungskraft. Vieles davon war ihm völlig neu. Niemals zuvor habe er dies von seinen Mentoren oder Vorgesetzten vorgeworfen bekommen. Auf einige Kritikpunkte reagierte er sofort. So organisierte er regelmäßige persönliche Treffen mit all seinen Mitarbeitern, um deren Rat einzuholen, und forderte sie auf, es mit ihren eigenen Teamkollegen auch so zu halten. Außerdem führte er monatliche Abendessen ein, um dem Führungsteam die Gelegenheit zu geben, offen über wichtige Themen zu diskutieren.

Nach drei Monaten konnte er die Widerstände in der Gruppe gegen einige wichtige Themen überwinden. So einigten sich zum Beispiel die Teammitglieder auf zwei neue Geschäftsziele und spezielle Ansätze für die Entwicklung aller Arzneimittel. In diesem Zeitraum leitete der CEO mehrere Gesprächsrunden, in denen sich das Team mit diesen heiklen Themen auseinandersetzte. Das Ergebnis: ein deutlich verbessertes gegenseitiges Verständnis und mehr Klarheit über die Vision des CEO. In offenen Diskussionen gewannen die Teilnehmer einen Überblick über die besonderen Herausforderungen, vor denen jeder Einzelne in seinem jeweiligen Zuständigkeitsbereich stand. Auf diese Weise wurden sie zu einem festen Team, einer geschlossenen Einheit.

Offenheit kein Zeichen von Schwäche

Auch an seinen sozialen Kompetenzen arbeitete der CEO gewissenhaft, insbesondere an den Aspekten Offenheit, gezieltes Nachfragen und Zuhören. Er hatte lange geglaubt, dass von einer guten Führungskraft eine gewisse Reserviertheit und Strenge erwartet werde.

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an kristina.enderle@personalmagazin.de

PRAXISTIPPS

Vier erste Maßnahmen

Möchten Sie besseres Feedback zu Ihrer Leistung und Entwicklung einholen, zahlt es sich aus, die richtigen Fragen zu stellen. Allerdings gehört dazu auch eine große Portion Mut. Wenn Sie es richtig angehen, profitiert jedoch das ganze Unternehmen.

Junior-Coaches heranziehen
Beurteilen Sie realistisch Ihre speziellen Stärken und Schwächen und notieren Sie sie. Nennen Sie fünf Mitarbeiter, die Ihnen Feedback geben könnten, insbesondere zu Ihren Schwächen.
Treffen Sie sich persönlich mit jeder dieser Personen und erklären Sie, dass Sie auf ihren Rat angewiesen sind. Bitten Sie jeden Mitarbeiter, mindestens ein bis zwei Aufgaben oder Fähigkeiten zu nennen, die Sie seiner Meinung nach verbessern könnten. Haken Sie nach und bedanken Sie sich für die Hilfe. Fordern Sie Ihre direkt unterstellten Mitarbeiter auf, das Gleiche mit ihren Mitarbeitern zu tun.

Lernen Sie, Persönliches über sich preiszugeben
Notieren Sie ein bis zwei wichtige Fakten über Ihre Person, die dazu beitragen könnten, dass Ihre Mitarbeiter Sie besser verstehen. Das können zum Beispiel Informationen über Ihre Herkunft, Ihre Vorlieben, Ihre persönlichen „roten Tücher", Angewohnheiten, Ziele und Sorgen sein. Suchen Sie nach Möglichkeiten, wie Sie diese Informationen an den Mann oder an die Frau bringen können.

Stellen Sie wichtige Fragen konkret und diskutieren Sie darüber
Identifizieren Sie einige wenige besonders wichtige Fragen, über die Ihr Team sprechen sollte. Gewöhnen Sie sich an, vor Teambesprechungen oder persönlichen Gesprächen ein oder zwei solcher Fragen aufzuschreiben.
Wenn Sie eine Gruppendiskussion leiten, formulieren Sie die Kernfragen sorgfältig. Achten Sie sehr genau darauf, was Ihr Gegenüber antwortet, und heizen Sie die Diskussion in der Gruppe an. Notieren Sie im Anschluss an die Diskussion sofort, was Sie daraus gelernt haben, und überlegen Sie sich, welche Schritte als nächstes anstehen.

Nutzen Sie den Clean-Sheet-of-Paper-Ansatz
Stellen Sie ein kleines Team aus angehenden Führungskräften zusammen. Fordern Sie diese auf, ein bestimmtes Thema genau unter die Lupe zu nehmen oder Ihr Unternehmen so zu beurteilen, als befände es sich gerade in der Aufbauphase.
Wählen Sie die Mitglieder des Teams so aus, dass sie dem Nachfolgeplan Ihrer Organisation entsprechen – dies gilt auch für mögliche Aspiranten auf Ihre eigene Stelle oder die Position Ihrer Mitarbeiter.
Umreißen Sie im Vorfeld die Themen und die Grundregeln für das Team und sorgen Sie dafür, dass es eigenständig ohne Ihren Einfluss agieren kann, bis es seine Ergebnisse vorlegt. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter dazu, diese Übung auch in ihrem eigenen Verantwortungsbereich durchzuführen.

Ihm war nun klargeworden, dass es Zeit war umzudenken und sich einzugestehen, dass eine herausragende Führungskraft durchaus Informationen über sich oder ihre Werte, Motive und Gedanken preisgibt – und auch ein empathischer Mensch und guter Zuhörer sein kann.

Eine gewisse Konsequenz und das klare Verfechten der eigenen Meinung haben selbstverständlich ihr Gutes. Allerdings bemerkte der CEO, dass sein Team wesentlich konstruktiver darauf reagierte, wenn er seine Unsicherheiten und Bedenken erklärte, gezielt Fragen stellte und aktiv zuhörte. Ihm wurde klar, dass diese „weichen" Ansätze äußerst wichtig waren, um besseres Feedback zu erhalten und ein besserer Manager zu werden.

Die neu erworbenen Fähigkeiten setzte er bei vielfältigen Gelegenheiten ein. So bemühte er sich in persönlichen Meetings, vermehrt Fragen zu stellen, genauer hinzuhören und offen über seine Bedenken und Zweifel zu sprechen. Auf diese Weise gelang es ihm, dem Team näherzubringen, warum er sich so für das Konzept eines Joint Ventures eingesetzt hatte. Schließlich erreichte er sogar einen Konsens über die Notwendigkeit dieser Maßnahme für mindestens eines der neuen Arzneimittelentwicklungsprojekte des Unternehmens.

Vor allem wurde dem CEO bewusst, dass es kein Zeichen von Schwäche, sondern vielmehr von Stärke ist, andere um Rat und Coaching zu bitten. Er konnte sich nun mehr auf seine Mitarbeiter verlassen, sie um Rat bitten und als „Frühwarnsystem" nutzen, das ihn rechtzeitig auf eigene Leistungsdefizite aufmerksam machte. Das Vertrauen und Verständnis zwischen ihm und seinem Führungskräfteteam nahm zu. Viele sprachen mit ihm über ihre eigenen Karriereziele und auch ihre Bedenken und Sorgen. Das Führungsteam wurde generell gestärkt. So konnte der CEO die Mitglieder des Teams besser bei der Stange halten und insgesamt die Stimmung verbessern. Er selbst fühlte sich nun nach eigenen Angaben weniger isoliert und allein gelassen.

Der Clean-Sheet-of-Paper-Ansatz

Indem Vorstände und andere Topmanager ihre Netzwerke mit jüngeren Coaches

aufbauen und die Beziehungen zu ihren Mitarbeitern optimieren, kann in einer Organisation letztlich eine völlig neue Kultur entstehen, die von Coaching und Lernen geprägt ist. Mitarbeiter unterschiedlicher Hierarchieebenen sind eher bereit, ihre Vorgesetzten zu beurteilen, wenn sie sehen, dass sich dies direkt und positiv sowohl auf das Verhalten ihrer Führungskräfte als auch auf die Maßnahmen auswirkt, die das Unternehmen ergreift. CEOs können darauf aufbauen und wertvollen Input zu wichtigen strategischen Fragen einholen. In einer sich ständig verändernden Welt, in der sich Branchen und Kunden ständig weiterentwickeln und ganze Geschäftsfelder schnell verändern können, ist dies ganz besonders wichtig. Umso mehr, als Führungskräfte sich oft schwer tun, externe Veränderungen zu erkennen. Mitarbeiter, die sonst nicht davor zurückscheuen, ihre Meinung offen kundzutun, fühlen sich eventuell nicht ausreichend informiert oder sind nicht in der Lage, dies zu tun. Auch die gängigen Prüfprozesse für die strategische Planung und die Unternehmensleistung greifen unter Umständen nicht und können diese Probleme nicht zeitnah und effektiv angehen.

Ein Beispiel: Der CEO eines Herstellers von Industrieprodukten zeigte sich besorgt über die mögliche Erosion der Wettbewerbsposition seines Unternehmens. Das Unternehmen konzentrierte sich auf einige hochwertige Produkte und konnte auch mehrere Innovationen aufweisen. Im Laufe der Jahre hatte es stabile Kundenbeziehungen aufgebaut. Dennoch war der Vorstand beunruhigt: Wichtige Wettbewerber hatten gezielte Maßnahmen ergriffen, um das Nutzenversprechen für ihre Kunden zu stärken. Auch der Trend hin zur Standardisierung einiger Produktklassiker des Unternehmens gab Anlass zur Besorgnis. Er glaubte, dass drastische Änderungen nötig seien, um sich dieser Bedrohung zu stellen. Er fürchtete jedoch, dass mögliche Maßnahmen – das Einstellen von Produktlinien, die Veräußerung von Geschäftsfeldern und eine veränderte Interaktion zwischen Vertrieb und Produktentwicklung im Dienste des Kunden – sich negativ auf die Unternehmenskultur und die Stimmung im Allgemeinen auswirken könnten.

Seine Bedenken warfen Fragen auf, die sich nicht mit klassischem Coaching beantworten ließen. Er hielt diese Themen außerdem für zu komplex und auch kontrovers, um sie in den regelmäßigen Diskussionen und Prozessen zur Strategieüberprüfung anzusprechen. Da das Führungsteam ein so enges Verhältnis hatte, spürte er intuitiv, dass einige seiner Kollegen sich in Diskussionen extrem zurückhielten und äußerst vorsichtig kommunizierten. Sie wollten nicht als Kritiker wahrgenommen werden oder dem CEO – wenn auch unabsichtlich – zu nahe treten. Er musste zugeben, dass sein Führungsteam zu stark persönlich involviert war, um angemessene Maßnahmen zu erkennen und vorschlagen zu können. Er fragte sich, ob es nicht sogar emotional zu schwierig für das Team sei, mit den Konsequenzen dieser Maßnahmen zu leben.

Also beschloss er, unkonventionell vorzugehen. Er bildete eine Arbeitsgruppe aus sechs Führungskräften aus dem oberen und mittleren Management und forderte sie auf, die Gesamtsituation unvorbelastet und mit frischem Blick zu betrachten. Dazu stellte er folgende Fragen: „Stellen Sie sich vor, Sie gründen das Unternehmen heute neu: Sind dies die Märkte, die Sie bedienen würden?

ARBEITSHILFE

Checkliste Performance Check für Führungskräfte (HI1999700)

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

www.haufe.de/hi1999700

Würden Sie diese Produkte anbieten? Würden Sie diese Mitarbeiter beschäftigen? Würden wir unsere Belegschaft so organisieren, bezahlen und befördern? Welche Veränderungen sind angesichts unserer Kompetenzen und strategischen Ziele notwendig?“ Das Team hatte sechs Wochen Zeit, diese Aufgabe neben dem regulären Tagesgeschäft zu erledigen. Die Vorgaben: keine Scheu vor „heiligen Kühen“ und der Verzicht auf politische Korrektheit in Bezug auf die Ergebnisse. Der CEO erklärte, dass er nicht jeden Vorschlag umsetzen könne, sich aber sehr wohl jede einzelne Empfehlung und Idee anhören werde.

Das Team gab sechs Wochen später eine Reihe gewagter Empfehlungen ab. Es schlug den Verkauf von zwei älteren Produktlinien vor, die bisher für das Führungsteam tabu waren, da sie einst unter der Ägide des CEO gestanden hatten und als sein „Baby“ angesehen wurden. Außerdem empfahl es eine Reihe organisatorischer Veränderungen, unter anderem den Ausbau der Vertriebs- und Kundenservicefunktionen, die Entwicklung fortschrittlicher Distributionskompetenzen für aufstrebende Märkte sowie eine Neuausrichtung von Vergütung und Anreizen. Der CEO war von der Kühnheit dieser Vorschläge überrascht – und erstaunt, dass er sich darin vollkommen wiederfand. Ihm wurde bewusst, dass er vielleicht zu betriebsblind gewesen war, um noch sagen zu können, was zu tun sei. Die Arbeitsgruppe präsentierte ihre Ergebnisse vor dem Topmanagement. Dieses stand voll und ganz hinter den Empfehlungen und machte sich sofort an die Entwicklung eines Umsetzungsplans.

Ein Jahr später berichtete der CEO, dass die Veränderungen schwierig gewesen seien, das Unternehmen aber deutlich gestärkt hätten. Er sah die Zukunft der Organisation und die Stärken seines Führungsteams nun mit viel mehr Zuversicht. Außerdem beschloss er, zusätzlich zu den regulären Strategieprozessen ab sofort alle ein bis zwei Jahre ein Arbeitsteam einzusetzen, das den Clean-Sheet-of-Paper-Ansatz anwendet. Er und sein Führungsteam waren überzeugt, dass der neue Ansatz ihnen neuen Handlungsspielraum gibt, der nicht der Schwerfälligkeit und den politischen Zwängen der regulären strategischen Prozesse unterworfen ist. Die Übung war auch eine gute Gelegenheit, vielversprechenden Führungskräftenachwuchs auf den Prüfstand zu stellen und in Aktion zu sehen. Aber auch die anderen Beteiligten profitierten von dieser motivierenden Lernerfahrung.

Dies zeigt deutlich, wie wichtig es für Führungskräfte ist, schlussendlich den Mut zu haben, die richtigen Fragen zu stellen und ihre Mitarbeiter um Unterstützung zu bitten. In Kombination mit starken individuellen Coachingprozessen kann dieser Ansatz auch Ihrer Organisation zu einem Wettbewerbsvorteil verhelfen. ■

ROBERT S. KAPLAN ist Management-Professor an der Harvard Business School.

KOMMENTAR

Der richtige Nährboden ist entscheidend

Wer eine wertschätzende Feedbackkultur im Unternehmen will, muss zunächst die Weichen richtig stellen. Dazu kann HR einen wichtigen Beitrag leisten.

Dass Junior-Kollegen – also direkte Untergebene – die Rolle des konstruktiven Kritikers übernehmen sollen, wie Robert S. Kaplan in seinem Essay fordert, ist ein ebenso wichtiges wie gewagtes Postulat. Wichtig, weil Führungskräfte so eine reelle Chance erhalten, ihr Verhalten zu hinterfragen und gezielt zu verbessern. Und gewagt, weil die Kultur vieler Unternehmen nicht auf Upward-Feedbacks „mit offenem Visier“ ausgelegt ist. Um Mitarbeitern die Angst vor offener Kritikäußerung zu nehmen und Vorgesetzte dazu zu bringen, diese auch anzunehmen, braucht es einen Nährboden, auf dem echtes 360-Grad-Feedback gedeihen kann. HR kann und sollte hierfür Voraussetzungen schaffen. Es gilt, eine Kultur des konstruktiven Austauschs zu etablieren. Damit dies gelingt, müssen die richtigen Instrumente bereitgestellt und entsprechende Strukturen geschaffen werden. Ein kultureller Change-Prozess wie dieser beginnt in den Köpfen und verlangt oft grundlegende Änderungen in Einstellung und Verhalten. Das erfordert Zeit und ein planmäßiges Vorgehen. Ein erster Schritt können anonymisierte Feedbackbögen sein, aber auch Tools wie Teambarometer oder Pulschecks, mit denen Führungskräfte die Stimmung in ihren Teams überprüfen können. Dazu lohnt es sich, Feedbackgespräche von vornherein wechselseitig anzulegen und Mitarbeiter wie Vorgesetzte darin zu schulen, konstruktiv Feedback zu geben und anzunehmen. Last but not least müssen alle Beteiligten spüren, dass sich ihr Einfluss unmittelbar positiv auswirkt. Zu einer solchen Feedbackkultur, die alle Beteiligten weiterbringt und so das gesamte Unternehmen stärkt, kann HR mit seinem Wissen und den geeigneten Werkzeugen wesentlich beitragen.

DR. ASMUS KOMM ist Partner im Hamburger Büro der Unternehmensberatung McKinsey.

INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

GREAT PLACE TO WORK® DEUTSCHLANDS BESTE ARBEITGEBER 2013

Jetzt anmelden!

„Dem Fachkräftemangel mit Klasse begegnen!“

Unternehmen mit einer attraktiven Arbeitsplatzkultur haben bessere Chancen auf dem Personalmarkt, motiviertere Beschäftigte und größeren wirtschaftlichen Erfolg. Sie bieten ihren Mitarbeitern faire, verläßliche und förderliche Arbeitsbedingungen und schaffen damit Vertrauen und Begeisterung in der Zusammenarbeit. Nachhaltiges Personalmanagement, Chancengleichheit und Diversity, aktive Gesundheitsförderung und kontinuierliche Wissens- und Kompetenzvermittlung sind hierbei tragende Säulen. Mit der Teilnahme am bundesweiten Great Place to Work® Wettbewerb können Unternehmen aller Größen und Branchen jetzt wieder ihren Entwicklungsstand in punkto Qualität und Attraktivität als Arbeitgeber bestimmen, sich mit ähnlichen Unternehmen vergleichen und gezielt weiter entwickeln. Die 100 Besten erhalten darüber hinaus das international anerkannte Arbeitgeber-Gütesiegel von Great Place to Work®. Machen auch Sie mit Ihrem Unternehmen mit! Fordern Sie noch heute Ihre Teilnahmeunterlagen an: Tel.: +49 221 93 33 5-0 I E-Mail: info@greatplacetowork.de I **www.greatplacetowork.de**

Universität zu Köln

StepStone

personalmagazin

Handelsblatt

ddn Das Demographie Netzwerk

Vielfalt gewinnt

SERIE. Die persönliche und kulturelle Diversität der Mitarbeiter hat ihre Tücken. Doch richtig angepackt, können Firmen davon nur profitieren. Drei Best-Practice-Beispiele.

© OLLY / SHUTTERSTOCK.COM

Die Vielfalt der Mitarbeiter ist Trumpf – vorausgesetzt, man weiß sie zu nutzen.

Von **Frank Hauser** und **Julia Haase**

Unternehmen sind in der modernen Arbeitswelt zunehmend gefordert, personelle und kulturelle Unterschiede der Belegschaft wertschätzend zu integrieren und zugleich deren Vielfalt zu fördern und als Wertschöpfungshebel zu nutzen – keine einfache, aber lösbare Aufgabe. Die Sonderpreisträger des Great-Place-to Work-Wettbewerbs „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2012“ zeigen, wie es gelingen kann, unterschiedliche Mitarbeitergruppen einzubinden und „Diversity“ erfolgreich zu nutzen.

Accenture: Diversity-Kampagne

Der international tätige Managementberatungs-, Technologie- und Outsourcing-Dienstleister Accenture setzt auf personell und kulturell heterogene Projektteams. Welches positive Potenzial im bewussten Umgang mit kultureller Vielfalt und Diversität der Mitarbeiter steckt, hat das Unternehmen mit der Kampagne „One Accenture“ seinen Mitarbeitern aufgezeigt.

Roadshows führten zu den großen Standorten in Deutschland, Österreich und der Schweiz, wo derzeit allein mehr als 80 Nationalitäten zusammenarbeiten. Geschäftsführervideos zu verschiedenen Diversity-Themen und Präsentationen auf Abteilungsevents ergänzten die Kampagne. Jeder Mitarbeiter erhielt zudem ein Kartenset, das einen Überblick zur Kommunikations- und Businessetikette in verschiedenen Ländern gibt, sowie „10 Goldene Regeln“ für die Zusammenarbeit der internationalen Organisationseinheiten.

Aus der 2009 ins Leben gerufenen Diversity-Kampagne ist unter anderem die Gründung eines „Cultural Diversity Office“ hervorgegangen. Dieses untersucht, wie man kulturelle Unterschiede und kommunikative Herausforderungen meistern und Höchstleistungen in heterogenen Teams erzielen kann, unterstützt aber auch alle Projekte in der Teamarbeit beim Aufbau interkultureller Kompetenz. Alle Informationsmaterialien, Arbeitsergebnisse und Erfolgsbeispiele von diversen Teams stehen den Mitarbeitern im Intranet zur Verfügung. Auch das „Culture Diversity Handbook“, in dem wichtige Informationen für den Aufbau eines internationalen Teams gegeben werden, ist hier zu finden. Nach

pm SERIE

· **Ausgabe 07/2012:** Neues von den Besten
· **Ausgabe 08/2012: Besonderes von den Besten**
· **Ausgabe 09/2012:** Gesundheit bei den Besten

der Pilotphase und ersten Supporttätigkeiten bietet das „Office“ inzwischen auch verschiedene Trainingsprogramme zum Thema kulturelle Diversität an.

Für ihr besonderes Engagement im kreativen Umgang mit der Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter wurde die Accenture GmbH vom Great Place to Work Institute mit dem diesjährigen Sonderpreis „Diversity“ ausgezeichnet.

Siemens-Betriebskrankenkasse (SBK): Networking für Frauen

„Wollen-Können-Dürfen“ heißt der im Frühjahr 2011 ins Leben gerufene Ansatz zur Frauenförderung bei der Siemens-Betriebskrankenkasse in München, der in der gesamten Belegschaft großen Anklang gefunden hat. Mit diesem Ansatz verfolgen die Vorstände Gertrud Demmler und Hans Unterhuber zusammen mit der Personalabteilung und der Gleichstellungsbeauftragten das Ziel, den Frauenanteil in der Führungsebene von bereits 30 Prozent weiter in Richtung der Mitarbeiterverteilung auf zwei Drittel zu erhöhen. Konzeptionell sind die Maßnahmen in die Motivation der SBK-Frauen zur beruflichen Weiterentwicklung (Wollen), in den Kompetenzaufbau (Können) und die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen auch zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Dürfen) eingeteilt.

Eingerahmt in dieses dreistufige Konzept bietet die SBK den Frauen vielfältige Unterstützungsangebote. So konnten beispielsweise alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in einem bundesweiten Chat mit dem Titel „Will ich? Kann ich? Soll ich?“ ihre Fragen zur beruflichen Weiterentwicklung einbringen und diskutieren. Erfahrene Führungsfrauen haben darin ihre persönlichen Erfahrungen eingebracht und Fragen zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben beantwortet. Das Interesse der Belegschaft war enorm.

Darüber hinaus ermöglicht das jährliche SBK-Frauennetzwerk-Treffen den weiblichen Führungskräften viel Raum zum Networking und informellen Austausch. Gleichzeitig sind die „Netzwerkerinnen“ auch Ansprechpartnerinnen und Mentorinnen für sich selbst und die „Führungsfrauen von morgen“ und unterstützen die gezielte Entwicklung des Nachwuchses. Auch spezielle Coaching-Seminare für Frauen, die sich eigene Führungsverantwortung derzeit noch nicht zutrauen, jedoch das Potenzial dafür mitbringen, bieten Unterstützung und bringen Selbstbewusstsein für die zukünftigen Führungsaufgaben.

Dieser beispielhafte Einsatz der SBK hat das Great Place to Work Institute mit dem Sonderpreis „Chancengleichheit der Geschlechter“ gewürdigt.

Gore: Pilotprojekt „Wissensstafette“

Das internationale Unternehmen W. L. Gore & Associates hat mit der Gründung der Arbeitsgruppe „Silver Revolution“, in der nicht nur Beschäftigte über 55 Jahre aktiv sind, auf die demografische Entwicklung der Belegschaft an seinen deutschen Standorten reagiert. Diese Arbeitsgruppe hat sich zum Ziel gesetzt, das Engagement, die Lernbereitschaft und die Arbeitsfähigkeit der älteren Mitarbeiter („Associates“) zu erhalten, zu fördern und wertzuschätzen. Zugleich sind diese aufgerufen, ihre wertvolle Erfahrung an jüngere Kollegen und Nachwuchskräfte weiterzugeben. Mit dem Pilotprojekt „Wissensstafette“ initiierte die Gruppe beispielsweise ein Konzept zur Wissensübergabe beim Ausscheiden älterer Mitarbeiter aus dem Unternehmen. So will man sicherstellen, dass das personengebundene Wissen und der große Erfahrungsschatz der älteren Mitarbeiter nicht verloren gehen, sondern erfolgreich weitergegeben werden. Auf Basis von Interviews und moderierten Übergabegesprächen zwischen Vorgänger und Nachfolger entsteht eine „Landkarte“, die Wissensinhalte der Wissensgeber und Fragestellungen der Wissensnehmer zusammenfügt und so einen strukturierten generationsübergreifenden Know-how-Transfer sicherstellt.

In der Pilotphase im Februar 2011 wurden zunächst zehn Mitarbeiter als „Wissensübergabe-Moderatoren“ ausgebildet. Aktuell starten weitere Ausbildungen. Mittlerweile ist die „Wissensstafette“ ein fest implementiertes Übergabeinstrumentarium, das sich großer Beliebtheit in den unterschiedlichen Hierarchieebenen, Altersklassen und Unternehmensbereichen erfreut und erfolgreich angewendet wird.

Diese und zahlreiche weitere Aktivitäten von Gore in Deutschland, wie auch die kontinuierliche altersgerechte Gestaltung der Arbeitsplätze für die Mitarbeiter über 55 sowie die Möglichkeit der Vergabe externer Berateraufträge an erfahrene Ehemalige und Ruheständler wurden 2012 durch das Demographie-Netzwerk (ddn) und das Great Place to Work Institute mit dem ddn-Sonderpreis „Demographiebewusstes Personalmanagement“ geehrt. ■

FRANK HAUSER ist geschäftsführender Gesellschafter beim Great Place to Work Institute Deutschland, Köln.

JULIA HAASE ist Referentin der Geschäftsführung beim Great Place to Work Institute Deutschland in Köln.

Ihre Verbindung wird gehalten

SERIE. Das Rezept scheint einfach: Kontakt aufbauen und halten. Aber nur wer die Grundsätze des Talent-Relationship-Managements einhält, erzielt Recruiting-Erfolge.

Von **Kai Anderson**

Tobias Becker ist wohl Deutschlands bekanntester Talent-Relationship-Manager. Er ist seit mehr als drei Jahren für seinen Arbeitgeber Audi auf der Suche nach hoch spezialisierten Fachkräften. Im Internet und auf Fachtagungen recherchiert er interessante Profile und kontaktiert die Person dahinter – direkt per E-Mail oder Telefon. Er bleibt mit den Kandidaten in Verbindung, baut eine persönliche Beziehung auf. Das ermöglicht ihm, zum richtigen Zeitpunkt eine Vakanz mit dem passenden Experten zu besetzen. Schnell und in hoher Qualität.

Was vor Jahren noch für einige Aufmerksamkeit in der Fachwelt sorgte, ist heute nicht mehr neu. Das heißt nicht, dass Talent-Relationship-Management (TRM) mittlerweile gängige Praxis ist. Aber mehr und mehr Unternehmen machen sich zumindest einen Teil dieses Ansatzes zu eigen, um passende Kandidaten zu gewinnen. Tatsächlich erleben wir eine Inflation der Direktansprache über soziale Netzwerke, allen voran via Xing und LinkedIn. Was bis etwa 2005 noch weitgehend Headhuntern vorbehalten war, ist heute zum Massensport ambitionierter Personaler geworden. Unnötig zu sagen, dass bestimmte Zielgruppen bereits verärgert sind über eine permanente Ansprache. Insofern lohnt es zu überlegen, wie Talent-Relationship-Management ein wirksames Personalinstrument sein kann.

Vier Erfolgsfaktoren beachten

Talent-Relationship-Management ist begrifflich von Customer-Relationship-Management (CRM), dem Kundenbeziehungsmanagement, abgeleitet. CRM bezeichnet laut Wikipedia die „konsequente Ausrichtung einer Unternehmung auf ihre Kunden und die systematische Gestaltung der Kundenbeziehungsprozesse“. Dieser Definition folgend, können wir erste Erfolgsfaktoren ableiten. Die konsequente Ausrichtung auf Talente aus kritischen Zielgruppen ist sinngebend für Talent-Relationship-Management. TRM ist ein Ansatz, der ein klares Bekenntnis zur Nachhaltigkeit der Maßnahmen – und damit letztendlich zu Investitionen – erfordert.

Ein zweiter Erfolgsfaktor ist die Systematik, die ein professioneller Ansatz erfordert. Personalberater haben das System von Identifikation, Direktansprache und Beziehungsmanagement über Jahrzehnte perfektioniert. Um als Unternehmen in diesem Spiel erfolgreich zu sein, braucht es mehr als einen beherzten Griff zum Telefon – wenn eine Direktansprache überhaupt das Mittel der Wahl ist. Für erfolgreiches TRM ist das tatsächlich keine Voraussetzung.

Der dritte Erfolgsfaktor ist eine fachlich fundierte Verantwortung. Das M-Dax-Unternehmen Wacker Chemie zum Beispiel hat für sein Talent-Relationship-Management Mitarbeiter aus den Fachbereichen gewinnen können, die jetzt Talente für das Unternehmen gewinnen. Die fachliche Nähe erleichtert sowohl die Identifikation als auch die Qualitätssicherung möglicher Kandidaten.

Was geschieht mit den identifizierten Talenten? Eine unmittelbare Besetzung von Positionen entspricht nicht dem

„Talent-Relationship-Management ist keine kurzfristige Aktivität, sondern ein Ansatz, der ein klares Bekenntnis zur Nachhaltigkeit erfordert.“

Kai Anderson, Promerit AG

pm SERIE

Wesen und der Intention von TRM. Vielmehr zielt letztendlich TRM darauf ab, das Angebot (Talent) und die Nachfrage (Vakanz) zu entkoppeln und dem Unternehmen damit mehr Flexibilität, Sicherheit und eine höhere Reaktionsgeschwindigkeit bei der Besetzung von Schlüsselpositionen zu verschaffen.

Um das zu erreichen, müssen Pipelines oder Pools aufgebaut werden, in denen interessante Talente sozusagen geparkt werden. Das Interesse der potenziellen Kandidaten wird über Kontaktaktivitäten und Bindungsmaßnahmen gehalten. Mit diesem vierten Element sind die Grundlagen für ein erfolgreiches Talent-Relationship-Management geschaffen.

Bedarfsplanung ist die Basis

Unternehmen, die TRM als Ergänzung ihrer Personalbeschaffung etablieren wollen, sollten folgendes Vorgehen berücksichtigen: Beginnen Sie mit einer Bedarfsklärung und Investitionsplanung. TRM ist eine perspektivische Disziplin, die langfristig Aufmerksamkeit und Ressourceneinsatz erfordert. Das lohnt sich nur bei einem konstanten Bedarf, der über Recruiting nicht mehr gedeckt werden kann. Nehmen wir einen Bedarf von zirka zehn bis 20 Besetzungen im Jahr an, für die eine Pipeline von 50 bis 80 Talenten aufgebaut werden soll. Der Ressourceneinsatz dafür wird zwischen 0,3 und 0,5 MAK (Mitarbeiterkapazität) betragen. Die Argumentation kann über eine Wirtschaftlichkeitsrechnung oder Risikobetrachtung erfolgen, muss aber zu einem Investitionsplan von mindestens drei Jahren führen. Der Bedarf muss die Zielgruppe klar umreißen.

Auch der kleine Ansatz wirkt

Sind Bedarfe und Ressourcen geklärt, müssen die organisatorischen Voraussetzungen geschaffen werden. Die Verantwortlichkeit muss für die Zielgruppen eindeutig geklärt sein. Dazu braucht es aber nicht unbedingt eine neu zu schaffende Position. Die Beispiele von Audi und Wacker markieren das Ende der Skala mit einem hohen Ressourceneinsatz in spezifischen Zielgruppen. Der Einstieg in TRM kann sich weit weniger aufwendig gestalten. Alternativen zu der Funktion eines Talent-Relationship-Managers sind Erweiterungen der Rolle klassischer Recruiter oder – einmal ganz anders gedacht – von Führungskräften mit hohem Personalbedarf. Auch gute Praktikantenbindungsprogramme fußen auf den Grundlagen von Talent-Relationship-Management.

Unabhängig von der Ausprägung der Verantwortlichkeit ist die Nähe zu den Talenten ein wichtiger Erfolgsfaktor. Erst die Kenntnis der Zielgruppe ermöglicht eine spezifische Ansprache. Eine Analyse der Zielgruppe ist empfehlenswert, um sowohl das Kommunikationsverhalten als auch die Präferenzen kennenzulernen. Auf dieser Basis können spezifische Argumente und Bindungsmaßnahmen entwickelt werden, die für die Zielgruppen relevant und entsprechend Erfolg versprechend sind.

Der Erfolg wird sich letztlich nur einstellen, wenn eine saubere Verzahnung mit dem Rekrutierungsprozess gegeben ist. Kandidaten aus dem Talent-Relationship-Management müssen frühzeitig und mit Priorität in den Recruiting-Prozess überführt werden. Das Zusammenspiel zwischen Talent-Relationship-Manager, Personalreferent oder Business-Partner und Fachbereich sollte möglichst reibungslos funktionieren.

Auf dem Weg hin zu diesem Erfolg bleibt abschließend nur eins zu raten: Lassen Sie sich vor allem nicht entmutigen. TRM ist ein sehr wirksames Mittel, knappe Zielgruppen zu erschließen. Es erfordert wie jedes professionelle Managementinstrument eine organisatorische Verankerung und eine konsequente Anwendung. ■

KAI ANDERSON ist Gründungspartner von Promerit und Vorstand der Promerit Management Consulting AG.

TIPPS

Typische Fehlerquellen

Talent-Relationship-Management ist ein Ansatz im Talentmanagement, der langfristig zur Arbeitgeberattraktivität und Recruiting-Erfolgen beitragen kann. Allerdings sollten Personaler einige Fehlerquellen kennen, damit sich der Erfolg tatsächlich einstellt.

Glauben Sie nicht, dass ein guter Firmenname ausreichend für die Ansprache potenzieller Kandidaten ist. Sie werden eine Story brauchen, mit der Sie Ihr Gegenüber davon überzeugen können, weiter in Kontakt zu bleiben. Dafür werden Sie immer Ihre eigene Rolle und das Prinzip von Talent-Relationship-Management erläutern müssen.

Gehen Sie nicht davon aus, dass ein gefragter Experte Sie wieder ansprechen wird. Sie werden mit Aktivitäten, die über Kommunikationsmaßnahmen hinausgehen, ein dauerhaftes Interesse wachhalten müssen.

Wenn Sie hoch qualifizierte Kandidaten zu einer Bewerbung bewegt haben, erwarten Sie keinen Besetzungsautomatismus aufseiten Ihrer Kollegen. Sie werden Überzeugungsarbeit sowohl in Richtung Kandidat als auch in Richtung Fachbereich leisten müssen.

Vergessen Sie Ihre internen Talente nicht. Sonst werden Sie schnell Unzufriedenheit in den eigenen Reihen hervorrufen. Setzen Sie stattdessen auf Maßnahmen, die externe und interne Talente zusammenbringen.

Sehen Sie Talent-Relationship-Management nicht als gesetzt an in Ihrem Betrieb. Sie werden den Erfolg Ihrer Aktivitäten über Kennzahlen (mindestens die Anzahl an Besetzungen aus TRM-Maßnahmen) nachweisen müssen.

„Exklusiv, aber keine Elite“

INTERVIEW. Professor Alfred Quenzler hat den ersten Talent-Relationship-Manager bei Audi eingestellt. Er erklärt, wie dies zum Erfolg führt und wo Fehlerquellen liegen.

personalmagazin: *Professor Quenzler, Sie haben das Projekt „Talent-Relationship-Manager“ bei Audi beauftragt. Was war der Grund für die Einführung?*
Alfred Quenzler: Angefangen hat alles bei der Internationalen Automobilausstellung im Jahr 2007. Damals waren die ökologischen Fahrzeuge auf der Messe angekommen. Audi suchte Spezialisten im Bereich der Batterietechnologie. Wir mussten einen Weg finden, um diese Fachkräfte kurzfristig zu rekrutieren. Dafür nutzten wir den Ansatz des Talent-Relationship-Managements.

personalmagazin: *Inwiefern kann man damit wirklich kurzfristige Erfolge erzielen?*
Quenzler: Das kommt ganz darauf an, wie man das Talent-Relationship-Management einsetzt. Natürlich ist es auch darauf ausgelegt, über ein bis zwei Jahre Kontakt zu Talenten zu halten, um sie dann später einmal zu rekrutieren. Aber der Ansatz baut auf das „Active Sourcing“, also die aktive Ansprache der Talente. Und darüber sind durchaus auch kurzfristige Einstellungen möglich.

personalmagazin: *Diese aktive Ansprache der Kandidaten nimmt in den sozialen Online-Netzwerken immer mehr zu. Lässt damit nicht die Wirkung nach?*
Quenzler: Gerade wenn große Konzerne die Fachkräfte ansprechen, sind diese eigentlich immer positiv überrascht und fühlen sich geschmeichelt. Von daher wirkt dieser Ansatz immer noch. Es kann natürlich auch passieren, dass sich einige aus den Netzwerken abmelden, wenn man sie zu offensiv angeht. Aber die Ansprache über Social Media ist ja nicht das einzige Instrument im Talent-Relationship-Management. Hier gibt es noch eine kreative Spielwiese.

personalmagazin: *Welche einfachen Wege empfehlen Sie Mittelständlern, die in ihren Ressourcen begrenzt sind?*
Quenzler: Man kann zum Beispiel den Partner eines Kandidaten mit ins Unternehmen einladen. Ein weiterer sehr unaufwendiger Weg ist die genaue Durchsicht aller Bewerbungsunterlagen: Man erzielt große Effekte, wenn man den Bewerbern, die man für eine bestimmte Position ablehnen musste, gleichzeitig mitteilt, dass man gerne aufgrund ihrer hohen Qualifikationen weiter zu ihnen Kontakt halten möchte.

personalmagazin: *Läuft man so nicht Gefahr, einen riesigen Talentpool zu schaffen, der nicht mehr überschaubar ist?*
Quenzler: Es wäre natürlich ein fataler Fehler, den Talentpool aufzubauen, ohne ihn richtig zu betreuen. Talent-Relationship-Management darf aber nicht für die Masse betrieben werden. Die Auswahl muss exklusiv sein, damit sie noch überschaubar ist und zum Beispiel auch einmal jemand einfach zu einem Gespräch mit dem Vorstand eingeladen werden kann. Das sollte man aber nicht als Elitenbildung missverstehen. Gerade für mittelständische Unternehmen ist es viel wichtiger, den Kandidaten das oft familiäre Umfeld im Betrieb zu vermitteln. Man will sie schließlich in dieses Umfeld einbinden, nicht als Elite gesondert behandeln.

PROF. DR. ALFRED QUENZLER
Internationales Personal- und Organisationsmanagement, Hochschule Ingolstadt

personalmagazin: *Sie forschen inzwischen auch zum Thema „Talent-Relationship-Management“. Gibt es wissenschaftlich belegte Erfolgskennzahlen?*
Quenzler: Dieser Forschungsbereich ist noch sehr jung. Deswegen stoße ich sehr viele Projekte gerade erst an. Was sich schon belegen lässt, ist eine hohe „Conversion Rate“ in den Studentenbindungsprogrammen. Im Schnitt werden 60 Prozent der Kandidaten aus diesen Pools übernommen. Es lassen sich auch Aussagen darüber treffen, welches eine gute Verweildauer im Talentpool ist: Es sollten zwischen ein und zwei Jahren sein. ■

Das Interview führte **Kristina Enderle da Silva**.

Das neue Haufe Themenportal Personal:
Arbeiten next Level.

JETZT NEU!

Aus Suchen wird jetzt Finden. Denn das neue **Haufe Themenportal für Personalfachleute** bietet Ihnen schnell und bequem den Zugang zu allen aktuellen Fachnachrichten und -informationen. Sie behalten spielend den Überblick über relevante News und weiterführende Inhalte.

So einfach war informiert sein noch nie!

www.haufe.de/personal

HAUFE.

pm NACHGELESEN

Innovationsfähigkeit

Ein wissenschaftliches Gutachten hat kürzlich Deutschlands Rolle als führenden Innovationsstandort bestätigt. Im Vergleich mit 27 Industriestaaten erreichte Deutschland immerhin einen guten sechsten Platz im Innovationsmonitor der Initiative „Neue Soziale Marktwirtschaft". Maßgeblich dazu beigetragen habe vor allem Deutschlands Stärke in der beruflichen Ausbildung. Trotzdem schöpfen deutsche Unternehmen ihr kreatives Potenzial nicht aus – geschweige denn, dass sie es aktiv fördern. Eine Studie des Business Village Verlags, für die 200 Unternehmen befragt wurden, zeigt: In 80 Prozent der deutschen Unternehmen werden keine Innovationen gefördert. Nur jedes fünfte Unternehmen setzt aktiv auf Experimente. Schlimmer noch: 75 Prozent der Firmen würden Querdenker, also innovative Arbeitskräfte, nicht einmal einstellen. Auch die Mitarbeiter bestätigen dieses innovationsfeindliche Klima. In einer aktuellen Umfrage der Personalberatung von Rundstedt HR Partners äußerten lediglich neun Prozent der deutschen Mitarbeiter, dass sie sich von ihrer Firma zu innovativem Arbeiten angehalten fühlen. Stattdessen werde die typisch deutsche Tugend „Qualität" von ihnen gefordert. Rund sechs von zehn Befragten gaben dies an.

Kinderbetreuungszuschüsse sollen Eltern die Rückkehr in den Job erleichtern.

„Anti-Herdprämie" als Lockmittel

Während in der Politik noch über das Betreuungsgeld gestritten wird, gehen vereinzelte Unternehmen den entgegengesetzten Weg. Durch einen Kinderbetreuungszuschuss, der unter den Voraussetzungen des § 3 Einkommensteuergesetz steuerfrei ist, wollen sie die schnelle Rückkehr der Eltern in den Beruf fördern. So sorgt zurzeit der Technologiekonzern Siemens mit seiner „Anti-Herdprämie" für Aufmerksamkeit. Im Geschäftsjahr 2011 hat er erstmals einen Zuschuss von maximal 100 Euro pro Monat und Kind bezahlt, der für die Betreuung von nicht schulpflichtigen Kindern außer Haus gewährt wird. Und neuerdings geht das Münchner Unternehmen noch einen Schritt weiter: Alle Mitarbeiter, die in Teilzeit wieder einsteigen, erhalten für bis zu 14 Monate nach der Geburt ihres Kinds zusätzlich einen erhöhten Zuschuss von bis zu 500 Euro pro Monat. Auch der Versandhändler Otto zahlt angestellten Müttern und Vätern immerhin 30 Euro netto pro Monat.

Nichtsdestotrotz sind es vor allem Mittelständler, die bevorzugt diese Möglichkeit nutzen. Für sie ist dies eine Alternative für betriebseigene Kindergärten, die sie sich oftmals nicht leisten können.

NEWS DES MONATS

Neuer BGM-Standard Einheitliche Standards für ein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) gab es bisher nicht. Das ändert sich nun mit der neuen DIN SPEC 91020 „Betriebliches Gesundheitsmanagement". Die Spezifikation legt Anforderungen an ein BGM-System fest und gibt Organisationen jeglicher Art, Branche und Größe damit Hilfestellung bei Aufbau und Einführung eines solchen BGM-Systems. Zudem kann sie als Grundlage für eine akkreditierte Zertifizierung herangezogen werden.

Pendeln belastet die Psyche Gut zwei Tage im Jahr ist jeder Beschäftigte in Deutschland aufgrund einer psychischen Diagnose krankgeschrieben. Ein erhöhtes Risiko haben Arbeitnehmer in Dienstleistungsberufen wie Callcenter-Mitarbeiter, Pflegepersonal und Erzieher. Aber auch Berufspendler sind gefährdet: Mit 2,2 Fehltagen pro Kopf sind sie häufiger und langwieriger von psychischen Erkrankungen betroffen als andere Beschäftigte (1,9 Tage), heißt es in dem Gesundheitsreport 2012 der Techniker Krankenkasse.

Höherer Frauenanteil in Dax-Unternehmen Der Frauenanteil in den mittleren und höheren Führungsetagen der meisten Dax-Unternehmen ist 2011 im Vergleich zum Vorjahr leicht gestiegen. So konnte der Autobauer BMW seinen Frauenanteil in Führungspositionen von 8,8 Prozent (2010) auf 9,1 Prozent steigern. Bei Daimler kletterte er von zwölf auf 12,8 Prozent. Die Telekom legte von 12,5 auf 13,8 Prozent zu.

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

Bewerbersuche online, mobil und interaktiv

Immer mehr Unternehmen nutzen technische Möglichkeiten wie Social Media oder eigene Internetauftritte zur Talentsuche – und das offensichtlich zu Recht: Alleine in Deutschland informieren sich 3,4 Millionen Menschen mobil via Smartphone über Karrierechancen. Die – nach Herstellerangaben auf dem deutschen Markt erstmalige – integrierte und zentrale Nutzung all dieser Möglichkeiten erlaubt die Software Talentbrew von TMP Worldwide Germany. Dabei können von einer zentralen Interaktionsplattform aus Stellenanzeigen in den einschlägigen Jobportalen geschaltet, offene Stellen beworben oder Kontaktdaten von potenziellen Bewerbern gesammelt werden. Stellenanzeigen können auch als eigenständige, SEO-optimierte Webseiten angelegt und als individuelle Landingpages genutzt werden. „Native Integration“ ermöglicht die Verbindung zu den verschiedenen Social-Media-Plattformen. Für Nutzer mobiler Endgeräte werden die Informationen mit sogenannten „Localized Services“ angeboten: Eine GPS-Integration erlaubt den Einblick beispielsweise in die Unternehmensfiliale oder Informationen zur Verkehrsanbindung. Die Messung und Analyse der Recruiting-Aktivitäten erfolgt im Modul TMP Metrics Gateways über eigene Reports.

Den mobilen Blick ins Unternehmen ermöglicht die Bewerbersoftware Talentbrew.

Nur mit uns garantiert zum Ziel.

Ab sofort garantieren wir nicht nur Beratung bis zur neuen Position. Als erster Anbieter geben wir Ihnen eine Erfolgsgarantie auf alle Ziele in der beruflichen Neuorientierung.

von Rundstedt HR Partners - die Experten für Karriere.
www.rundstedt.de

von RUNDSTEDT
HR PARTNERS

Zürich macht's möglich

PRAXIS. Klingt gut, ist aber riskant: Talente gewinnen mit der Zurich Elite Business School. Die Hochschule ist nicht anerkannt, ihr Praktikantenmodell voller Fallstricke.

Von **Bärbel Schwertfeger**

Das klingt verlockend: „Die Zurich Elite Business School (ZEBS) bietet Ihnen in Kooperation mit dem führenden deutschen Direktversicherer das Studium zum MBA und spannende Managementprojekte", warb die Business School auf einer Jobbörse für ihre zweijährige duale Ausbildung. „Volle Übernahme der Kosten der MBA-Ausbildung, zusätzliche 18.000 Euro als Stipendium im ersten Jahr und 21.000 Euro im zweiten Jahr." Gesucht werden Hochschul- oder Fachhochschulabsolventen mit sehr gutem Abschluss, Onlineaffinität oder ersten Berufserfahrungen durch Praktika.

Zürich: Dank laxer Bestimmungen ist die Schweiz ein Mekka für Hochschulgründer.

Bei Cosmos-Direkt bestätigt man die Kooperation mit der ZEBS. Man arbeite seit 2009 mit der Schule zusammen. Aktuell nehme ein Studierender an dem Programm teil, eine Ausweitung um zwei weitere Studierende sei in diesem Jahr geplant, schreibt die Pressestelle. Dabei bestehe „ein Managementausbildungsvertrag zwischen der ZEBS und Cosmos-Direkt zugunsten eines Studierenden". Ziel sei die Übernahme nach dem Studium. Cosmos-Direkt entrichtet an die Schule eine Studiengebühr. Laut ZEBS kostet das Studium 51.000 Euro.

Zwei gutgläubige Kunden

Cosmos-Direkt-Recruitingmanager Michael Ullrich bestätigt das Modell. Aufgrund der Randlage in Saarbrücken habe man einen hohen Bedarf an Fach- und Führungskräften. Daher nutze man das Angebot. „Das ist ein duales Ausbildungskonzept mit einem MBA-Abschluss und einer finanzierten Förderung durch die ZEBS", so der Personaler. Der Student arbeite Vollzeit in einer Stabsabteilung, zum Beispiel in der strategischen Entwicklung. Er sei aber nicht beim Unternehmen angestellt und bekomme auch keinen Lohn vom Unternehmen. Eine Vergütung erhält er lediglich von der ZEBS. Sozialversicherungspflicht bestehe nicht, da der Student nur seine Praxisphase im Unternehmen verbringe.

Auch Aenova, ein Hersteller von Arznei- und Nahrungsergänzungsmitteln, gehört zu den ZEBS-Kunden. Derzeit sei ein Student in Kerschlach und eine Studentin in Kirchberg für eineinhalb bis zwei Jahre als Praktikant angestellt. „Die Studiengebühren werden übernommen und je nach Vertragsart bekommen die Mitarbeiter noch eine Praktikantenvergütung", schreibt die Pressestelle. Dabei handele es sich um bereits berufserfahrene Fachleute, die noch einen MBA nachholen. Alles in allem komme es Aenova günstiger, die Studiengebühren zu zahlen, als diese Mitarbeiter direkt aus dem Markt teuer einzukaufen. Aufgrund des bislang positiven Verlaufs der Kooperation ist ihre Fortführung geplant.

Ein geschäftstüchtiger Grieche

Hat Adonis-Emmanouil Fragkakis, Geschäftsführer der ZEBS GmbH in Zürich, also ein ideales Modell gefunden, wie Unternehmen kostengünstig an Talente kommen? Juristisch ist sein Modell heikel (siehe Kasten). Zudem gibt es noch einen weiteren Schönheitsfehler: Die ZEBS ist keine anerkannte Hochschule, ihr MBA-Titel darf daher in Deutschland nicht geführt werden. Das scheint

Fragkakis seinen Kunden aber zu verschweigen. „Das weiß ich nicht“, reagiert Cosmos-Direkt-Personalmanager Ullrich erstaunt. Aber Schwamm drüber: „Die Studenten sind top und wir werden super betreut von Herrn Fragkakis.“

Die ambitionierte Business School ist keine Unbekannte. Bereits 2005 lockte die ZEBS Unternehmen: „Sie suchen Nachwuchskräfte und möchten sie parallel auf höchstem Niveau durch einen World-Class-MBA weiterbilden ... und dabei ihre Personalkosten bis zu 35 Prozent reduzieren.“ Damals hatte die Schule mit renommierten „Akademischen Partnern“ wie der Haas School of Business (Berkeley), der Rheinisch Westfälischen Technischen Hochschule (RWTH) in Aachen und der ESB Reutlingen geworben – eine Partnerschaft aber bestritten alle drei. Auch standen auf der Fakultätsliste Professoren, die nach eigener Aussage gar nichts davon wussten.

Danach wurde es ruhig um die ZEBS. Vor einigen Monaten beauftragte Fragkakis die PR-Agentur Media Consulta, die ZEBS bekannter zu machen. PR-Berater Stefan Gurda betonte dabei wiederholt, wie seriös diese sei. Das erscheint mutig. Stutzig macht nämlich der Blick auf das „Academic Board”. „Chairman“ ist Professorin Elisabeth Fintl, die an der Pädagogischen Hochschule Tirol in Innsbruck Lehrer ausbildet. Weiter gibt es drei Professoren und drei Manager aus Unternehmen. Zum „Advisory Board“ gehörte bis vor kurzem George Paparrizos, der 2009 in den USA wegen Insiderhandels verurteilt wurde. Mit diesem Sachverhalt konfrontiert, nahm die ZEBS den Namen von der Website. ■

BÄRBEL SCHWERTFEGER
ist freie Journalistin in München.

© GARY718 / SHUTTERSTOCK.COM

pm **RECHTLICHE BASIS**

Dreifach heikel

Eine „duale Ausbildung“ ist eine besondere Konstruktion. Sie ist arbeits- aber auch abgabenrechtlich zu beurteilen. Zudem gilt: Selbst wenn die geschlossenen Verträge wasserdicht sind, zählt, wie das „Beschäftigungsverhältnis“ konkret gelebt wird.

Das Arbeitsrecht

Hier besteht die Gefahr, dass trotz einer schriftlichen Praktikantenvereinbarung rechtlich ein echtes Arbeitsverhältnis mit einer Zahlungsverpflichtung der „üblichen Vergütung“ besteht. Dies wird von der Rechtsprechung bejaht, wenn dem Arbeitgeber vorgeworfen werden kann, er habe unter dem Deckmantel eines unentgeltlichen oder gering vergüteten Praktikantenvertrags hoch qualifizierte Leistungen erwartet und auch tatsächlich bekommen. Das wird allerdings erst dann zum Problem, wenn der Beschäftigte selbst klagt. Sollte das der Fall sein, kann auch noch die Bundesagentur für Arbeit auf den Plan treten. Sie prüft, ob die Hochschule rechtlich als Personalvermittler oder Arbeitnehmerüberlassungsunternehmen zu betrachten ist und ob sie dieser Tätigkeit unerlaubt nachgeht. Dies ist der Fall, wenn sie keine Konzession vorweisen kann.

Das Sozialversicherungsrecht

Hier wird bei den regelmäßigen Betriebsprüfungen von Amts wegen ein kompliziertes Räderwerk an Prüfkriterien in Gang gesetzt, die je nach Einzelfallprüfung unterschiedliche sozialversicherungsrechtliche Folgen auslösen können. Unterstellt man, dass es sich um Praktika handelt, die für die berufliche Ausbildung notwendig sind, so wird man im Ergebnis immer zu einer Abgabenpflicht kommen. Entweder weil es sich um eine betriebliche Berufsausbildung handelt oder weil ein sogenanntes „duales Studium“ vorliegt. In beiden Fällen müssen Mindestversicherungsbeiträge abgeführt werden, selbst wenn keinerlei Praktikantenvergütung gezahlt wird.

Das Lohnsteuerrecht

Da im Steuerrecht das Zuflussprinzip gilt, kümmert sich das Finanzamt nur um tatsächlich gezahlten Lohn. Eine unentgeltliche Beschäftigung ist daher lohnsteuerrechtlich in der Regel unproblematisch. Anschauen wird sich der Betriebsprüfer aber möglicherweise die Vertragsgestaltung zwischen dem Unternehmen und der Hochschule. Hier würde er sich wohl an einer Klausel stoßen, die besagt, dass die beteiligten Unternehmen den Studenten von seinen Studiengebühren durch Zahlung einer Gebühr an die Hochschule entlasten. Ob dies lohnsteuerrechtliche Konsequenzen hat, ist Einzelfallbetrachtung. Unter Umständen könnte dies aber als die Gewährung eines geldwerten Vorteils für den Praktikanten gewertet werden. Dann wäre über diesen Vorgang eine Lohnbesteuerung durchzuführen und dieser Vorteil im Nachhinein zu verbeitragen. Unter Umständen müsste diese spätere Verbeitragung sogar auf Basis eines fiktiven Gehalts geschehen.

Fazit

Derartige Beschäftigungsverhältnisse können unternehmerisch durchaus sinnvoll sein, sie bergen aber abgabenrechtlich gesehen nicht unerhebliche Schwierigkeiten. Diese Risiken sollte man durch eindeutige Vereinbarungen und vorherige Abklärung mit Finanz- und Sozialversicherungsbehörden minimieren.
Das arbeitsrechtliche Risiko minimiert sich hingegen nach dem allseits bekannten und oft angewandten Grundsatz: „Wo kein Kläger, da kein Richter.“ *(tm)*

Außen hui, innen auch

ÜBERBLICK. Das Intranet erleichtert viele Abläufe im Betriebsalltag. Allerdings müssen Mitarbeiterportale laufend verbessert werden, damit sie sich dauerhaft lohnen.

Von **Christian Bennefeld**

In zahlreichen Unternehmen investieren Abteilungen wie die interne Unternehmenskommunikation, das Produktmanagement oder das Corporate-Knowledge-Management viel Geld in den Aufbau von Intranets und sogenannten Employee-Self-Service-Portalen. Doch während für die meisten Firmen ein kontinuierliches Monitoring und Controlling ihrer Internetpräsenz auch vor dem Hintergrund des hohen Wettbewerbsdrucks selbstverständlich ist, werden Evaluation und Optimierung des Intranets häufig vernachlässigt. Doch erst, wenn Unternehmen ihr Intranet genauso unter die Lupe nehmen wie ihre öffentliche Website, erfahren sie, wie zufrieden die Mitarbeiter damit sind, ob sie die hinterlegten Infos, Dokumente und Anwendungen überhaupt finden und was sie tatsächlich wahrnehmen.

Zielvorgaben klassisch festlegen

Für die Analyse empfiehlt sich ein Vorgehen nach dem klassischen Steuerungskreislauf: Die Ziele für die Nutzung des Intranets werden festgelegt, beispielsweise dass jedes hinterlegte Dokument mit maximal drei Klicks zu erreichen ist oder dass mindestens 80 Prozent aller Geschäftsreisen über das Intranet gebucht werden sollen. Dann misst das Unternehmen die Ist-Werte und optimiert gezielt die entsprechenden Bereiche. Auf Basis einer kontinuierlichen Auswertung der Soll- und Ist-Werte wird die Optimierung fortgesetzt, bis die Zielvorgaben erreicht sind. All diese Erkenntnisse sind für den strategischen Ausbau und die nutzerzentrierte Optimierung eines Mitarbeiterportals unerlässlich – und nur so lässt sich auch die Wertschöpfung eines Intranets steigern.

Datenschutz durch Sessionkennung

Häufig lassen die strengen Datenschutzanforderungen – insbesondere wenn es um die Analyse des Nutzungsverhaltens der eigenen Mitarbeiter geht – Unternehmen davor zurückschrecken, ihr Intranet professionell zu optimieren. Datenschutz- und Betriebsratskonformität sollten daher bei der Auswahl einer Intranetanalysesoftware oberste Priorität haben. Empfehlenswert ist eine Lösung, die keine IP-Adressen verwendet, aber dennoch eine Segmentierung nach bestimmten Kriterien – wie beispielsweise Standort, Abteilung oder Sprache – erlaubt. Inzwischen gibt es geeignete Analyselösungen, die sessionbasierte Aufzeichnungen ermöglichen. Dabei wird vom Webserver eine Sessionkennung vergeben und an die Analysesoftware übermittelt, auf deren Basis der Klickpfad analysiert wird. Da diese Kennung unmittelbar nach Beendigung der Session wieder gelöscht wird, ist ein Rückschluss auf einzelne Mitarbeiter ausgeschlossen. IP-Adressen, die Rückschlüsse auf Einzelnutzer erlauben würden, werden zu keinem Zeitpunkt verarbeitet oder gar gespeichert.

Rundumanalyse durch Mouse-Tracking

Entscheidet sich ein Unternehmen für eine kontinuierliche Erfolgskontrolle und -steuerung seines Mitarbeiterportals mit einer Intranetanalyselösung, profitiert es von umfassenden Erkenntnissen.Wie mit einer klassischen Webanalyse-Software lassen sich damit unter anderem Daten zu Besucheranzahl, Verweildauer, Klickpfaden sowie zu Suchverhalten und zu Ein- und Ausstiegsseiten erheben. Durch „click heatmaps“ und „link clickmaps“ wird sichtbar, welche Seiteninhalte häufig geklickt und welche kaum beachtet werden. Schon daran können Unternehmen erkennen, wie und in welchem Umfang das Intranet genutzt wird und ob diese Nutzung den Zielvorgaben entspricht.

Eine detailliertere Analyse per Mouse-Tracking macht darüber hinaus sichtbar, wie die Mitarbeiter mit einzelnen Seiten interagieren, welche Inhalte sie wahrnehmen und was übersehen wird. Dafür zeichnet die Mouse-Tracking-Software einzelne Besuchersessions auf, die wie ein Film abgespielt werden können oder sich zu aussagekräftigen Overlay-Maps verdichten lassen. So können Aufmerksamkeitsfokus, das Scrollverhalten sowie die Verweildauer der Portalbesucher auf einzelnen Seitenabschnitten sichtbar gemacht werden. Hier zeigt sich deutlich,

ARBEITSHILFE

Muster Betriebsvereinbarung über die Nutzung betrieblicher Kommunikationsmittel (HI1506241)

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

www.haufe.de/hi1506241

© HXDBZXY / SHUTTERSTOCK.COM

Zeitgleich die ganze Belegschaft zu informieren, ist eine aufwändige Sache. Mitarbeiterportale bieten hier erhebliche Vorteile.

ob die Benutzerführung auf einer Seite funktioniert oder ob Besucher die Maus suchend in Zickzacklinien über die Seite führen. Besonders wertvoll sind die per Mouse-Tracking gewonnenen Erkenntnisse aufgrund der hohen Maus-Auge-Korrelation bei Mausbewegungen, die in wissenschaftlichen Studien belegt wurde und mehr als 70 Prozent beträgt. Eine professionelle Mouse-Tracking-Lösung bietet darüber hinaus auch detaillierte Formularanalysen bis auf Einzelfeldebene. Sollen die Mitarbeiter beispielsweise Formulare für ihre Reisekostenabrechnung oder Urlaubsanträge direkt im Intranet ausfüllen, kann mithilfe einer Mouse-Tracking-Software genau festgestellt werden, ob es kritische Felder gibt, in denen die Formularbearbeitung besonders lange dauert oder in denen häufig abgebrochen wird.

Einblicke durch Onsite-Befragungen

Eine umfassende Intranet-Controlling-Lösung bietet zusätzlich zur Nutzerbeobachtung auch die Option, aktive Onsite-Befragungen durchzuführen und Feedback über spezielle Buttons einzuholen. So erfährt das Unternehmen, wie zufrieden die Mitarbeiter mit dem Intranet sind und wo sie Verbesserungsbedarf sehen. Eine intelligente Befragungssoftware liefert automatische Handlungsempfehlungen dazu, durch welche Optimierungsmaßnahmen sich die Zufriedenheit der Nutzer am besten steigern lässt. Auch hier ist Datenschutz- und Betriebsratskonformität Grundvoraussetzung für den Einsatz. Ist eine Software in der Lage, trotz anonymisierter Sessionaufzeichnung nach Standorten oder Abteilungen zu segmentieren, erhält das Unternehmen besonders aussagekräftige Einblicke. Bestückt etwa das Produktmanagement in der Zentrale die interne Wissensdatenbank ausgiebig mit Datenblättern und Produktinfos, werden von den Vertriebsniederlassungen aus jedoch kaum Zugriffe verzeichnet, sollten die Gründe dafür genauer untersucht werden. Ebenso sinnvoll ist es, zu untersuchen, ob bestimmte Suchbegriffe häufig verwendet werden, aber nicht zu Ergebnissen führen, und ob Intranetschulungen für Mitarbeiter in einer verstärkten Nutzung resultieren.

Integration in die IT-Landschaft

Bedienungsfreundlich sollte natürlich nicht nur das Mitarbeiterportal sein, sondern auch die Software, die für eine umfassende Analyse eingesetzt wird. Sie sollte sich nahtlos in die bestehende IT-Landschaft integrieren lassen und nicht nur im SaaS-Modell, sondern wegen der sensiblen internen Daten auch als Inhouse-Lösung zur Verfügung stehen. Viele Unternehmen betreiben ihr Mitarbeiterportal auf Basis von Microsoft-Sharepoint oder SAP-Netweaver – eine Lösung, die speziell für diese Plattformen optimiert ist, ist da sinnvoll. ■

CHRISTIAN BENNEFELD
ist Geschäftsführer bei der Etracker GmbH in Hamburg.

Gesundheit lernen in der Lehre

PRAXIS. Bei der eigenen Gesundheit gilt: Je früher das richtige Verhalten gelernt wird, desto besser. Deshalb setzt MAN Truck & Bus gezielt bei Azubis und Ausbildern an.

Von **Ilse Goldschmid**

Der Einstieg ins Arbeitsleben bringt eine ganze Reihe von Veränderungen mit sich. Viele neue Eindrücke und positive Erlebnisse, aber auch Belastungen und schwierige Situationen warten auf die Berufsanfänger. Längere Arbeitszeiten und frühes Aufstehen, körperliche Anstrengung, langes Sitzen oder Stehen und ungewohnte, zum Teil einseitige Arbeiten stellen vielfältige Anforderungen an die Auszubildenden und verändern deren Leben. Der Körper gewöhnt sich mit der Zeit an die neuen Herausforderungen und entwickelt Strategien, mit ihnen umzugehen.

Aber nicht immer sind die selbst entwickelten Anpassungsstrategien die richtigen. Deshalb sollten in den ersten Jahren der Berufstätigkeit mit professioneller Unterstützung die Weichen gestellt werden, die dem Arbeitnehmer in seinem beruflichen Umfeld langfristig von Nutzen sind. Noch ist das Thema Gesundheit als Ausbildungsinhalt für die Berufsstarter allerdings nicht selbstverständlich.

ARBEITSHILFE

Mustertext Mitarbeiterbefragung zum betrieblichen Angebot zur Gesundheitsförderung (HI732294)

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

www.haufe.de/hi732294

Bereits seit 2007 bietet die MAN Truck & Bus AG am Standort München ein Programm zum Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) für Azubis an, das die jungen Leute mit wechselnden Themenschwerpunkten über die gesamte Lehrzeit begleitet. Das Programm wird durch die Motio GmbH München umgesetzt. Ziel ist es, dass die Auszubildenden lernen, langfristig richtige Verhaltensweisen zu entwickeln, um falschen Verhaltens- und Bewegungsmustern und somit Gesundheitsschäden vorzubeugen. Die Azubis sollen selbstverantwortlich in Bezug auf ihre eigene Gesundheit handeln. Außerdem soll die körperliche Belastung reduziert und die Belastbarkeit der jungen Leute erhöht werden.

Die Präventionsprogramme starten im ersten Lehrjahr mit einer Kick-Off-Veranstaltung. Diese umfasst eine Testserie, die die gesundheitliche Ausgangssituation der Azubis beleuchtet und im zweiten Lehrjahr erneut angeboten wird. Ziel ist es, anhand der Ergebnisse individuell auf Veränderungen eingehen zu können und durch gezielte Beratung und Tipps dauerhaft die Gesundheit zu erhalten und zu verbessern. Gemessen wird unter anderem die persönliche Bauch- und Rückenkraft. Mögliche Ungleichgewichte der Muskulatur werden aufgezeigt, das individuelle Kraftniveau gemessen und dieses in Bezug zu Vergleichswerten gesetzt. Der Ausdauertest auf dem Fahrrad beurteilt die Herz-Kreislauf-Fähigkeit. Die Messung von Körperfettanteil und BMI ergänzt die Testserie, deren Ergebnisse im Anschluss ausgewertet und in den begleitenden Seminaren erklärt und besprochen werden.

Jedes Lehrjahr mit anderen Inhalten

Nach dieser ersten Eingangsdiagnostik starten die Schulungen, die konzipiert für alle drei Lehrjahre unterschiedliche Inhalte aufgreifen. Das erste Lehrjahr bearbeitet in acht Seminarstunden folgende Inhalte: Gesundheit, Anatomie und Physiologie (Aufbau/Funktion Wirbelsäule, Muskulatur), Ergonomie (Sitzen, Stehen, Bildschirmarbeitsplatz, Heben-Bücken-Tragen mit Videoanalyse). Die Auszubildenden erfahren bei einer Begehung der Lehrwerkstätten, wie sie ihr Wissen über Ergonomie an den Arbeitsplatz übertragen können. Außerdem stehen das Herz-Kreislaufsystem, Ausdauer- und Krafttraining und die Erklärung und Interpretation der Ergebnisse der Eingangsdiagnostik auf dem Gesundheitslehrplan. Die Vermittlung von Ausgleichsübungen sowie die Themen Stress und Entspannung schließen die Inhalte des ersten Lehrjahres ab.

Das Gelernte vertiefen

Das zweite Lehrjahr startet mit einer erneuten Messung der Gesundheitssituation. In fünf Lehrstunden wiederholen die Trainer zunächst ausführlich die vorangegangenen Inhalte, um das Gelernte zu festigen und zu vertiefen. Anschließend folgt ein Vergleich der Diagnostikergebnisse mit denen des Vorjahres. Eine auf die Ergebnisse abgestimmte Beratung und nützliche Tipps unterstützen die Auszubildenden dabei, Theorie und Praxis zu verbinden. Außerdem werden die

PRAXISBEISPIEL

Für den Rücken und die Nerven

Zwei Auszubildende berichten von ihren Erfahrungen mit dem bundesweiten Präventionsprogramm für Auszubildende und dual Studierende der Siemens Betriebskrankenkasse SBK.

Marcel Gamer und Leander Schlickenrieder sind zwei von 2.300 Siemens-Azubis im ersten Lehrjahr. Der 19-jährige Marcel lässt sich in München zum Industriemechaniker ausbilden, der 18-jährige Leander zum Elektroniker. Schon im ersten Lehrjahr sind beide auf allen Ebenen gefordert: Die elektronischen Schaltkreise, mit denen sich Leander auseinandersetzt, zwingen auch seinen Kopf zum häufigen Umschalten. Marcel muss schwere Metallstücke und Werkzeuge heben. Will er die Drehmaschine einstellen, muss er sich tief bücken.
Um möglichen Gesundheitsschäden, die im Laufe des gesamten Berufslebens auftreten können, vorzubeugen, hat die Siemens-Betriebskrankenkasse SBK gemeinsam mit „Siemens Personal Education" (SPE) 2009 ein Präventionsprogramm für Auszubildende und dual Studierende entwickelt. Das SPE-Azubi- und duale Studentenprogramm ist bundesweit einheitlich konzipiert und wird an derzeit 22 Standorten durchgeführt, nicht nur bei Siemens, sondern auch in weiteren Unternehmen, etwa in Gießereibetrieben in Chemnitz. Für eine flächendeckende Umsetzung arbeitet die SBK mit dem Dienstleister Motio zusammen. Dessen Trainer schulen sowohl die Nachwuchskräfte als auch deren Ausbilder und Trainer. Denn eine nachhaltige Wirkung werde nur erreicht, wenn die Azubis und dual Studierenden bei der täglichen Umsetzung konsequent unterstützt würden. Azubi Marcel bestätigt dies. Zwar wisse er, was zu tun ist, um die ungesunde Haltung beim Einstellen der Drehmaschine auszugleichen. Aber er brauche jemanden, der ihn im richtigen Moment an die richtige Verhaltensweise erinnere.

© SIEMENS BETRIEBSKRANKENKASSE

Siemens-Azubis in Aktion: Schon früh erlernen sie rückenschonendes Verhalten.

Auch die starke Zunahme an psychischen Erkrankungen im Arbeitsleben wird im Präventionsprogramm berücksichtigt, indem Themen wie Stressmanagement, Ernährung, Teamarbeit oder der Umgang mit Suchtgefahren behandelt werden. Doch wie viel davon bleibt tatsächlich in den Köpfen hängen? Viel, sehr viel, findet Josef Fleischmann, der in München die technischen Ausbildungen verantwortet. „Bereits im ersten Modul, in dem sich die Azubis und Studierenden zunächst nur mit der körperlichen Fitness auseinandersetzen, gibt es erste Aha-Erlebnisse. Die anfänglichen Tests zeigen schonungslos den Zustand der eigenen körperlichen Verfassung. Nach diesem Augenöffner fangen einige junge Leute damit an, entgegen bisheriger Gewohnheiten, Sport zu treiben. Das ist ein toller Erfolg, den wir mit zahlreichen betrieblichen Angeboten unterstützen." Auch das Thema Ernährung komme gut an, wenngleich es nicht immer gelinge, Salat und Gemüse gegen Pommes und Currywurst in Stellung zu bringen. „Unterm Strich geht es darum, das Gesundheitsbewusstsein zu schärfen, damit sich die Berufseinsteiger später daran erinnern können", sagt Fleischmann.
Die Wirkung des Programms verdeutlichen auch die Beispiele von Marcel und Leander: Schwere Gegenstände rückenschonend zu heben, ist Marcel schon in Fleisch und Blut übergegangen. Das neue Wissen aus dem Azubi- und Studenten-Programm baut er konstruktiv in seinen Alltag ein. Beispielsweise, indem er das dynamische Sitzen, also das häufige Wechseln der Sitzposition, auf seine stehende Tätigkeit überträgt: Um die Wirbelsäule nicht einseitig zu belasten, stellt er sich mal so, mal so hin. Wenn Leander merkt, dass seine Schulter verspannt ist, dann dehnt er mit einer gezielten Bewegung seine Arm- und Halsmuskeln. Den Namen dieser Übung hat er zwar vergessen, Methode und Wirkung aber nicht. Jetzt bräuchte er noch etwas für seine Nerven. Die liegen manchmal blank. „Wenn mich Leute bewusst aus meiner Konzentration bringen, dann ärgert mich das manchmal."
In einem späteren Modul des Azubi- und Studenten-Programms soll Leander Werkzeuge lernen, mit denen er auch zwischenmenschliche Verspannungen lösen kann.

Von **Andreas König**, Leiter Betriebliche Gesundheitsförderung bei der SBK

AUSBILDUNGSMARKT

Azubis verzweifelt gesucht

Die Lage auf dem Ausbildungsmarkt hat sich gedreht. Betriebe haben zunehmend Schwierigkeiten, ihre Ausbildungsstellen zu besetzen. Ausbildungsmarketing wird immer wichtiger.

Der befürchtete Fachkräftemangel führt dazu, dass die Unternehmen ihre Ausbildungsplätze aufstocken. Laut Bildungsbericht ist die Zahl der betrieblichen Ausbildungsverträge 2011 um beinahe 21.000 angestiegen. Gleichzeitig stehen jedoch immer weniger Schulabgänger für eine Ausbildung zur Verfügung – trotz doppelter Abiturientenjahrgänge in Niedersachsen und Bayern und trotz Aussetzen des Wehr- und Zivildiensts. Die Folge: Die Zahl der unbesetzten Ausbildungsstellen nahm 2011 um 51 Prozent zu. Ende des Jahres waren noch knapp 30.000 Ausbildungsplätze frei, während nur noch etwa 11.500 Bewerber unversorgt waren. Dass die Firmen immer seltener all ihre Ausbildungsplätze besetzen können, belegt auch eine Umfrage der Onlinejobbörse Jobstairs: Vor allem bei technischen Ausbildungsberufen suchen mehr als 50 Prozent der befragten Partnerunternehmen noch nach Nachwuchskräften. Aber auch im kaufmännischen und gewerblichen Bereich können nicht alle Unternehmen (44 Prozent beziehungsweise 25 Prozent) ihren Bedarf an Azubis decken.

Soweit die Sicht der Großunternehmen. Bei kleinen und Kleinstunternehmen ist die Situation laut Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) weitaus kritischer. Und das wird sich mittelfristig nicht ändern, ganz im Gegenteil. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) sieht vor allem die Verbesserung der Ausbildungschancen für Jugendliche mit Migrationshintergrund und die Anerkennung von Abschlüssen, die bereits im Ausland erworben wurden, als Lösungswege. Auch Förderprogramme für Jugendliche, die den Übergang von der Schule in die Ausbildung nicht gleich schaffen, sollen verstärkt werden.

Auch seitens der Unternehmen sind immer mehr Anstrengungen erforderlich, um Schulabgänger für eine betriebliche Ausbildung zu begeistern. Das Thema Ausbildungsmarketing wird immer wichtiger und dazu gehört nicht nur, unterschiedliche Rekrutierungskanäle zu nutzen und zu überprüfen, ob man damit seine Zielgruppen wirklich erreicht. Genauso gehört dazu, die Ausbildung im Unternehmen attraktiv zu gestalten und bekannt zu machen. Und auch das interne Ausbildungsmarketing ist wichtig. Denn eine Untersuchung des BIBB hat herausgefunden, dass gerade bei Berufen, die aus Sicht der Jugendlichen eher unattraktiv sind, informelle Rekrutierungswege wirkungsvoll sind. Also die Gewinnung der Azubis über eine persönliche Ansprache oder über Empfehlung bestehender Azubis. Zudem kann ein gutes internes Ausbildungsmarketing dazu beitragen, dass einmal gewonnene Azubis besser in den Betrieb integriert werden und ihm auch über die gesamte Ausbildungszeit – oder sogar darüber hinaus – erhalten bleiben.

Die Nachfrage steigt, das Angebot sinkt

2009	89
2010	90
2011	93

Die Angebot-Nachfrage-Relation (die Anzahl neu abgeschlossener Ausbildungsverträge je 100 Nachfrager) nimmt deutlich zu.

Angaben in Prozent.

QUELLE: BMBF, 2012

Themen Schlaf und „Life Kinetik“ (ein Gehirntraining durch Bewegung) speziell im zweiten Lehrjahr besprochen.

Auch das dritte Lehrjahr startet zunächst mit einer Wiederholung der bereits bekannten Inhalte. Anschließend wird der Bereich Ernährung ausführlich in verschiedenen Facetten beleuchtet. Um die Nachhaltigkeit zu sichern, werden über alle Lehrjahre in einem persönlichen „Commitment Letter“ feste Ziele und Vereinbarungen mit den Azubis getroffen.

Das Präventionsprogramm unterstützt nicht nur die Azubis, sondern schult auch deren Ausbilder. Diese erfahren, wie wichtig ihr persönlicher Einsatz und ihre Unterstützung für eine erfolgreiche Programmumsetzung sind. Gemeinsam mit Motio erarbeiten sie zudem, wie sie die eigene Vorbildfunktion ausfüllen. Außerdem werden bei der Ausbilderschulung Möglichkeiten aufgezeigt, wie in allen Ausbildungsstufen Raum für das Thema „Gesundheit“ geschaffen und es als fester Bestandteil in die Ausbildung integriert werden kann. Ebenso werden in der Ausbilderschulung Ideen und Anregungen generiert, die helfen, das Azubi-Programm zu fördern und zu unterstützen mit dem Ziel, die Azubis darin zu bestärken und gleichzeitig Impulse zu setzen. Das Programm läuft inzwischen im fünften Jahr und erreichte mittlerweile mehr als 400 Auszubildende. ■

ILSE GOLDSCHMID ist Geschäftsführerin von Motio, München und Karlsruhe.

DEUTSCHER BILDUNGSPREIS

TÜV SÜD Akademie

EuPD Research
I Sustainable Management

Unternehmen. Bilden. Zukunft.

Jetzt bewerben unter:
www.deutscher-bildungspreis.de

Lassen Sie Ihr Bildungs- und Talentmanagement auszeichnen!

- ➔ Positionieren Sie sich als Vorreiter im Bereich strategischer Weiterbildung.
- ➔ Nutzen Sie die kostenfreie Teilnahme für einen Benchmark.

Fördern Sie Ihre Talente durch die Teilnahme am Deutschen Bildungspreis!

Premiumpartner: VEDA, SP Data – Software für das Personalwesen

Partner: kursfinder.de, avrami business communication

Medienpartner: DIE WELT, HAUFE., wirtschaft weiterbildung

Wieviel IT braucht ein Personaler?

EINBLICK. Mobility, Social Media, Collaboration, SaaS – Personaler müssen sich mit immer neuen Techniktrends auseinandersetzen. Aber was davon brauchen sie wirklich?

Personaler oder IT-Profi? Von HR wird teilweise viel technisches Verständnis erwartet.

Von **Uli Pesch**

Mobiles Arbeiten in Verbindung mit Smartphones, Tablets und „Mobile Computing“, „Social Media“, „Collaboration“, „Cloud“, SaaS und Talentmanagement heißen die großen Trends, die auch vor den Türen der Personalabteilungen nicht haltmachen. Dabei gilt es, Modetrends von echten Bedürfnissen streng zu unterscheiden, um sich nicht in jeden Trend mit aufwendiger Software einzuklinken. Personaler müssen also wissen, worum es geht. Sie müssen wissen, wie die Personalsoftware, die das Unternehmen einkauft, funktioniert und was sie können soll, damit sie zwischen brauchbaren und weniger brauchbaren Lösungen unterscheiden können. Sie verfügen jedoch oft nicht über die Qualifikation grundsätzliche Fragen nach dem wirklichen Nutzen des Einsatzes immer neuer Technologien und Softwareprodukte zu stellen und die Antworten hinreichend zu bewerten. Objektive Kosten-/Nutzenbetrachtungen bleiben dabei oft auf der Strecke. Und dann wird – im übertragenen Sinn – möglicherweise ein Ferrari angeschafft, wenn eigentlich ein LKW für die Personalarbeit brauchbarer wäre.

Doch Informationstechnologie muss auch für die oft nicht sonderlich IT-affinen Personalprofis keine Zauberei und auch kein Buch mit sieben Siegeln sein. Um Fehlentscheidungen bei der Anschaffung und dem Betrieb von Softwarelösungen für die Personalarbeit zu vermeiden, sollten diese sich zunächst grundlegendes IT-Fachwissen aneignen, heißt, idealerweise zumindest grundlegende IT-Kurse belegen, Fragen stellen und sich immer wieder mit IT-Experten austauschen.

Nicht antreiben lassen

Aufgrund der Dynamik der IT-Entwicklungen und getrieben von Ängsten, innerhalb kurzer Zeit möglicherweise nicht mehr im Wettbewerb zu sein, lassen sich viele Experten in Unternehmen, auch Personaler, nicht selten zu schnell von allen möglichen Technik- und Softwaretrends beeinflussen, die ihnen Produktivitätssteigerungen, einfacheres Arbeiten, mehr Zeitersparnis, hohe Kostensenkungen und noch mehr versprechen. Ohne wirklich beurteilen zu können, ob die Prognosen richtig sind.

Deshalb müssen sich Personaler auf ihrem Weg zur IT-Fitness nicht nur IT-Wissen aneignen, sondern Sie sollten auch den Markt und die jeweiligen Trends stets im Auge behalten. Um austarieren zu können, welche Trends für sie relevant sind – weil auch das ihre Beschaffungsentscheidungen mitbeeinflusst. Mittlerweile gibt es jedoch so viele Studien und Untersuchungen, die die Meinungen und Bedürfnisse von Personalern und Personalentscheidern zur Softwarenutzung wiedergeben, dass Ratsuchende sich im Studiendschungel allzu leicht verirren können. Hinzu

kommt: Die Ergebnisse vieler dieser Studien basieren auf einer Auswahl von vielleicht nur 40, 50 oder 100 Befragten, sind nach statistischen Grundsätzen also überhaupt nicht relevant. Bedeutung erhalten Sie dennoch durch ständige Wiederholungen in Foren, Präsentationen oder auf Webseiten und mutieren damit oft zu „unzuverlässigen Wahrheiten“. Wer aber seine Entscheidungen auf derlei Studien stützt, läuft Gefahr, sich falsch zu entscheiden.

> Teilweise werden Szenarien entwickelt, die eher Vermarktungszwecken dienlich sind, als wirklich Sinn in der Personalarbeit zu machen.

Trends genau bewerten

Eines der gegenwärtig größten und augenscheinlich wichtigsten Trendthemen im HR-Umfeld ist die zunehmende Durchdringung der Arbeitswelt durch die sogenannte „Collaboration“, die Zusammenarbeit zwischen Personen, die sich an unterschiedlichen Orten befinden. Hier geht es im HR-Kontext vor allem darum, dass auch Personaler ihre Aufgaben zunehmend von unterschiedlichen Standorten aus – meist von zu Hause oder von unterwegs – mit dem PC oder Laptop, Notebook, Tablet oder auch mit Smartphones wahrnehmen und mit Software, die nicht unbedingt auf ihren Arbeitsgeräten installiert ist, erledigen. So beispielsweise im Rahmen von Mitarbeitergesprächen an unterschiedlichen Standorten, zur Besprechung von Zielvereinbarungen direkt am Arbeitsplatz des Mitarbeiters oder auch zur Präsentation von Personalkennzahlen an einem beliebigen Ort. Derlei Aufgaben sind beispielsweise ohne die Unterstützung von Talentmanagementsoftware nicht mehr denkbar. Business Intelligence und andere Lösungen ermöglichen die Aggregation und optische Aufbereitung dieser Zahlen, beispielsweise in Cockpit-Darstellung, sowohl über Tablet PC, aber genauso gut mit Laptops und Notebooks.

Personaler sollten deshalb darauf drängen, dass das Unternehmen oder die IT-Abteilung entsprechende Apps oder andere Zugriffsmöglichkeiten über Datenleitungen und/oder das Internet für mögliche Interessenten und Kandidaten über mobile Endgeräte zur Verfügung stellt. Ähnliches gilt auch für Recruiting und Bewerbermanagement. Mobiles Recruiting und das Absetzen von Bewerbungen über Smartphones oder Tablets stehen beispielsweise insbesondere bei den Digital Natives hoch im Kurs.

Ob sich indessen Social Media Recruiting in der Breite durchsetzen wird, hängt von einer Vielzahl von Parametern ab. Schenkt man dem „Social Media Recruiting Report 2011“ Glauben, dann zeigt ein Blick auf die absolute Nutzung von Social-Media-Recruiting-Kanälen, dass gut die Hälfte der Unternehmen Facebook, Twitter, Linkedin, Blogs und Google überhaupt nicht nutzt. Selbst Xing wird von zehn Prozent der Firmen für diesen Zweck gar nicht genutzt. Und der Hype bei Facebook? Nur etwas über vier Prozent der Unternehmen geben an, regelmäßig Facebook zu nutzen, um Bewerber zu finden. Auffallend ist, dass entgegen der landläufigen Meinung, nur die Konzerne hätten Zeit und Geld für Social Media, die kleinen wie die ganz großen Unternehmen überdurchschnittlich häufig Social-Media-Plattformen für Recruiting nutzen.

Währenddessen gewinnt die Mitarbeiterentwicklung über mobile Endgeräte an Fahrt, wobei hier insbesondere das Lernen über Smartphones und Tablets in den nächsten Jahren zunehmen wird. Nicht nur weil Mitarbeiter mobiler sind, sondern auch weil die Bedienung von Anwendungen über diese Geräte einer anderen, einer benutzerfreundlicheren Philosophie folgt als die oft mit Funktionen überladenen Anwendungen auf herkömmlichen PC. Die kleinen Bildschirme von Smartphones sind für die Darstellung von Charts und Grafiken, für die Eingabe von längeren Texten oder für das gemeinsame Arbeiten an Projektplänen zwar ungeeignet. Aber sie reichen zur Zeiterfassung, für Dienstreise- oder Urlaubsanträge oder auch für kurze und einfache Lerneinheiten. Schnelle Datenleitungen und das Internet liefern auch hier die technische Infrastruktur, die die neuen Arbeitsformen und damit das Aufkommen von Softwarelösungen speziell für den mobilen Einsatz fördern.

Nur das Beste?

Doch nicht jeder benötigt einen mobilen Computer für seine Arbeit: Personaler, die im Unternehmen am Arbeitsplatz tätig sind, brauchen keine mobilen Endgeräte jenseits von einem Laptop und damit auch keine entsprechenden Apps – selbst wenn sie telearbeiten. Die im Unternehmen (oder sonst wo) installierten Lösungen, die den Fernzugriff auf oder die Übertragung von Daten in eine Software (Payroll, Reisekostenabrechnung, Bescheinigungen et cetera) erlauben, reichen dazu völlig aus.

Teilweise werden jedoch Szenarien entwickelt, die eher Vermarktungszwecken dienlich sind, als wirklich Sinn in der Personalarbeit zu machen: Beispielsweise bietet die Technik eines Laptop oder Notebook mehr Leistung als die eines Tablet PC. Einziger Nachteil ist das Gewicht, das aber durch die bessere Bedienbarkeit und die höhere Leistung ausgeglichen wird. Auch die Vielfalt der Funktionalitäten und die Leistung der eingesetzten Software ist auf Laptops und Notebooks besser nutzbar.

Privates wird geschäftlich

Ein anderes Hype-Thema ist „Bring-Your-Own-Device“ (BYOD), bei dem es darum geht, dass immer mehr Mitarbeiter auch ihre privaten mobilen Endgeräte, vor-

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an katharina.schmitt@personalmagazin.de

nehmlich Smartphones und teilweise auch Tablets, für geschäftliche Zwecke nutzen. Geschäftliche Anwendungen auf privaten Endgeräten konzentrieren sich zurzeit noch vorwiegend auf sogenannte „Personal Information Management"-Daten (Kalender, Mails, Adressen). Auch das ist ein Thema für Personaler, die ihre privaten Smartphones für Geschäftliches nutzen. Die Unternehmens-IT stellt die für diese Zwecke geeigneten Lösungen zur Verfügung und installiert diese gegebenenfalls auf den privaten Endgeräten. Hier – wie auch bei vielen anderen Softwarelösungen – gilt: Solange die IT-Abteilung mittels entsprechender Werkzeuge sicherstellt, dass niemand unbefugt auf diese Daten zugreifen kann, sind diese Anwendungen bedenkenlos nutzbar.

Laut Gartner ist die Akzeptanz dieses Trends in den einzelnen Regionen allerdings sehr unterschiedlich. Beispielsweise ist die Nachfrage nach BYOD und entsprechenden Lösungen in den sogenannten BRIC-Ländern (Brasilien, Russland, Indien, China) höher, weil dort mehr „Digital Natives" arbeiten – auch trotz der vielfältigen Sicherheitsfragen (Schutz mobiler Daten, Netzwerkzugriffskontrolle und „Mobile Device Management"). Hingegen überwiegt in den industrialisierteren Ländern die Skepsis im Hinblick auf Sicherheit und Schutz privater Daten.

Endlich SaaS und „Cloud Computing"?

SaaS und „Cloud Computing" zählen zu den wichtigsten Softwaretrends, die vor allem eng mit dem Thema „Talentmanagement" verknüpft sind. Zweifelsohne bieten sie auch für Personaler eine Vielzahl von Vorteilen. Beispielsweise sind SaaS-Lösungen rasch einsetzbar und nach Bedarf ohne Aufwand skalierbar. Nachdem erste intensivere Praxiserfahrungen mit diesen Lösungen gemacht werden konnten, berichten Anwender indessen auch von einigen Einschränkungen oder Nachteilen, die anfangs als Vorteile von SaaS gepriesen wurden. Eines der wichtigen Argumente für die Anschaffung von SaaS-Lösungen war und ist nach wie vor der Kostenaspekt. Bevor man sich auf dieses Konzept einlässt, sollte das genauestens überprüft werden. Denn SaaS kann teurer als eine normale identische Lösung im Unternehmen werden. Ein weiteres Argument: Je nach Anforderung eines Unternehmens kann es vorkommen, dass die im Vergleich zu Individuallösungen doch etwas starrere Grundkonzeption von SaaS-Software zu einem Hindernis wird. Und zwar dann, wenn HR-Abteilungen beispielsweise durch Veränderungen in der Unternehmensstruktur individuellere Lösungen benötigen als das, was das SaaS-Pendant anbietet. Alle Talentmanagementlösungen der größeren Hersteller sind jedoch SaaS-Varianten, die aber vereinzelt bei Bedarf als Inhouse-Lösung zur Verfügung stehen können.

Im „Cloud Computing" zeigen sich Präferenzen insbesondere für die Be- und Verarbeitung von Personaldaten: Der Vorteil der Nutzung verteilter Rechner- und Speicherkapazitäten bei „Public Clouds" wird aufgrund nach wie vor existierender datenschutzrechtlicher Bedenken hierzulande im Personalumfeld nur marginal akzeptiert. Hier scheinen sich die „Private Clouds" eher durchzusetzen, was dann allerdings wieder eher dem bereits bekannten alten Modell des Application Service Providing (ASP) nahe kommt. Auf das direkte Arbeiten mit Personalsoftware am jeweiligen Arbeitsplatz hat das indessen keinen Einfluss, weil es dafür unerheblich ist, wo die Software installiert ist.

Alle Trends gemeinsam

Talentmanagement vereint und umfasst eine Fülle von Personalaufgaben, die mithilfe aktuellster Software- und Techniktrends eine neue Dimension erhalten haben. Neben SaaS und „Cloud Computing" ist mobiles Arbeiten für Talentmanagement ebenso wichtig wie die Nutzung privater mobiler Endgeräte und Social Media. Aufgrund der in den vergangenen Jahren gestiegenen Anforderungen an das Personalmanagement ist Talentmanagementsoftware aus keinem mittleren und größeren Unternehmen mehr wegzudenken. Bei Anbietern, die auch die übrigen Aufgabenbereiche des Personalwesens mit Software bedienen können, ist das Portfolio an Talentmanagementfunktionalitäten zwar etwas bescheidener als bei Herstellern reiner Talentmanagment-Lösungen. Dafür erhalten Anwender aber eine etwas bes-

VORÜBERLEGUNGEN

Mitreden und mitentscheiden

Wer bei der Auswahl von Personalsoftware mitentscheiden will, sollte einige grundlegende Anforderungen und Fragen stellen und eindeutig beantworten können.

- Verfügen Sie über ausreichend Fachkenntnis hinsichtlich der grundsätzlichen Funktionsweise von Software?
- Klopfen Sie eingehend die Funktionen einer neuen HR-Software im Hinblick auf die konkreten Einsatzszenarien in Ihrem Arbeitsbereich ab. Was brauchen Sie, was nicht?
- Vergleichen Sie detailliert die kurz-, mittel- und langfristig entstehenden Kosten (Installation, Betrieb, Wartung, Updates, Upgrades) für die Anschaffung und den laufenden Betrieb der Lösung mit anderen Varianten und Lösungen.
- Definieren Sie die exakten Datensicherheits- und Datenschutzanforderungen.
- Ist sichergestellt, dass, unabhängig von der eingesetzten Technologie zum Betreiben der Softwarelösung, alle datensicherheits- und vor allem datenschutzrelevanten Vorgaben und Richtlinien eingehalten werden?
- Wird das Arbeiten mit der neuen Lösung vereinfacht?
- Werden dadurch Prozesse optimiert?
- Wird viel mit mobilen Mitarbeitern gearbeitet?
- Erlauben die Personalplanungen den langfristig problemlosen Betrieb der ausgewählten Software?
- Benötigen Sie eine stark individualisierte Lösung?

sere Stringenz im Zusammenspiel der unterschiedlichsten HR-Funktionen. Wenn bereits andere HR-Lösungen im Haus vorhanden sind und an die Anforderungen des Talentmanagements keine allzu komplexen Anforderungen gestellt werden, können die Talentmanagementlösungen von HR-Software-Komplettanbietern, die allerdings in der Regel nicht als SaaS-Lösung zur Verfügung stehen, ausreichende Funktionalitäten bieten.

Immer noch erhebliche Vorbehalte

Zwei Bereiche, über die aufgrund der Zunahme mobiler Endgeräte viel und insbesondere in Deutschland nach wie vor kontrovers diskutiert werden, sind Datensicherheit und Datenschutz. Über die Sicherheit der Daten muss sich bei seriösen Anbietern niemand mehr den Kopf zerbrechen. Nach wie vor etwas anders sieht es beim Datenschutz aus. Immer noch für die meisten Personaler sehr heikel ist Bereithaltung von Personaldaten in der „Cloud". Vor allem, wenn es um „Public Clouds" geht, wie sie beispielsweise die US-Talentmanagement-Softwarehersteller anbieten. Vertragliche Vereinbarungen mit diesen Anbietern, die deren Haftung beim Zugriff auf die Daten durch Dritte (beispielsweise US-Behörden) beinhalten und die auch bei US-Gerichten einklagbar sind, schaffen aber letztlich auch hier Sicherheit. Doch welches kleine oder mittelständische Unternehmen wird den Instanzenweg an einem US-Gericht beschreiten wollen? Fakt scheint zu sein, dass es 87 Prozent der deutschen Personalmanager zunehmend schwieriger finden, den Schutz sensibler Daten in ihrem Zuständigkeitsbereich zu gewährleisten. Das ergab eine aktuelle Gemeinschaftsstudie von Kienbaum, Bitkom, FAZ-Institut und TOP unter 779 Geschäftsführern und HR-Managern deutscher Unternehmen.

Wissen zählt

Es ist letztlich schwer zu sagen, welche HR-Software sich aufgrund von IT-Trends als notwendig oder brauchbar entwickelt und welche weniger. Solange eine breite Akzeptanz erzeugt werden kann, „lohnt" sich der Einsatz einer bestimmten Technik oder Software auch im Personalumfeld. Im Übrigen halten nicht alle Trends, was an Zuversicht in sie hineininterpretiert wird. Einige blühen direkt auf, andere benötigen Jahre oder entwickeln sich nie dazu. Zum Beispiel „Software as a Service": Schon vor 15 Jahren entwickelt, fristete diese Technologie bis vor ein paar Jahren ein Schattendasein. Auch ASP (die Nutzung von Software, die auf einem Server im Rechenzentrum eines Anbieters läuft) konnte trotz intensiver Bemühungen nie richtig boomen. Manchmal kommt es einfach auf den richtigen Zeitpunkt an: Telearbeit kam nicht so richtig in Schwung, solange die Datenleitungen und die dazugehörige Technik nicht ausreichend leistungsfähig waren. Aus Telearbeit wurde mobiles Arbeiten und nun gilt es, das gesamte Ökosystem drumherum in richtige Bahnen zu lenken. Dazu zählt auch die passende Personalsoftwareauswahl. Um dieser Verantwortung gerecht werden zu können, müssen sich Personaler intensiver mit IT-Technik und IT-Prozessen beschäftigen als bisher. ■

ULI PESCH ist Autor und freier Journalist in Heimstetten.

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

b | r | z
www.brz.ag
0421 / 20152-0

Gestalten Sie Ihr Personalwesen mit uns!

BRZ-*HR*®	webbasierte Entgeltabrechnung auf Basis SQL
BRZ-*ARCHIV*	Druckdatenarchivierung / digitale Personalakte
BRZ-*BEWE*	grafisches Bescheinigungswesen
BRZ-*BUDGET*	Budgetplanung / Personalkostenhochrechnung
BRZ-*PORTAL*	Employee Self Service / Manager Self Service
BRZ-*INFO*	Personalmanagement- und Planungs-System
BRZ-*ZEUGNIS*	Zeugniserstellung

„IT ist kein Zuchtmeister“

INTERVIEW. Personalarbeit bezieht sich auf Menschen – doch ein Grundverständnis an IT ist Voraussetzung für wertschöpfende Arbeit, sagt Professor Christian Scholz.

personalmagazin: *Personalarbeit wird immer technischer, wie weit müssen Personaler sich hier noch auskennen?*
Christinan Scholz: Das hängt von der Rolle der Personalabteilung im Unternehmen ab. Die möglichen vier Rollen zeigt die Kompetenz-4-HR-Matrix, die Kompetenz im Sinn von Befähigung mit Kompetenz im Sinn von Befugnis kombiniert: Die Rollen sind Mediator, Lösungslieferant, Machtpromotor und Gestalter.

personalmagazin: *Welche IT-Kompetenzen haben die Personaler laut dieser Matrix?*
Scholz: Will der Personaler als Mediator auftreten, braucht er wenig IT-Befähigung und -Befugnisse. Er trifft keine Entscheidungen, sondern agiert als Vermittler zwischen Fachabteilung und Dienstleister. Eigene komplexe Softwarlösungen oder atemberaubende IT-Innovation sind nicht gefragt. Anders sieht es beim Lösungslieferanten aus. Hier führt die solide IT-Wissensbasis des Personalers dazu, dass er regelmäßig gefragt wird und Lösungen anbietet. Anbieten ist dabei wörtlich zu nehmen: Die Entscheidung trifft ausschließlich die Fachabteilung. Beim Machtpromotor ist es genau anders herum, denn hier wird geringe fachliche Befähigung mit hohen machtbezogenen Befugnissen kombiniert. Seine Aufgabe ist es, Konzepte durchzusetzen. Dazu braucht er kein tiefes IT-Wissen. Mehr noch als der wirkliche IT-Profi muss er aber die Sinnhaftigkeit moderner IT verkaufen können – sowohl gegenüber der Unternehmensleitung, die das Geld gibt, als auch gegenüber den Fachabteilungen als Nutzer der Personal-IT.

Beim Gestalter gehen ausgeprägte Befähigungen mit angemessenen Befugnissen einher. Dementsprechend hat die Personalabteilung klare Gestaltungsfelder und Handlungskompetenzen. Sie weiß genau, welche Personalprozesse mit welchen IT-Lösungen abgebildet werden müssen, und ist gleichzeitig im Sinn einer Governance-Funktion befugt, bindende Entscheidungen zu treffen.

personalmagazin: *Reicht es nicht, wenn Personaler wie beim Autokauf handeln? Man weiß, was man braucht, muss aber nicht wissen, wie es genau funktioniert.*
Scholz: Für den Machtpromotor und für den Mediator reicht das aus. Die Frage ist, ob sich die Personalabteilung wirklich auf diese Rolle begrenzen will: Zum einen wird das Wissensgefälle zwischen den externen Beratern und dem Unternehmen immer größer. Wenn die Personalabteilung nur noch Termine koordiniert, wer setzt sich dann auf dem HR-Feld inhaltlich, methodisch und konzeptionell mit den Beratern auseinander? Zum anderen ist für die HR-Informationstechnologie die Entwicklungslinie alles andere als klar. Deshalb kann man mit richtiger HR-IT einen erheblichen Wettbewerbsvorteil generieren.

personalmagazin: *Was sind also die „Basics“, die jeder Personaler kennen muss?*
Scholz: Abgesehen von dem, was durch Laptops sowieso schon die meisten wissen, braucht man allenfalls das Grundverständnis für eine Informationstechnologie: Sie ist uneingeschränkt für den Menschen da. Das klingt trivial, ist aber essenziell. Denn nur, weil angeblich die „EDV das nicht hergibt“, muss man nicht darauf verzichten. Die IT ist der Freund der Personaler, nicht ihr Zuchtmeister. Es gibt aber noch einen zweiten Punkt: Gegenwärtig öffnet sich eine ganz neue Welt für die HR-IT mit vielen Facetten. Beispielsweise das iPhone-Paradigma: Zentrale Anwendungen werden nur mehr so geschrieben, dass sie auf ein iPhone passen; benutzergeführte Interaktion im iPhone-Stil ist „in“. Das rascher und umfassender zu begreifen ist die Chance für Unternehmen, die Personalarbeit und Personalabteilung. ■

PROF. DR. CHRISTIAN SCHOLZ hat den Lehrstuhl für BWL, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes inne.

Das Interview führte **Katharina Schmitt.**

Mitarbeiter zu Höchstleistungen motivieren – so führen Sie richtig!

Optimale Führung
mit dem Matching-Konzept
183 Seiten
Bestell-Nr. E01337
nur € 29,95

Als Führungskraft wollen Sie vor allem eins – mit Ihrem Team erfolgreich sein. Für die Kommunikation mit Ihren Mitarbeitern bietet das Matching-Konzept die perfekte Unterstützung. Zusätzlich bekommen Sie praktische Tipps, wie Sie im Team ideal agieren. So sind Sie für viele Situationen im Führungsalltag gewappnet und lernen sich selbst und Ihr Gegenüber genauer kennen.

Das Buch liefert Ihnen Werkzeuge und Methoden, jederzeit die richtigen Worte zu finden und als Führungskraft souverän zu überzeugen.

Aus dem Inhalt:

- Mit einer zielgerichteten Strategie und Sprache wirkungsvoll Gehör finden
- Der richtige Umgang mit verschiedenen Kommunikationstypen
- **Inklusive Freischalt-Key für Ihren Match-Persönlichkeitstest**

Jetzt bestellen!
www.haufe.de/bestellung oder in Ihrer Buchhandlung
Telefon 0800-50 50 445 (kostenlos)

HAUFE.

Kein Platz für Einzelkämpfer

STUDIE. Eine bessere Abstimmung zwischen IT- und Geschäftsstrategie gilt in vielen Unternehmen als Schlüssel zur Zukunftssicherung – gerade auch aus Sicht der CIOs.

Von **Daniela Furkel** und **Katharina Schmitt** (Red.)

Was sind die wichtigsten Prozesse und Technologien für die Zukunftssicherung der Unternehmen? Unter dieser Fragestellung bat Capgemini für die neue Studie „IT-Trends 2012“ 156 IT-Verantwortliche (CIOs) in Deutschland, Österreich und der Schweiz, die Tops und Flops der IT-Aufgaben 2012 zu benennen. Die Befragten nannten ein Thema als Herausforderung oberster Priorität, das bei der Befragung 2011 nicht mal unter den fünf meistgenannten Aufgaben aufgetaucht war: das sogenannte „Business-IT-Alignment“, die Abstimmung zwischen Geschäftsbereichen und IT-Bereich auf strategischer Ebene.

Nach Einschätzung der Studienautoren ist die Lage der IT in Unternehmen derzeit schwierig: Einerseits werde sie mehr und mehr dazu aufgefordert, das Unternehmen strategisch zu unterstützen. Andererseits ist sie immer noch Dienstleister, der die Wünsche der Fachabteilungen erfüllen soll, auch wenn diese aus IT-Sicht keinen Sinn ergeben oder hohe Kosten verursachen. Als Beispiel wird die Modifizierung von Standardsoftware genannt, die einen hohen Pflegeaufwand verursacht. Vor diesem Hintergrund gehen die befragten IT-Leiter davon aus, dass die IT-Abteilung das Geschäft nur dann optimal unterstützen kann, wenn beide Seiten wirklich an einem Strang ziehen und sowohl die technologischen Gegebenheiten als auch die Bedürfnisse der Fachabteilungen bei Entscheidungen berücksichtigt werden.

IT sieht sich selbst in der Doppelrolle

So bildet sich eine duale Rolle der IT-Verantwortlichen heraus: Noch immer hat jeder Fünfte in diesem Jahr die Aufgabe, in erster Linie neue Produkte und Services zu entwickeln. Darüber hinaus sollen knapp 31 Prozent der CIOs ihre Organisation beim Wandel unterstützen und für fast jeden Achten ist eines der wichtigsten Themen 2012, dass der Umsatz des Unternehmens mit seiner Hilfe steigt. Die Capgemini-Autoren weisen darauf hin, dass diese Ziele keine klassischen IT-Ziele mehr sind, sondern Businessvorgaben, die zeigten, dass zumindest von einem Teil der CIOs mehr als reine Dienstleistung verlangt wird. So nehmen die IT-Verantwortlichen ihre Rolle als Doppelrolle wahr: Zur Hälfte bezeichnen sie sich als Dienstleister, die IT-Services bereitstellen, und zur Hälfte sehen sie sich als Business Partner des Managements, der geschäftliche Anforderungen in IT-Lösungen umsetzt. Hier wird eine Weiterentwicklung erwartet. Die Mehrheit der Befragten sieht sich in zehn Jahren in zwei IT-Einheiten aufgeteilt: in eine technische und in eine, die sich um Geschäftsprozesse kümmert.

Mehr IT-Verständnis gewünscht

Die Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen, auch im Bereich HR, um hier gemeinsam als Business Partner auftreten zu können, ist also gefragt. Doch gerade hier scheint der Weg schwierig. Von der Einbeziehung der IT in die Strategiefindung des Unternehmens scheint man vielerorts noch weit entfernt: Knapp 60 Prozent der Befragten werden nie, selten oder unregelmäßig zu Sitzungen der Geschäftsleitung eingeladen. In der Praxis sind die Welten von Management und

TOPS UND FLOPS IN DER IT

Topthemen 2012	
Business-IT-Alignment	5,3
Integration von Standard- und Individualsoftware	5,3
Data Quality Management	4,9
Enterprise Content Management	4,9
Master Data Management	4,9

Flopthemen 2012	
Externe Blogs	3,0
Mashup-Integration	3,0
Unternehmensinternes Microblogging	3,0
Public Cloud	2,7
Google Apps	2,4

Bedeutsam für die Zukunftssicherung des Unternehmens sind vor allem die Ausrichtung der IT auf die Geschäftsstrategie und die Integration von Standard- und Individualsoftware. Die Umsetzung technischer Innovationen wie Google Apps tritt dahinter zurück. Bedeutung auf einer Skala von 1 bis 6 (1 = völlig unwichtig, 6 = sehr wichtig)

QUELLE: CAPGEMINI, STUDIE „IT-TRENDS 2012“

© STAUKE / FOTOLIA.COM

Aus einer Hand: Gemeinsam müssen IT und Management an einer Strategie arbeiten. Unabgestimmte Einzelaktionen erzeugen Reibungsverluste und sind nicht erfolgreich.

IT also immer noch streng getrennt. Dabei zeigen sich die befragten IT-Experten als relativ tolerant, was ihre Ansprüche an IT-Fachwissen der beteiligten Fachabteilungen angeht: Während sie von sich selbst ein sehr gutes geschäftliches Know-how für ihre Rolle als Business Partner fordern, erwarten sie von der Geschäftsleitung nur ein durchschnittliches IT-Verständnis. Allerdings sind die meisten Befragten der Ansicht, dass eine Partnerschaft zwischen Management und CIO am besten funktionieren würde, wenn beide Parteien das Fachgebiet des anderen ungefähr gleich gut verstünden, vor allem angesichts der Tatsache, dass die IT in immer mehr Prozesse vordringt und selbst aus traditionelleren Branchen wie dem produzierenden Gewerbe nicht mehr wegzudenken ist.

Die Fachabteilung investiert

Die IT-Projekte selbst drehen sich in diesem Jahr unter anderem um mobile Anwendungen und um die Auswertung unstrukturierter Daten. Das zeigt: Die Unternehmen investieren weiter in Innovation, allerdings stehen immer häufiger Effizienz und Kostensenkung im Vordergrund. Die regen Investitionen sind vor allem auch deshalb möglich, weil die Kosten für die Erhaltung der IT-Landschaft konsequent gesenkt wurden. Der Betrieb, die Aktualisierung von Infrastrukturkomponenten sowie Updates und Harmonisierungen machen nur noch 71 Prozent des Gesamtbudgets aus – ein nach Einschätzung der Studienautoren relativ niedriger Anteil.

Laut Studie geben nicht nur die IT-Verantwortlichen Geld für Technologie aus, sondern auch die Fachabteilungen. Diese tragen mit 16 Prozent zu den gesamten Technologieausgaben eines Unternehmens bei. Dabei handelt es sich insbesondere um Pilotprojekte, die mithilfe externer Berater aufgesetzt werden. Auch hier raten die Studienautoren den Fachabteilungen dazu, alle IT-Projekte eng mit den IT-Verantwortlichen abzustimmen – nicht nur wegen möglicher Sicherheitslücken, sondern auch wegen der effizienten Abwicklung der IT-Leistungen. Nur durch eine enge Zusammenarbeit zwischen der Fach- und IT-Seite könne das Entstehen einer Schatten-IT und neuer Datensilos vermieden werden. Eine spätere Reintegration verursache hohe Kosten. Wenn sich diese Lösungen bewähren, werden sie von der IT-Abteilung entsprechend angepasst und in den laufenden Betrieb übernommen. Zudem geht es um Softwarelösungen, die sehr spezielle Anforderungen abdecken und als Service eingekauft werden, wobei die Daten in externen Rechenzentren liegen.

Aktuelle IT-Projekte

Bei der Frage nach den Inhalten aktueller IT-Projekte wurden am häufigsten Datenschutz und Datenzugriffskontrolle genannt – Themen, die gerade auch für das Personalwesen eine wichtige Rolle spielen. Auch Aspekte wie „Single Sign On“, Anwendungen für mobile Endgeräte und die Umsetzung von Social-Media-Systemen stehen auf den To-Do-Listen der IT-Verantwortlichen ganz weit oben. Ein weiteres wichtiges Thema ist das Arbeiten mit dem eigenen privaten Gerät wie I-Phone oder Notebook im Firmennetzwerk unter dem Motto „Bring Your Own Device“. Auch dieses Thema könnte also in nächster Zeit den Personalbereich betreffen – wenn auch nicht unbedingt von technischer Seite her, sondern mit Blick auf einen eventuell benötigten „Code of Conduct“.

Innovative Technologien, die die breite Masse jedoch noch nicht benötigt, werden dagegen nicht als kritisch zur Zukunftssicherung bewertet. Dazu gehören auch die sogenannten Mashups, die zurzeit vor allem im Web genutzt werden, um Informationen aus verschiedenen Quellen zu kombinieren und in integrierter Form wieder selbst als Datenquelle oder Dienst anzubieten. ■

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an katharina.schmitt@personalmagazin.de

pm NACHGELESEN

Was ist ein Truckverbot?

Wer darin die Umschreibung des sonntäglichen Fahrverbots für Lastwagen auf Bundesautobahnen vermutet, hat sich gründlich blamiert. Denn dem Wortstamm nach kommt dieses Verbot aus dem englischen „to truck“, was zur Zeit des Manchester-Liberalismus so viel wie „tauschen“ bedeutete. Die Entlohnung von Arbeitnehmern wurde in diesen „Trucksystemen“ durch die Hingabe von Waren, häufig Lebensmittel, aber auch Genussmittel wie Zigaretten oder Kaffee als Alternative zur Geldauszahlung durchgeführt. Auch wenn es nicht mehr so genannt wird, geregelt wird das Truckverbot weiterhin gesetzlich, nämlich in § 107 der Gewerbeordnung. Diese Vorschrift setzt das Truckverbot allerdings modifiziert um, denn bekanntlich ist der Bezug von Waren und Dienstleistungen möglich, sofern die Vorschriften über die Abrechnung eines Sachbezugs ordnungsgemäß erfüllt werden. Verboten ist aber, dass Waren auf Kredit gewährt werden und dass der gesamte Arbeitslohn als Sachbezug gewährt wird. Dem trägt die Regelung in § 107 Abs. 2 Satz 5 Rechnung, in dem es heißt: „Der Wert der vereinbarten Sachbezüge oder die Anrechnung der überlassenen Waren auf das Arbeitsentgelt darf die Höhe des pfändbaren Teils des Arbeitsentgelts nicht übersteigen.“

Wer private Einkäufe mit Arbeitgeberfracht mischt, muss dies als Vorteil versteuern.

Lohnsteuer für fliegenden Teppich

Die „Teppichaffäre“ von Bundesentwicklungsminister Dirk Niebel (FDP) hat in den Medien hohe Wellen geschlagen. Wir wollten wissen, was einem Unternehmer passieren kann, wenn sein in Afghanistan tätiger Montageleiter die Gelegenheit zum Teppichkauf nutzt und selbigen mit dem nächsten, ohnedies stattfindenden Rücktransport von Spezialwerkzeugen per Luftfracht in die Heimat transportieren lässt. Die Bewertung von Entgeltspezialist Andreas Sprenger: „Eindeutig ein geldwerter Vorteil.“ Es komme nicht darauf an, ob der Arbeitgeber tatsächlich Kosten hat. Um den Wert des geldwerten Vorteils zu ermitteln, müsse man prüfen, zu welchem Preis ein Endverbraucher die Dienstleistung „Transport eines Teppichs“ beziehen könnte. An dieser Stelle hat Sprenger für Dirk Niebel jedoch noch ein Sparargument auf Lager. Sein Tipp: „Da es sich im vorliegenden Fall offensichtlich nicht um eine Terminfracht handelt (der Teppich wurde erst in der deutschen Botschaft gelagert und mit der nächsten Gelegenheit verschickt), würde man nicht den Preis einer teuren Luftfracht ansetzen, sondern den vermutlich günstigeren Preis für eine Frachtsendung per Schiffscontainer.“

NEWS DES MONATS

Fehlerhafte Sozialauswahl bei Schlecker-Kündigungen Eine der ersten Kündigungsschutzklagen hat die insolvente Drogeriekette Schlecker verloren. Der Grund sind Fehler bei der Sozialauswahl.

Elektronische Betriebsprüfung soll 2013 starten Eine vielversprechende Erleichterung für Arbeitgeber zeichnet sich für das Jahr 2013 ab: Anstelle der persönlichen Prüfung vor Ort wird eine elektronisch unterstützte Betriebsprüfung auf freiwilliger Basis möglich.

Lufthansa darf vorerst mit Leihstewardessen fliegen Die Gruppenvertretung der Flugbegleiter wollte verhindern, dass die Deutsche Lufthansa Leiharbeiter als Kabinenpersonal beschäftigt. Sie konnte sich damit aber nicht vor Gericht durchsetzen.

Beitragshaftung: Subunternehmer am Bau sorgfältig auswählen Der Auftraggeber muss gewissenhaft prüfen, ob seine Subunternehmer Lohnkosten und Beiträge korrekt kalkulieren. Nur eine Freistellungsbescheinigung vom Finanzamt genügt dafür nicht.

Urlaubsabgeltung verfällt nicht am Jahresende Arbeitnehmer müssen ihren Urlaubsabgeltungsanspruch nicht mehr bis zum Ende des Kalenderjahrs geltend machen. Mit diesem Urteil hat das BAG einen Grundsatz des Urlaubsrechts zu Fall gebracht.

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

Wer spendet, ist sozial abgesichert

Wenn von erhöhter Bereitschaft zu Organspenden gesprochen wird, geht es meist darum, mehr Menschen davon zu überzeugen eine Erklärung zu unterzeichnen, mit der sie sich bereit erklären, im Fall ihres Todes einem schwer erkrankten Menschen ein lebensnotwendiges Organ zu spenden. Das Transplantationsrecht regelt aber auch die Fälle, in denen sich Bürger bereit erklären, zu Lebzeiten Teilorgane und vor allem auch Gewebe zur Verfügung zu stellen. Durch eine Änderung des Entgeltfortzahlungsgesetzes wurde jetzt geregelt, dass im Rahmen derartiger Transplantationen Anspruch auf Entgeltfortzahlung bis zu einer Dauer von sechs Wochen besteht, sofern aufgrund der Entnahmeoperation Arbeitsunfähigkeit eingetreten ist. Die auf die Entgeltfortzahlung anfallenden Sozialversicherungsbeiträge können allerdings vom Arbeitgeber im Wege der Erstattung zurückgefordert beziehungsweise mit künftigen Lohnansprüchen verrechnet werden. Bleibt der Arbeitnehmer nach sechs Wochen immer noch arbeitsunfähig, besteht nach § 44 a SGB V für diese Fälle ein ausdrücklicher Anspruch auf Krankengeld. Wichtig für potenzielle Spender ist außerdem eine Änderung in der gesetzlichen Unfallversicherung. Hier wird in Zukunft sichergestellt, dass Gesundheitsschäden im Rahmen einer Entnahmeoperation wie ein Arbeitsunfall anerkannt und entschädigt werden.

Organspende-OP: Entgeltfortzahlung ist hier Pflicht.

Mediationsgesetz

In einem neuen „Gesetz zur Mediation“ sollen Mindestanforderungen für freiwillige Verfahren außerhalb der Gerichte gesetzlich geregelt werden. Dabei geht es um Fragen der Verbindlichkeit der Schlichtungsergebnisse, aber auch um Voraussetzungen für die Qualifikation eines Mediators und die damit zusammenhängende Vertraulichkeit der Gespräche. Bezüglich arbeitsgerichtlicher Streitigkeiten halten Kritiker dagegen, dass es durch die vorgeschriebenen Gütetermine schon immer zu einer gewissen Mediation komme.

Die Mediationsverfechter sehen im Einigungsversuch eines Arbeitsrichters aber stets eine rechtliche Vorbewertung, die dann wiederum nur Vorlage für einen gerichtlichen Konfliktvorschlag sei. Bei einer reinen Mediationslehre solle es aber in erster Linie darum gehen, dass die Lösung von den Parteien selbst vorgeschlagen wird.

Wird bei der UV ineffektiv geprüft?

Während sich in früheren Zeiten in den Personalabteilungen die Betriebsprüfer der Sozialversicherung manchmal die Klinke in die Hand gaben, ist die Prüfungskompetenz nach und nach auf eine einheitliche Behörde übergegangen. Die Rede ist von den Prüfabteilungen der Deutschen Rentenversicherung Bund. Diese prüfen nicht nur das gesamte klassische Beitragswesen im Sinne des Gesamtsozialversicherungsbeitrags nach, sondern haben jetzt auch die Alleinkompetenz in Sachen gesetzliche Unfallversicherung. Was zum Zweck des Bürokratieabbaus vorgesehen war, hat jetzt zum offenen Protest der Berufsgenossenschaften geführt. So lässt deren Sprecher Joachim Breuer verkünden, die Auswertungen der Prüfungsergebnisse hätten gezeigt, dass die Kollegen von der Rentenversicherung „erheblich weniger Unregelmäßigkeiten aufdecken“, als es bei den Berufsgenossenschaften der Fall gewesen sei.

Den Grund dafür erläutert Breuer gegenüber dem Handelsblatt wie folgt: Während die Unfallversicherung früher stichprobenartig vor allem Unternehmen mit hohem Schummelpotenzial unter die Lupe genommen habe, würde die Rentenversicherung jetzt unterschiedslos jeden Betrieb unter die Lupe nehmen. Dies sei ein Riesenaufwand mit wenig Ergebnis, zumal die Berufsgenossenschaften über 25 Millionen im Jahr für die Durchführung der Betriebsprüfungen an die Rentenversicherung zahlen müssten. Die Lösung sieht Breuer in einer Bagatellgrenze, bei der eine regelmäßige Prüfung für Kleinbetriebe entfallen soll.

URTEIL DES MONATS

Spektakuläre Kehrtwende bei der Urlaubsabgeltung

Das Bundesarbeitsgericht hat sich in Sachen Urlaubsabgeltung von der sogenannten Surrogatstheorie verabschiedet. Diese besagte, dass ein Urlaubsabgeltungsanspruch wegen Beendigung des Arbeitsverhältnisses stets davon abhängig ist, ob der Arbeitnehmer – wäre er nicht ausgeschieden – seinen Erholungsurlaub noch im Beschäftigungsverhältnis hätte nehmen können. Für die Praxis ist das Urteil vor allem im Hinblick auf langzeiterkrankte Arbeitnehmer zu beachten, denen jetzt auch nach Ablauf des Urlaubsjahrs im Falle des Ausscheidens ein Abgeltungsanspruch zusteht.

Das Urteil ist ein weiteres Beispiel dafür, wie ein jahrzehntelang gefestigte Rechtsprechung durch Vorgaben des Europäischen Gerichtshofs durcheinander gewirbelt werden kann. „Aufgrund unionsrechtlicher Vorgaben“, schreibt das Bundesarbeitsgericht in seiner Pressemitteilung, könne an der bisherigen Rechtsprechung jedenfalls dann nicht mehr festgehalten werden, wenn der Arbeitnehmer über den Übertragungszeitraum hinaus arbeitsunfähig ist. Dem Fall lag folgender Sachverhalt zugrunde: In einem Kündigungsrechtsstreit wurde rechtskräftig festgestellt, dass das Arbeitsverhältnis eines Arbeitnehmers zum 31. Juli 2008 geendet hatte. Zu diesem Zeitpunkt standen ihm noch 16 Tage Urlaub zu, die er wegen Arbeitsunfähigkeit nicht nehmen konnte. Als er im Januar 2009 Urlaubsabgeltung verlangte, lehnten dies die Vorinstanzen mit dem Hinweis auf die Surrogatstheorie ab. Anders das Bundesarbeitsgericht, das entschied: „Der gesetzliche Urlaubsabgeltungsanspruch unterfällt als reiner Geldanspruch nicht mehr dem Fristenregime des Bundesurlaubsgesetzes.“ Sachliche Gründe, warum für einen arbeitsfähigen Arbeitnehmer andere Regeln für den Verfall des Urlaubsabgeltungsanspruchs gelten sollen als für einen arbeitsunfähigen Arbeitnehmer, seien nicht ersichtlich. Für die Praxis gilt daher ab sofort: Urlaubsabgeltungsansprüche werden allenfalls durch gesetzliche, tarif- oder einzelvertragliche Verjährungs- und Ausschlussfristen begrenzt.

Den Urlaub wegen Krankheit nicht genommen? Nach Ausscheiden aus dem Job gibt es einen Abgeltungsanspruch.

Quelle	BAG, Urteil vom 19.6.2012, 9 AZR 652/10
Zum Thema ...	Personalmagazin 2/2012, Seite 66

VERDECKTE ÜBERWACHUNG

ZUSAMMENFASSUNG Auch wenn ein Arbeitsgericht zum Ergebnis kommt, dass der Arbeitgeber wegen einer durch Videobeweis nachgewiesenen Straftat zu einer verhaltensbedingten Kündigung berechtigt war, ist stets zu prüfen, ob die Videoaufzeichnungen im Kündigungsschutzprozess als Beweismittel verwertet werden dürfen.

RELEVANZ Das Bundesarbeitsgericht hatte an der Kündigung selbst nichts auszusetzen. Dennoch gaben die Richter den Fall wieder an das Landesarbeitsgericht zurück. Dieses muss jetzt feststellen, ob die Voraussetzung für eine prozessuale Verwertung der Videoaufzeichnungen gegeben sind.

Quelle	BAG, Urteil vom 21.6.2012, 2 AZR 153/11
Zum Thema ...	Personalmagazin 7/2008, Seite 18

RECHTSWIDRIGER WARNSTREIK

ZUSAMMENFASSUNG Richtet sich ein Streik gegen ein Unternehmen, welches während laufender Tarifvertragsverhandlungen aus dem Arbeitgeberverband ausgeschieden ist, werden die Streikmaßnahmen rechtswidrig und berechtigen den Arbeitgeber zu Schadensersatzforderungen gegen die Gewerkschaft.

RELEVANZ. Das Urteil stellt klar, dass Arbeitgeber das Recht haben, sich aus laufenden Tarifvertragsverhandlungen „auszuklinken“, sofern ein Wechsel in eine OT-Mitgliedschaft möglich ist. Informiert der Arbeitgeber dann noch die Gewerkschaft in ausreichendem Maß über diesen Statuswechsel, dürfen gegen dieses Unternehmen keine Arbeitskampfmaßnahmen mehr durchgeführt werden.

Quelle	BAG, Urteil vom 19.6.2012, 1 AZR 775/10
Zum Thema ...	Personalmagazin 9/2010, Seite 7

BETRIEBSRENTEN ANPASSEN

ZUSAMMENFASSUNG Der Arbeitgebers hat die Pflicht, alle drei Jahre eine Anpassung der Leistungen der betrieblichen Altersversorgung zu prüfen. Der zu betrachtende Zeitraum reicht vom individuellen Rentenbeginn bis zum aktuellen Anpassungsstichtag.

RELEVANZ Das Urteil zeigt, dass Anpassungsentscheidungen stets am Wortlaut des § 16 Abs. 1 BetrAVG zu messen sind und für vermeintlich praktische Lösungen wenig Raum bleibt. Im vorliegenden Fall hatte die Arbeitgeberin die Anpassung jeweils zum 1. Juli einheitlich für alle Versorgungsempfänger geprüft und die Rente zum 1. Juli 2009, aufgrund der Nettolohnentwicklung sämtlicher Mitarbeiter im Konzern, festgeschrieben. Diese pauschale Betrachtung sah das BAG als nicht ausreichend an.

Quelle	BAG, Urteil vom 19.6.2012, 3 AZR 464/11
Zum Thema ...	Personalmagazin, bAV-Spezial 4/2012

AUSKUNFTSPFLICHT

ZUSAMMENFASSUNG Begründet ein Arbeitgeber eine Maßnahme, obwohl er dazu nicht verpflichtet ist, so muss diese Auskunft dennoch zutreffen.

RELEVANZ Gibt der Arbeitgeber freiwillig eine Auskunft, so muss er die Folgen seines freiwilligen Tuns tragen und kann sich nicht dadurch exkulpieren, dass er gar keine Begründungspflicht gehabt habe. Daraus kann unter Umständen eine Pflicht zum Schadenersatz entstehen. Im vorliegenden Fall zeigte sich zudem die Brisanz der Indizwirkung aus dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz. Diese führte dazu, dass der Arbeitgeber die volle Beweislast dafür trägt, dass eine Maßnahme – entgegen dem vom Arbeitnehmer vorgebrachten Indiz – doch keine Diskriminierung darstellt.

Quelle	BAG, Urteil vom 21.6.2012, 8 AZR 364/11
Zum Thema ...	Personalmagazin 3/2012, Seite 82

Schon die Annonce ist kritisch

SERIE. Arbeitsrechtliche Pflichten bestehen nicht nur im Arbeitsverhältnis. Beginnend mit der Stellenausschreibung ist auf eine Fülle von folgenschweren Fehlern zu achten.

Von **Hans-Peter Löw**

Das Bewerbungs- und Einstellungsverfahren hat sich in den letzten Jahren immer stärker verrechtlicht. Dies geschah ganz besonders durch die Einführung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG). Die genaue Kenntnis der regulatorischen Anforderungen wird dabei helfen, Klagen abgelehnter Bewerber zu verhindern. Außerdem sind die Reputationsschäden auf dem Bewerbermarkt bei Nichtbeachtung der maßgeblichen Regeln nicht zu unterschätzen.

Die notwendige AGG-Kontrolle bei der Stellenausschreibung

Bereits bei der bloßen Ausschreibung einer Stelle sind gesetzliche Vorgaben zu beachten, deren Missachtung für das Unternehmen teuer werden kann. Nach § 11 AGG darf ein Arbeitsplatz nicht unter Verstoß gegen die Benachteiligungsverbote nach § 7 AGG ausgeschrieben werden. Die gesamte Ausdrucksweise in der Stellenanzeige soll so gewählt sein, dass sie nicht an das Vorliegen oder Nichtvorliegen eines bestimmten in § 1 AGG genannten Merkmals anknüpft. Diese Merkmale sind Rasse, ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexuelle Identität. In der Stellenausschreibung sind daher unbedingt Formulierungen zu vermeiden, die den Eindruck erwecken könnten, dass das Vorliegen oder Nichtvorliegen eines der genannten Merkmale vorteilhaft oder nachteilhaft sein könnte. Dabei sind auch Umschreibungen zu vermeiden, wie beispielsweise „Verstärkung für ein junges, dynamisches Team gesucht“. Wer so formuliert, diskriminiert aufgrund des Alters. Ist eine Stellenausschreibung nicht geschlechtsneutral formuliert, kann allein das ein Indiz für die Benachteiligung wegen dieses Merkmals sein mit der Folge, dass sich die Beweislast nach § 22 AGG umkehrt. In diesem Falle muss der Arbeitgeber beweisen, dass er nicht diskriminiert hat.

Ausnahmen von diesem Neutralitätsgebot bestehen nur dort, wo ein bestimmtes Merkmal des Bewerbers eine „wesentliche und entscheidende berufliche Anforderung“ nach § 8 Abs. 1 AGG darstellt oder wenn gemäß § 5 AGG bestehende Nachteile einer bestimmten Personengruppe verhindert oder ausgeglichen werden sollen („positive Maßnahmen“).

Der Arbeitgeber bleibt für den Inhalt der Stellenausschreibung auch dann verantwortlich, wenn er Dritte dafür einschaltet, etwa einen Headhunter oder die Agentur für Arbeit. Diesen Risiken begegnen Unternehmen am besten dadurch, dass sie vor Beginn des Ausschreibungsverfahrens ein Anforderungsprofil erstellen, das nur solche Merkmale enthält, die für das Ausfüllen der Stelle sachlich geboten sind. Wenn sich dann die Ausschreibung an diesem Anforderungsprofil orientiert, sind Diskriminierungen ausgeschlossen.

Informationen über „Background Checks“ einholen und verwerten

Die in der Zwischenzeit weit verbreiteten „Background Checks“ sind rechtlich nicht grenzenlos zulässig. Über Facebook, Linkedin und andere soziale Netzwerke lassen sich vielfältige Informationen über Stellenbewerber gewinnen. Das Gleiche gilt für Suchmaschinen im Internet, wie etwa Google. Solche Recherchen sind nach geltender Rechtslage nicht grundsätzlich verboten. Allerdings sind in diesem Zusammenhang auch die Anforderungen des Bundesdatenschutzgesetzes zu beachten. Das bedeutet, dass lediglich solche personenbezogenen Daten erhoben, verarbeitet oder genutzt werden dürfen, die für die Entscheidung über die Bewerbung erforderlich sind.

pm SERIE

Rechtliche Vorgaben durch AGG und Datenschutz erschweren Personalern den Prozess der Bewerbung. Das ist eine Facette unserer Serie zu Rechtsfragen im „Recruiting“.

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

© RUBYSOHO / FOTOLIA.COM

Das Bewerbungsverfahren ist mittlerweile gespickt mit rechtlichen Vorgaben.

Dies ergibt sich aus § 32 Abs. 1 Satz 1 Bundesdatenschutzgesetz. Bewerber sind nach einem solchen „Background Check“ im Internet zu informieren. Mit dem geplanten Beschäftigtendatenschutz soll eine Vorschrift in das Gesetz eingeführt werden, die Voraussetzungen und Grenzen solcher Internetrecherchen im Rahmen des Bewerbungsverfahrens detailliert festlegt (lesen Sie dazu die Hinweise im Kasten zur Gesetzesänderung auf Seite 63).

Rechtlich problematisch ist die weit verbreitete Nachfrage bei früheren Arbeitgebern ohne Einwilligung des Bewerbers. Für den früheren Arbeitgeber ist natürlich von Bedeutung, dass sich seine Auskünfte nicht in Widerspruch zu den Angaben im Arbeitszeugnis setzen dürfen. Die Vorlage eines polizeilichen Führungszeugnisses wird nur in Ausnahmefällen verlangt werden dürfen. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass das polizeiliche Führungszeugnis – auch – Angaben enthält, die der Arbeitnehmer nicht offenlegen müsste. Die generelle Verpflichtung zur Vorlage eines polizeilichen Führungszeugnisses dürfte daher unzulässig sein.

Die Nichteinladung kann ein Indiz für die Benachteiligung sein

Die Einladung oder Nichteinladung zu einem Vorstellungsgespräch hat vielfältige rechtliche Relevanz. Zwar gilt auch im Licht des AGG, dass es keinen allgemeinen Anspruch auf Einladung zu einem Vorstellungsgespräch gibt und dass der private Arbeitgeber in seiner Entscheidung auch frei ist, einen weniger qualifizierten Bewerber einzustellen. Allerdings hat der EuGH in der Rechtssache „Galina Meister“ entschieden: Bewirbt sich ein Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund auf eine ausgeschriebene Stelle und erfüllt er objektiv die Anforderungen an diese Stelle, so kann die Nichteinladung zu einem Bewerbungsgespräch in Verbindung mit der Verweigerung jeglicher Auskünfte darüber, welcher Bewerber aufgrund welcher Kriterien ausgewählt wurde, ein Indiz für eine Benachteiligung aufgrund der ethnischen Herkunft darstellen. Dies wiederum kann zur Umkehr der Beweislast führen.

Umgekehrt kann das grundlose Ausschlagen einer Einladung zur Teilnahme an einem Vorstellungsgespräch ein sicheres Indiz für die fehlende Ernsthaftigkeit der Bewerbung darstellen. Sofern hinreichende Indizien dafür vorliegen, dass eine Bewerbungsabsicht nicht ernsthaft ist (bekannt unter dem Stichwort „AGG-Hopping“), kommen Schadenersatz- oder Entschädigungsansprüche nach § 15 AGG nicht in Betracht.

Lädt der Arbeitgeber einen Bewerber zum Vorstellungsgespräch ein, hat der Bewerber grundsätzlich Anspruch auf Erstattung der ihm entstandenen Vorstellungskosten. Dieser Anspruch besteht unabhängig von einer späteren Begründung des Arbeitsverhältnisses. Allerdings ist es zulässig, die Erstattung der Fahrtkosten auszuschließen. Hierzu ist eine ausdrückliche und eindeutige Erklärung des Arbeitgebers vor Durchführung des Bewerbungsgesprächs erforderlich. In jedem Falle ist es zu empfehlen, eine ausdrückliche Regelung über die Erstattung der Vorstellungskosten und deren Höhe zu empfehlen. Die entsprechende Regelung sollte zu Beweiszwecken in die schriftliche Einladung zum Vorstellungsgespräch aufgenommen werden.

Ohne Fragerecht des Arbeitgebers darf der Bewerber ungestraft lügen

Kommt es zu einem Vorstellungsgespräch, sind den Auskunftswünschen des Arbeitgebers rechtliche Grenzen gesetzt. Das Fragerecht im Vorstellungsgespräch wurde im Lauf der Jahre durch die Rechtsprechung mehr und mehr begrenzt. Gleiches gilt für Fragen in einem

Personalfragebogen. Das Bundesarbeitsgericht verlangt ein „berechtigtes, billigenswertes und schutzwürdiges Interesse an der Beantwortung seiner Frage im Hinblick auf das Arbeitsverhältnis“. Voraussetzung hierfür ist, dass „das Interesse des Arbeitgebers so gewichtig ist, dass dahinter das Interesse des Arbeitnehmers, seine persönlichen Lebensumstände zum Schutz seines Persönlichkeitsrechts und zur Sicherung der Unverletzlichkeit seiner Individualsphäre geheim zu halten, zurückzutreten hat“.

Eine Frage des Arbeitgebers, die auf eines der Differenzierungsmerkmale nach § 1 AGG bezogen ist, stellt eine Benachteiligung dar, es sei denn, es liegt ein Rechtfertigungsgrund nach §§ 8 bis 10 AGG vor. Dies ist jedoch nur dann der Fall, wenn sich die Frage auf eine wesentliche und entscheidende berufliche Anforderung bezieht. Dieses Merkmal wird jedoch von der Rechtsprechung sehr restriktiv ausgelegt. Demnach sind Fragen nach der Schwangerschaft, der Staatsangehörigkeit, der sexuellen Identität, der Religionszugehörigkeit oder Weltanschauung sowie selbst nach dem Lebensalter im Lichte des AGG nicht zulässig. Das Gleiche gilt mittlerweile auch für die Frage nach einer Schwerbehinderung. Unzulässig sind auch Fragen nach der Gewerkschaftszugehörigkeit oder der Mitgliedschaft in politischen Parteien. Ausnahmen können in Tendenzbetrieben gelten, wie etwa bei der Tätigkeit für eine Gewerkschaft oder einen Arbeitgeberverband, eine Partei oder eine Religionsgemeinschaft.

ARBEITSHILFE

Checkliste AGG-Pflichten bei der Stellenausschreibung, -anzeige und im Bewerbungsgespräch (HI1572498)

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

www.haufe.de/hi1572498

HINTERGRUND

Wann aktives Abwerben erlaubt ist

Neben der traditionellen Suche über Stellenausschreibung oder Vermittlungsagentur ist gerade in Zeiten eines teilweise leergefegten Fachkräftemarkts auch das aktive Zugehen auf Wunschkandidaten ein häufiges Instrument im Recruiting geworden.

Die Abwerbung gehört zur Marktwirtschaft und ist daher grundsätzlich zulässig, auch wenn sie nach einem bestimmten Plan erfolgt und auf eine Gruppe von Arbeitnehmern abzielt, die man als neues Team gewinnen möchte. Unzulässig wird eine Abwerbung jedoch dann, wenn sie

- zum Vertragsbruch verleitet, zum Beispiel zur Missachtung der Kündigungsfrist,
- zum Verrat von Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen verleitet,
- durch andere Arbeitnehmer desselben Arbeitgebers erfolgt.

Dies trifft auch für die Beauftragung sogenannter Headhunter zu, die den Auftrag haben zunächst nach geeigneten und wechselwilligen Mitarbeitern zu recherchieren und diese dann durch gezielte Ansprache von einem Wechsel zu überzeugen. Unzulässig sind hier persönliche Besuche des Headhunters am Arbeitsplatz. Ebenso unzulässig sind Anrufe, die über eine kurze Stelleninformation hinausgehen oder solche, die zwar kurz sind, aber wiederholt werden.

Anrufe sind dagegen zulässig, soweit sie sich auf

- eine kurze Stellenbeschreibung oder
- auf die Zeit zur Vereinbarung eines Gesprächstermins außerhalb der Arbeitzeit beschränken.

Der Headhunter muss seine Abwerbungsversuche aber beenden, wenn der Angerufene sein mangelndes Interesse ausgedrückt hat. *(tm)*

Stellt der Arbeitgeber eine in diesem Sinn unzulässige Frage, so darf der Arbeitnehmer die Frage unrichtig beantworten, ohne dass sich daraus für ihn negative Konsequenzen ergeben. Vor allem aber gilt: Wird eine unzulässige Frage gestellt, besteht jederzeit die Gefahr, dass dies als Indiz für eine Benachteiligung angesehen wird. Nicht der Bewerber muss sodann nachweisen, dass eine Diskriminierung vorliegt, sondern der Arbeitgeber muss bei Vorliegen von Indizien aufgrund der im AGG vorgeschriebenen Beweislastumkehr nachweisen, dass keine Diskriminierung vorliegt.

Wer Absagen begründet, kann damit Munition für eine AGG-Klage liefern

Grundsätzlich besteht keine Verpflichtung, die Ablehnung eines Bewerbers zu begründen, von schwerbehinderten Bewerbern abgesehen. Es ist zu empfehlen, tatsächlich die Absagen auch nicht zu begründen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass abgelehnte Bewerber hieraus Indizien für eine Benachteiligung im Sinne des AGG abzuleiten versuchen. Sollte dennoch eine Begründung gegeben werden, so hat diese sich streng an der Diskrepanz zwischen dem Anforderungs- und dem Bewerberprofil zu orientieren.

Sofern ein abgelehnter Bewerber wegen einer vermeintlichen Benachteiligung Schadensersatz- und Entschädigungsansprüche geltend machen will, hat er die Benachteiligung darzulegen und zu beweisen. Hierbei hilft ihm im gewissen Umfang die in § 22 AGG geregelte Beweislastverteilung. Danach reicht es aus, wenn der Bewerber Indizien darlegen kann, die eine Benachteiligung

GESETZESÄNDERUNG

Datenschutzgesetz bleibt blockiert

Seit Dezember 2010 liegt er auf Eis: der Entwurf eines Beschäftigtendatenschutzgesetzes. Das neue Gesetz soll auch die bisher gesetzlich nicht geregelte Problematik des Datenschutzes „vor Begründung eines Beschäftigungsverhältnisses" regeln.

Im Gesetzesentwurf ist insbesondere vorgesehen, dass personenbezogene Daten des Bewerbers nur bei diesem selbst erhoben werden dürfen. Wer bei Dritten Daten anfordert, darf dies nur tun, wenn er beim Bewerber die vorherige Zustimmung eingeholt hat. Allgemein zugängliche Daten dürfen ohne Mitwirkung des Bewerbers erhoben werden, wenn der Arbeitgeber vorher darauf hinweist und keine überwiegenden schutzwürdigen Interessen des Bewerbers entgegenstehen. Was Background Checks betrifft, so erlaubt der Gesetzesentwurf das Einholen von Informationen aus „sozialen Netzwerken", wenn diese „zur Darstellung der beruflichen Qualifikation ihrer Mitglieder bestimmt sind".

Hinsichtlich der Daten, die Auskunft über die „rassische und ethnische Herkunft, die Religion oder Weltanschauung, eine Behinderung, die sexuelle Identität, die Gesundheit, die Vermögensverhältnisse, Vorstrafen oder laufende Ermittlungsverfahren" geben, sieht das Gesetz keine eigenständigen Regelungen vor. Vielmehr wird zur Klarstellung auf das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz verwiesen. Verwirrung stiftet allerdings die Einfügung eines ausdrücklichen Verbots der Frage nach einer Schwerbehinderung.

Wie geht es weitergeht im Gesetzgebungsverfahren? Insider äußern die Befürchtung, dass im Hinblick auf die im nächsten Jahr stattfindende Bundestagswahl das von allen Fraktionen als notwendig erachtete Gesetz aus parteitaktischen Gründen auf unabsehbare Zeit auf der Strecke bleibt.

vermuten lassen. Dann kehrt sich die Beweislast zulasten des Arbeitgebers um. Sofern der Bewerber keinerlei Informationen hat, stellt sich die Frage, ob er diese vom Arbeitgeber verlangen kann. Der Europäische Gerichtshof hat in der Rechtssache „Galina Meister" festgestellt, dass keine Verpflichtung des Arbeitgebers zur Auskunft gegenüber einem abgelehnten Bewerber besteht. Aus der Ablehnung des Auskunftsbegehrens könne aber in Verbindung mit anderen Kriterien ein Indiz für eine Benachteiligung erwachsen. Solche anderen Kriterien können sein: das offensichtliche Entsprechen von Bewerberqualifikation und Anforderungsprofil, die unterbliebene Einladung zu einem Vorstellungsgespräch unter diesen Voraussetzungen, das erneute Unterbleiben der Einladung zu einem Vorstellungsgespräch, wenn der Arbeitgeber eine zweite Bewerberauswahl für die Stelle durchgeführt hat und das Verweigern jeglichen Zugangs für die begehrten Informationen.

Unklare Rechtslage bei Speicherung und Löschung von Bewerberdaten

Bewerberdaten wurden üblicherweise elektronisch gespeichert. Bis zum Abschluss des Bewerbungsverfahrens, das heißt bis zur Einstellungs- oder Absageentscheidung, ist dies zweifellos zulässig. Umstritten ist allerdings, ob der Arbeitgeber sie darüber hinaus speichern oder aufbewahren darf. Im Ergebnis dürfte dies im Hinblick auf mögliche Schadenersatz- oder Entschädigungsansprüche nach § 15 AGG dem Grunde nach nicht ernsthaft zu bestreiten sein. Denn wenn ein abgelehnter Bewerber eine Klage gegen das Unternehmen erhebt, sollte der Arbeitgeber zumindest in der Lage sein festzustellen, ob und auf welche Stelle überhaupt sich der Kläger beworben hat. Die Dauer der zulässigen Speicherung nach Abschluss des Bewerbungsverfahrens ist allerdings unklar. Von Bedeutung ist hier § 15 Abs. 4 AGG, wonach ein Schadenersatz- oder Entschädigungsanspruch innerhalb einer Frist von zwei Monaten schriftlich geltend gemacht werden muss. Die Frist beginnt im Falle einer Bewerbung mit dem Zugang der Ablehnung, so jedenfalls § 15 Abs. 4 Satz 2 AGG. Daraus ergibt sich, dass eine Aufbewahrung für einen Zeitraum von zwei Monaten zuzüglich des Zeitraums für die mögliche Zustellung einer Klage, also insgesamt etwa drei Monate in jedem Falle, zulässig sein sollte. Nun hat aber der EuGH die Ausschlussfrist in § 15 Abs. 4 AGG nur mit der Maßgabe mit europäischem Recht für vereinbar erklärt, dass die Frist erst wie in allen anderen Fällen zu dem Zeitpunkt beginnt, in dem der oder die Beschäftigte von der Benachteiligung Kenntnis erlangt. Dies kann einige Zeit nach der Absage liegen. Von daher dürfte, auch wenn gesicherte Erkenntnisse nicht vorliegen, eine Speicherung für einen Zeitraum von sechs Monaten nach der Auswahlentscheidung datenschutzrechtlich zulässig sein.

Die internen Abläufe unbedingt auf den Prüfstand stellen

In Bewerbungsverfahren gibt es eine Vielzahl formaler und inhaltlicher Anforderungen an einen ordnungsgemäßen Prozess. Den Arbeitgebern ist dringend anzuraten, ihre internen Prozesse danach abzuprüfen und auszurichten. Bei Verstößen drohen Schadenersatz- und Entschädigungsansprüche. Aber auch die Reputation auf dem Bewerbermarkt wird darunter leiden. ■

DR. HANS-PETER LÖW
ist Rechtsanwalt und Partner bei Allen & Overy LLP in Frankfurt.

Einer mehr oder weniger

ÜBERBLICK. Zahlreiche Pflichten des Arbeitgebers sind an bestimmte Betriebsgrößen geknüpft. Wer eine teure Fehlbeurteilung vermeiden will, sollte genau hinschauen.

© JOACHIM WENDLER / SHUTTERSTOCK.COM

Einer zu viel: Bei arbeitsrechtlichen Schwellenwerten kann dies entscheidend sein.

Von **Jan Vetter**

„Wieviele Mitarbeiter haben wir denn im Regelfall beschäftigt?“ Wenn diese Frage an Personaler gerichtet wird, kann sich eine vorschnelle Antwort rächen, wie folgendes Beispiel zeigt: Ein Unternehmen plant, die Herstellung eines nicht mehr marktfähigen Produkts einzustellen. Die Folge ist, dass Arbeitsplätze wegfallen und betriebsbedingte Kündigungen nicht ausgeschlossen werden können. Zu prüfen ist hier, ob vor der Umsetzung der Maßnahme mit dem Betriebsrat über einen Interessenausgleich und Sozialausgleich zu beraten ist. Diese Pflicht beginnt aber erst, wenn im Unternehmen in der Regel mehr als 20 Mitarbeiter beschäftigt sind. Nach einem Blick in die Lohnliste bekommt der Arbeitgeber im Beispielsfall mit den Worten „Wir liegen knapp unterhalb der Schwelle“, grünes Licht.

Das hier die Personalabteilung zu schnell geantwortet hat, zeigt sich Monate später vor dem Arbeitsgericht. Obwohl das Gericht eine betriebsbedingte Kündigung bestätigt, wird der Arbeitgeber zur Zahlung einer Abfindung verurteilt. Der Grund lag in der Fehleinschätzung über einen Schwellenwert. Diese führte dazu, dass der Arbeitgeber keinen Interessenausgleich versuchte und somit nach § 113 BetrVG einen „Nachteilsausgleichs“ zahlen musste.

Die unterschiedlichen Schwellenwerte sind facettenreich und inkonsistent

Das Beispiel zeigt: Nicht alle Gesetze und Vorschriften gelten gleichermaßen in allen Betrieben. Vielmehr führt das Erreichen, Über- oder Unterschreiten von unterschiedlich definierten Schwellenwerten zu verschiedenen Rechtsfolgen (eine tabellarische Übersicht wichtiger Schwellenwerte und deren Folgen lesen Sie auf Seite 66). Das Beispiel zeigt aber vor allem, dass sich die exakte Ermittlung der relevanten Belegschaftsstärke im Betrieb oder im Unternehmen als schwierig herausstellen kann. So ist beim Schwellenwert aus § 111 BetrVG die Anzahl der Mitarbeiter des Unternehmens und nicht jene des Betriebs wesentlich. Zudem ist nicht der aktuelle Stand, sondern die „in der Regel“ Beschäftigten für die Festlegung des Schwellenwerts heranzuziehen.

Die Probleme resultieren vor allem daraus, dass der Gesetzgeber durch facettenreiche wie inkonsistente Formulierungen einen Wildwuchs an unterschiedlichen Bezugspunkten kreiert hat. Im Wesentlichen finden sich in den unterschiedlichen Gesetzen Schwellen-

wertstaffeln (etwa in §§ 9 und 38 BetrVG) und Einzelschwellenwerte (zum Beispiel in § 111 BetrVG). Insbesondere innerhalb der Einzelschwellenwerte gibt es einen ganzen Strauß an unterschiedlichen Bezugspunkten. Teilweise muss der Zahlenwert der Eingriffschwelle überschritten („mehr als“) oder unterschritten („weniger als“) werden, teils benennt der Schwellenwert die Mindest- oder Höchstzahl, die erreicht werden darf. In machen Regelungen ist das Unternehmen der Bezugspunkt bei der Ermittlung des Schwellenwerts, anderswo wiederum der Betrieb. Auch der für maßgebend gehaltene Beurteilungszeitpunkt variiert. Schlussendlich werden Teilzeitbeschäftigte bei der Ermittlung der Schwellenwerte je nach Regelung unterschiedlich behandelt. In der Mehrzahl der gesetzlichen Normen, insbesondere im kollektiven Arbeitsrecht, werden Teilzeitbeschäftigte nach Kopfzahl berücksichtigt. Es finden sich aber auch Vorschriften, wonach Teilzeitbeschäftigte mit ihrem Anteil an der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit berücksichtigt werden.

„In der Regel“ ist die Regel

Bei der Ermittlung der Schwellenwerte findet oft keine stichtagsbezogene Betrachtungsweise statt. In den meisten Vorschriften heißt es entweder „in der Regel ... beschäftigte Arbeitnehmer“ oder „in der Regel ... ständige Arbeitnehmer“. Folgt man der Kommentarliteratur, macht das Wort „ständig“ keinen Unterschied, sodass es durchweg auf die Worte „in der Regel“ ankommt. Maßgeblich ist damit die Personalstärke, die für den Betrieb oder das Unternehmen im Allgemeinen kennzeichnend ist, und nicht, wie viele Arbeitnehmer dem Unternehmen oder dem Betrieb zu einem bestimmten Zeitpunkt zufällig angehören. Die Feststellung der maßgeblichen Betriebs- oder Unternehmensgröße erfordert regelmäßig sowohl einen Rückblick als auch eine Prognose. Werden Arbeitnehmer nicht ständig, sondern lediglich zeitweilig beschäftigt, kommt es für die Frage der regelmäßigen Beschäftigung darauf an, ob sie normalerweise während des größten Teils eines Jahres, das heißt länger als sechs Monate beschäftigt werden. In wenigen Ausnahmen hingegen soll es auf die aktuelle Arbeitnehmerzahl zum maßgebenden Stichtag ankommen, so etwa beim Zugang der Kündigung nach § 23 Abs. 1 Satz 2 Kündigungsschutzgesetz.

Zeitarbeiter zählen mit – manchmal

Mit Rücksicht auf den Wortlaut der einschlägigen Gesetzesvorschriften ist für die Ermittlung des Schwellenwerts in erster Linie maßgebend, wie viele Arbeitnehmer im maßgeblichen Beurteilungszeitraum oder – im Ausnahmefall – zum relevanten Stichtag im Betrieb oder im Unternehmen beschäftigt waren. Entscheidend hierfür sind die von der Rechtsprechung entwickelten Indizien zur Bestimmung des Arbeitnehmerbegriffs. Damit ist aber noch nicht geklärt, ob auch Leiharbeitnehmer bei der Ermittlung des jeweiligen Schwellenwerts zu berücksichtigen sind. Eine Frage, deren Beantwortung nicht nur wegen ihrer politischen Aktualität von großer Bedeutung ist. Als Antwort muss hier zumindest derzeit der von Juristen gerne bemühte, für den Praktiker eher nicht zufriedenstellende Satz „Es kommt darauf an“, gegeben werden.

Der Grund liegt in zwei unterschiedlichen Entscheidungen des Bundesarbeitsgerichts. So hat sich das BAG in einer Entscheidung zu den betriebsverfassungsorganisatorischen Schwellenwerten des § 9 BetrVG und 38 BetrVG auf den Standpunkt gestellt: Leiharbeitnehmer wählen, aber sie zählen für die Betriebs- und Unternehmensgröße nicht. Bei der Feststellung der Belegschaftsstärke im Sinne dieser Bestimmungen sind demnach nur betriebsanghörige Arbeitnehmer zu berücksichtigen, die in einem Arbeitsverhältnis zum Betriebsinhaber stehen und in dessen Betriebsorganisation eingegliedert sind. Diese Voraussetzungen erfüllen Leiharbeitnehmer nicht. Diese generelle betriebsverfassungsrechtliche Ausgrenzung der Leiharbeitnehmer hat das BAG in einer jüngeren Entscheidung aufgegeben. Zum Schwellenwert in § 111 Satz 1 BetrVG haben die Bundesrichter entschieden, dass Leiharbeitnehmer bei der Ermittlung des Schwellenwerts zu berücksichtigen sind, sofern sie „wahlberechtigt“ sind. Erforderlich ist also, dass sie entsprechend § 7 Satz 2 BetrVG länger als drei Monate in dem Betrieb eingesetzt sind.

Diese zur bisherigen Rechtsprechung des BAG gegenteilige Entscheidung wurde mit den unterschiedlichen Zwecken der Schwellenwerte in § 9 und § 38 BetrVG einerseits und § 111 BetrVG andererseits begründet. § 9 BetrVG will sicherstellen, dass die Zahl der Betriebsratsmitglieder in einem angemessenen Verhältnis zur Zahl der betriebsangehörigen Arbeitnehmer steht, für die der Betriebsrat die nach dem BetrVG bestehend Mitbestimmungsrecht auszuüben hat. Im Gegensatz dazu dient der Schwellenwert in § 111 Satz 1 BetrVG dem Schutz kleinerer Unternehmen vor zu hoher finanzieller Belastung, mithin der Erhaltung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Unternehmens.

Die Entscheidungen des BAG zeigen, dass die Frage, ob Leiharbeitnehmer bei der Ermittlung eines Schwellenwerts berücksichtigt werden müssen, nicht einheitlich mit „Ja“ oder „Nein“ beantwortet werden kann. Vielmehr ist der Zweck des jeweiligen Schwellenwerts entscheidend. Daher ist abzuwarten, wie das BAG in der Frage „Zählen Leiharbeitnehmer mit?“ bei anderen Schwellenwerten entscheiden wird. ■

ARBEITSHILFE

Tabelle Ausführliche Übersicht zu den verschiedenen Schwellenwerten (HI1811643)

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

www.haufe.de/hi1811643

DR. JAN VETTER ist Rechtsanwalt und Geschäftsführer bei der Südwestmetall, Bezirksgruppe Reutlingen.

WICHTIGE SCHWELLENWERTE

Vorschrift	Schwellenwert	Bedeutung
Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG)		
§ 1a Abs. 1	weniger als 50 Beschäftigte (im Unternehmen)	Erlaubnisfreier Verleih zur Vermeidung von Kurzarbeit oder Entlassungen
Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG)		
§ 11	mehr als 20 Beschäftigte (im Betrieb)	Pflicht zur Bildung eines Arbeitsschutzausschusses
Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV)		
§ 6 Abs. 3	mehr als 10 Beschäftigte (in der Arbeitsstätte)	Errichtung eines Pausenraums/Pausenbereichs
Betriebsverfassungsgesetz		
§ 1 Abs. 1	in der Regel mindestens fünf Arbeitnehmer (im Betrieb)	Betriebsratsfähigkeit
§ 14a Abs. 1	in der Regel fünf bis 50 Arbeitnehmer (im Betrieb)	Betriebsrat wird in vereinfachtem Wahlverfahren gewählt.
§ 14a Abs. 5	in der Regel 51 bis 100 Arbeitnehmer (im Betrieb)	Vereinbarung über vereinfachtes Wahlverfahren möglich
§ 60 Abs. 1	in der Regel mindestens fünf Jugendliche oder Auszubildende unter 25	Wahl von Jugend- und Auszubildendenvertretungen
§ 95 Abs. 2	mehr als 500 Arbeitnehmer (im Betrieb)	Betriebsrat kann die Aufstellung von Auswahlrichtlinien verlangen
§ 99 Abs. 1	in der Regel mehr als 20 wahlberechtigte Arbeitnehmer (im Unternehmen)	Mitbestimmung des Betriebsrats bei personellen Einzelmaßnahmen
§ 106 Abs.1	in der Regel mehr als 100 Arbeitnehmer (im Unternehmen)	Bildung eines Wirtschaftsausschusses
§ 110 Abs. 1	in der Regel mehr als 1000 Arbeitnehmer (im Unternehmen)	Pflicht, die Arbeitnehmer schriftlich über die wirtschaftliche Lage zu unterrichten
§ 111	in der Regel mehr als 20 wahlberechtigte Arbeitnehmer (im Unternehmen)	Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei Betriebsänderungen
Bundesdatenschutzgesetz (BDSG)		
§ 4 f	in der Regel 20 Beschäftigte mit der Datenverarbeitung beschäftigt	Pflicht zur Bestellung eines Beauftragten für den Datenschutz
Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG))		
§ 47	regelmäßig mindestens einen Jugendlichen (im Betrieb)	Aushang des Gesetzes
§ 48	regelmäßig mindestens drei Jugendliche (im Betrieb)	Aushang über Arbeitszeit und Pausen

Vorschrift	Schwellenwert	Bedeutung
Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG)		
§ 15 Abs. 7	in der Regel mehr als 15 Arbeitnehmer (im Unternehmen)	Voraussetzung für Anspruch auf Verringerung der Arbeitszeit
Kündigungsschutzgesetz (KSchG)		
§ 17 Abs. 1 Nr. 1	in der Regel mehr als 20 und weniger als 60 Arbeitnehmer (im Betrieb)	Anzeigepflicht bei Entlassungen von mehr als fünf Arbeitnehmern
§ 17 Abs. 1 Nr. 2	in der Regel mindestens 60 und weniger als 500 Arbeitnehmer (im Betrieb)	Anzeigepflicht bei Entlassungen von mehr als zehn Prozent oder mehr als 25 Arbeitnehmern
§ 17 Abs. 1 Nr. 3	in der Regel mindestens 500 Arbeitnehmer (im Betrieb)	Anzeigepflicht bei Entlassungen von mehr als 30 Arbeitnehmern
§ 23 Abs. 1	in der Regel zehn oder weniger Arbeitnehmer (im Betrieb)	keine Anwendbarkeit des Kündigungsschutzgesetzes
Mitbestimmungsgesetz (MitbestG)		
§ 1 Abs. 1	in der Regel 2000 Arbeitnehmer (im Unternehmen)	Anwendbarkeit des Mitbestimmungsgesetzes
§ 7 Abs. 1	in der Regel nicht mehr als 10.000 Arbeitnehmer (im Unternehmen)	Zusammensetzung des Aufsichtsrats: je sechs Mitglieder der Anteilseigner und der Arbeitnehmer
Mutterschutzgesetz (MuSchG)		
§ 18 Abs. 1	regelmäßig mehr als drei Frauen (im Betrieb)	Pflicht zum Aushang des Mutterschutzgesetzes
Sozialgesetzbuch IX (SGB IX)		
§ 71 Abs. 1	mindestens 20 Arbeitsplätze (im Betrieb)	auf wenigstens fünf Prozent sind Schwerbehinderte zu beschäftigen
§ 94	wenigstens fünf schwerbehinderte Menschen (im Betrieb)	Wahl Vertrauensperson und eines Stellvertreters
§ 132 Abs. 3	mindestens 25 Prozent schwerbehinderte Menschen (im Betrieb)	Integrationsbetrieb
Sprecherausschussgesetz (SprAuG)		
§ 1 Abs. 1	in der Regel mindestens zehn leitende Angestellte (im Betrieb)	Wahl von Sprecherausschüssen
§ 4 Abs. 1	ab in der Regel zehn leitenden Angestellten (im Betrieb)	Sprecherausschuss gestaffelt nach der Anzahl der leitenden Angestellten
Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzbfG))		
§ 8 Abs. 7	in der Regel mehr als 15 Arbeitnehmer (im Unternehmen)	gegebenenfalls Anspruch auf Teilzeitbeschäftigung

Die Übersicht zeigt, welche wichtigen Schwellenwerte in einzelnen Gesetzen geregelt sind und welche Folgen es hat, wenn Firmen diese Grenzen erreichen oder überschreiten.

Auch im Abfallrecht müssen Sie fit sein

ZWINGENDE VORSCHRIFTEN IM ARBEITSRECHT ERSCHLIESSEN SICH MITUNTER NUR ÜBER VERWEISKETTEN.

KOLUMNE. Abfallbeauftragte genießen besonderen Kündigungsschutz. Warum? Die Antwort ist nur über Umwege zu finden.

Liebe Personalexperten, von Detektivarbeit beim Auffinden von arbeitsrechtlichen Vorschriften war an dieser Stelle schon häufiger die Rede. Ein beliebtes Beispiel dafür sind Kündigungen. Auch dort müssen Sie Vorschriften aus unterschiedlichen Gesetzbüchern zusammenklauben. Besonders kritisch kann es dann werden, wenn Sie übersehen, dass es bei einer Kündigung um Mitarbeiter geht, für die Regeln zum besonderen Kündigungsschutz gelten.

Wissen Sie eigentlich, dass Sie sich in diesem Zusammenhang auch einmal mit dem Abfall- und dem Wasserhaushaltsgesetz beschäftigen müssen? Dies jedenfalls dann, wenn Ihr Unternehmen aufgrund dieser Gesetze verpflichtet ist, einen Abfall- oder einen Gewässerschutzbeauftragten zu bestellen. Was das Ganze aber mit besonderem Kündigungsschutz zu tun hat, das hat sich bisher kaum einem Juristen, geschweige denn einem juristischen Laien erschlossen. Wir kamen aufgrund eines BAG-Urteils auf die Idee, nach einer Rechtsquelle und Beschreibung dieser exotischen Mitarbeiter zu fahnden. Dabei wählten wir zunächst den traditionellen Weg: Nachdem unser Praktikant in den entsprechenden Inhaltsverzeichnissen keinen Hinweis auf einen Kündigungsschutz gefunden hatten, bekam er den Auftrag, die genannten Gesetze Satz für Satz nach arbeitsrechtlichen Hinweisen durchzusehen. Als auch das nicht zum Erfolg führte, schwenkten wir auf die modernere Google-Variante um. Und tatsächlich lieferte die Suchmaschine eine Lösung: den Abfall- und Gewässerschutzbeauftragten können Arbeitgeber nur dann kündigen, wenn solch schwerwiegende Tatsachen vorliegen, dass eine Kündigung aus wichtigem Grund ohne Einhaltung einer Kündigungsfrist berechtigt wäre.

Dies steht aber sinnigerweise nicht in den Gesetzen, an denen unser Praktikant mit seiner „Volltextsuche“ gescheitert ist. Vielmehr ist noch ein anderes Gesetz heranzuziehen, das sich Personaler einprägen sollten, nämlich das Bundesimmissionsschutzgesetz. Dort steht in § 58 Abs. 2, dass es einen besonderen Kündigungsschutz für Immissionsschutzbeauftragte gibt. Durch einen allgemeinen Verweis auf diese Norm im Wasser- und Abfallrecht verschafft der Gesetzgeber auch dem Wasser- und Abfallbeauftragten den besonderen Kündigungsschutz. Zugegeben, ein genialer Schachzug des Gesetzesgebers, der dabei auch noch Papier spart, was ja nur im Sinne des Abfallgesetzes sein kann.

Wenn Sie jetzt zusammenzucken, weil Sie vielleicht erstmals erfahren, dass Sie auch einen Immissionsschutzbeauftragten brauchen, haben wir nach ausführlicher Lektüre des Immisionsschutzgesetzes noch ein Bonbon für Sie auf Lager: Wenn Sie schon einen Abfall- oder Gewässerschutzbeauftragten haben, können Sie diesem gleichzeitig die Aufgabe eines Immissionsschutzbeauftragten übertragen. Dass er dadurch doppelten Kündigungsschutz genießt, ist allerdings kaum anzunehmen.

Alles Gute und bis zum nächsten Mal.

THOMAS MUSCHIOL ist Leiter des Ressorts Recht im Personalmagazin.

Vergütungshöhen im Vergleich: Welche Branchen zahlen am besten?

In welchen Branchen werden HR-Experten am besten vergütet? Dieser Frage geht der Vergütungs-Check von Personalmarkt-Services und Personalmagazin in diesem Monat nach. Ab der Septemberausgabe beginnt der Vergütungs-Check wieder mit dem Tätigkeitsfeld „Personalentwickler“. In jeder der folgenden Personalmagazin-Ausgaben werden die Durchschnittsgehälter zentraler Tätigkeitsfelder im Personalwesen vorgestellt (siehe Übersicht).

WO PERSONALER ÜBERDURCHSCHNITTLICH VERDIENEN

Branchen
Durchschnittswerte über 120 % *
Pharma
Konsum- und Gebrauchsgüter
Maschinenbau, Anlagenbau
Chemie, Verfahrenstechnik
Druck und Papier, Verpackung
E-Technik
Kosmetik
Energie, Wasser, Umwelt, Entsorgung
Durchschnittswerte 110 - <120 % *
Fahrzeugbau
Medizintechnik, Biotechnologie
Feinmechanik, Optik
Medien, Presse
Beratung

Branchen
Banken, Versicherungen
Kunststoff, Gummi, Glas, Keramik
Lebensmittel / Nahrung, Genuss
Durchschnittswerte 100 - <110 % *
Metall
Telekommunikation
Möbel, Holz
IT-Systemhaus, Software
Großhandel
Computer / Büromaschinen
Bau
Sonstiger und Versandhandel
Durchschnittswerte 90 - <100 % *
Ingenieurbüro

Branchen
Werbung und PR
Einzelhandel
Bekleidung, Textil
Logistik, Transport, Verkehr
Gesundheitswesen
Personalberatung
Durchschnittswerte 80 - <90 %
Touristik, Freizeit, Kultur
Öffentliche Verwaltung, Behörden
Soziale Einrichtungen
Bildungsinstitutionen
Durchschnittswerte unter 80 % *
Hotel und Gaststätten
Zeitarbeit

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

* Durchschnittswert der Branche in Prozent vom Gesamtdurchschnitt

QUELLE: PERSONALMARKT, 2012

HR-NETZWERKE

Netzwerk Personalprofis

Das Netzwerk ist in den DACH-Ländern aktiv.

Ansprechpartner: Peter Schwing
E-Mail: peter.schwing@netzwerk-personalprofis.de

HR-Management, HR-Strategie, Change Management, Restrukturierung, Interim-und Trennungsmanagement sowie HR-Controlling sind die Themenschwerpunkte des Netzwerk Personalprofis, das im Januar 2011 ins Leben gerufen wurde. Das Netzwerk ist in Deutschland, Österreich und der Schweiz aktiv und veranstaltet vier bis sechs persönliche Zusammenkünfte pro Jahr an wechselnden Orten. Die Besonderheit: Das Netzwerk richtet sich ausschließlich an selbstständige beziehungsweise freiberufliche Personalprofis. Für einen jährlichen Mitgliedsbeitrag von 119 Euro haben diese Zugriff auf Kompetenzen der Netzwerkmitglieder, können an Coachings teilnehmen und erhalten PR-Unterstützung. Sie können mit den Kollegen gemeinsame Projekte durchführen und sich weiterbilden. Die persönlichen Treffen, die neben einer Diskussion und der Entwicklung von Konzepten auch konkrete Umsetzungsschritte enthalten, werden von einem vierköpfigen Koordinationsteam vorbereitet.

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

Führungsdilemmata managen

Führungskräfte befinden sich oft in einem Dilemma. Egal auf welcher HR-Führungsebene sie sich befinden, müssen Sie meist ein ganzes Bündel von teils widersprüchlichen Zielen erfüllen. Zusätzlich ändern sich häufig die Rahmenbedingungen. Das erzeugt bei den Mitarbeitern schnell das Gefühl, ihr Vorgesetzter wisse nicht, was er wolle. Um Dilemmata zu managen, rät Hans-Werner Bormann von der WSFB Beratergruppe zu folgenden Schritten: Versuchen Sie erstens, den Zielkonflikt zu erkennen und nehmen Sie diesen auch ernst. Zweitens: Analysieren Sie das Dilemma und machen es besprechbar, etwa indem Sie eine Strategielandkarte nutzen. Drittens: Besprechen Sie das Thema mit den Beteiligten und vereinbaren Sie Regeln für den Umgang. Halten Sie sich nicht sklavisch an alle Regeln, sondern bleiben Sie im Dialog.

Konflikt klären, bevor ein Gewitter losbricht.

Business Phrases: „advert“

Eine englische Stellenanzeige („advert“) zu formulieren, ist nicht einfach. Klären Sie im Vorfeld die Elemente, die das Inserat enthalten sollte („What is a ‚must‘ for this ad?‘). Achten Sie auf diskriminierungsfreie Formulierungen. Solche wie „Junger Experte“ oder „Motivierter junger Mitarbeiter“ sind Indikatoren für Altersdiskriminierung („Phrases such as ‚young specialists‘ or ‚motivated young employee‘ indicate ageism“). Englischsprachige Berufsbezeichnungen mit Übersetzung finden Sie unter www.business-english.de.

An dieser Stelle stellt Ihnen das Personalmagazin hilfreiche Redewendungen aus dem Englischen vor. Diese sind dem Haufe Praxisratgeber „Business English für Personaler“ entnommen.
www.business-english.de/personalmodul

Weiterbildung für Personalprofis

BEWERBER MANAGEN. Professionelles Recruiting ist Pflicht für Personaler. Für (angehende) Personaler, die ihr Recruiting-Know-how festigen wollen, hat die Haufe Akademie nun den Lehrgang „Geprüfter Recruiter“ aufgelegt. Innerhalb von zwei Jahren werden fünf Seminare und eine Prüfung absolviert. Der Lehrgang wurde durch die Hochschule Deggendorf geprüft und zertifiziert. Er kann auf das MBA-Programm Personal- und Organisationsentwicklung der Hochschulen Deggendorf und Ingolstadt angerechnet werden.

www.haufe-akademie.de

GESUNDHEIT MANAGEN. Die Akademie für Führungskräfte bietet ab August 2012 einen neuen Lehrgang zum Aufbau betriebseigener Gesundheitsmanagementsysteme an. Die Teilnehmer werden abwechselnd in Präsenzveranstaltungen, Webinaren und Online-Beratungssequenzen geschult, um Theorie und Praxis optimal miteinander zu verzahnen. Die Präsenzveranstaltungen nehmen insgesamt vier Tage in Anspruch und finden in Bonn statt. Der erste Termin für ein Präsenzmodul findet vom 13. bis 14. August statt.

www.die-akademie.de

SEMINARE

21. August, Visselhövede	**Zukunftsworkshop „Ganzheitliches Gesundheitsmanagement“** Tel. 04262 9312-0 www.mticonsultancy.com
3. bis 7. September, Dresden	**Sucht und Suchtprävention am Arbeitsplatz** Tel. 0351 457-1970 www.dguv.de/iag-seminare
11. und 12. September, Düsseldorf	**Burnout und psychische Risiken im Betrieb** Tel. 0211 9686-3636 www.euroforum.de/burnout
10. bis 14. September, Dresden	**Coaching für Führungskräfte: Konflikte** Tel. 0621 7176888-0 www.isgatec.com

ONLINE-SEMINARE

8. August	**Der Aufhebungsvertrag** Tel. 0180 5050-440 www.haufe-online-training.de
13. September	**Studentenbeschäftigung** Tel. 0180 5050-440 www.haufe-online-training.de
9. Oktober	**HR als Berater für Führungskräfte** Tel. 0180 5050-440 www.haufe-online-training.de
10. Oktober	**Die betriebsbedingte Kündigung** Tel. 0180 5050-440 www.haufe-online-training.de

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

Konfliktfrei kommunizieren

PRAXIS. Was müssen Personaler tun, um andere Menschen für sich zu gewinnen? Die Antwort: Sie sollten deren Bedürfnisse erkennen. Leichter gesagt, als getan.

Von **Peter Pächnatz**

Personaler müssen in ihrer täglichen Arbeit andere Menschen für ihre Ziele und Vorgehensweisen gewinnen. Erkenntnisse der Gehirnforschung zeigen: Menschen entscheiden emotional. Die Psychologie sagt: Emotionen sind Botschafter von Bedürfnissen. Daraus ist zu folgern, dass Personaler die Bedürfnisse ihrer Gesprächspartner erkennen sollten. Hierfür ist es zunächst wichtig zu wissen, welche Bedürfnisse in der Arbeitswelt eine zentrale Rolle spielen. Es sind vier: Nutzen, Sicherheit, Anerkennung und Annehmlichkeit. Diese Bedürfnisse müssen Sie in eine gezielte bedürfnisorientierte Nutzenargumentation für Ihr Anliegen einbauen. Sie können etwa sagen, dass der Vorteil eines guten Bewerbergesprächs für die Führungskraft darin liegt, dass es Fehlentscheidungen vermeidet und somit Zeit und Kosten spart. Wenn Sie vorher noch die Kosten einer Fehlentscheidung bei der Einstellung neuer Mitarbeiter ausrechnen, haben Sie gute Chancen, zu überzeugen.

Da Menschen jedoch meist emotional entscheiden, müssen Sie mit Einwänden rechnen. Ein typischer lautet: „Das haben wir immer so gemacht." Dahinter kann das Bedürfnis nach Sicherheit stehen und die Schwierigkeit, sich auf neue Vorgehensweisen einzulassen. Das zu erkennen, ist eine Herausforderung. Das aktive Zuhören spielt bei der Fähigkeit, die Bedürfnisse hinter den Einwänden zu erkennen, eine zentrale Rolle.

Einwände und Vorwände

Wenn Sie nun das Gefühl dieses Menschen ändern wollen, dann müssen Sie im ersten Schritt auf sein Sicherheitsbedürfnis eingehen, indem Sie etwa sagen: „Ich kann verstehen, dass eine neue Vorgehensweise noch besser sein muss als das, was Sie bisher gemacht haben." Damit kann sich das ablehnende Gefühl in ein inneres Ja verändern, und der Gesprächspartner fühlt sich verstanden.

Im zweiten Schritt der Einwandbehandlung geht es darum, Einwände von Vorwänden zu unterscheiden. Menschen sagen nicht immer das, was sie meinen oder denken. Deshalb sollten Sie im Gespräch fragen: „Ist das der einzige Grund, der Sie zögern lässt, mir zuzustimmen?" Hierauf sind nur zwei Antworten möglich: Ja (dann war es tatsächlich ein Einwand) oder nein (jetzt wird der eigentliche Einwand genannt).

Im dritten Schritt müssen Sie ein Argument finden, das auf das Sicherheitsbedürfnis des Gesprächspartners abzielt, zum Beispiel: „Wenn ich Ihnen

BEISPIEL

T-Konto für einen typischen Konflikt

Die Konfliktsituation: Der Vorgesetzte (Person A) kommt am Montagmorgen in Ihr Büro und knallt Ihnen einen Arbeitsauftrag auf den Schreibtisch.

Mein inneres Gefühl, meine inneren Gedanken, die ich nicht gesagt habe	Situation und das Gesagte
Der ist aber wieder schlecht drauf. Mit so einem miesen Gesicht sollte ein Chef nicht zur Arbeit kommen. Ich habe auch keine Lust heute zu arbeiten!	A: „Hier diese Arbeit muss ganz schnell erledigt werden."
Könnte ja mal schließlich Guten Morgen sagen und sich nach mir erkundigen, wie es mir so geht und was ich so zu tun habe.	Sie: „Das geht nicht so schnell, ich habe noch andere Dinge zu tun."
Stattdessen knallt er mir - wie immer rücksichtslos seine Arbeit auf den Tisch und lässt hier wieder die Sau raus!	A: „Das kann ich auch nicht ändern. Ich musste auch am Wochenende arbeiten, um diese Sache vorzubereiten. Ich muss mich da jetzt auf Sie verlassen können." A geht aus dem Raum.

Achten Sie auf Ihre eigenen Bedürfnisse, um besser mit Konflikten umgehen zu können.

zeige, dass die neue Vorgehensweise viel sicherer ist, um die Eignung von Bewerbern zu erkennen, und dass Ihr Zeitaufwand nicht höher ist als früher, kommen wir dann zusammen?“ Normalerweise müsste nun eine Zustimmung erfolgen, der neuen Vorgehensweise zumindest eine Chance zu geben.

Die eigenen Emotionen eingrenzen

Nach einem ganz ähnlichen Prinzip sollten Sie vorgehen, wenn Sie in Konflikte oder emotional herausfordernde Situationen kommen. Hier kennt die Psychologie zwei Verhaltensweisen: „Auskippen“ und „Begraben“. Das „Auskippen“ hat den Vorteil, dass Sie sich sofort vom Ärger befreien und ihn nicht noch abends mit nach Hause nehmen. Der Nachteil ist, dass es die Beziehung zu Ihrem Gesprächspartner vergiften kann und dass der Konflikt möglicherweise eskaliert. Deswegen entscheiden sich viele Menschen für das „Begraben“. Das hat jedoch den Nachteil, dass es den eigenen Körper vergiftet und den Konflikt nicht löst. Außerdem haben Menschen, die sich dauerhaft ärgern, ein schlechtes Lebensgefühl. Beide Vorgehensweisen sind also nicht anzuraten.

Es gibt als dritten Weg die Möglichkeit, den Ärger so zu „recyceln“ und den Konflikt so zu lösen, dass es zu keiner weiteren Eskalation kommt. Oder dass der Ärger zumindest reduziert wird. Mit der hier beschriebenen Vorgehensweise kümmern Sie sich um Ihre eigenen Bedürfnisse: Nehmen Sie zeitnah nach der Konfliktsituation ein leeres Blatt Papier und zeichnen Sie ein T-Konto. In die rechte Spalte schreiben Sie, was geschehen ist und was Sie und Ihr Gegenüber gesagt haben. In die linke Spalte schreiben Sie, was Sie in dieser Zeit gedacht und gefühlt haben, aber niemals wagen würden zu sagen (siehe Beispiel im Kasten auf Seite 70).

Sehen Sie sich die linke Spalte an. Dort sind viele Gefühle, viel Kraft und Energie enthalten. Stellen Sie sich die einfache Frage: Welches Bedürfnis ist hier für mich nicht erfüllt? Im beschriebenen Beispiel ist es wahrscheinlich das Bedürfnis nach Wertschätzung oder Anerkennung. Sobald Sie sich über Ihre Bedürfnisse im Klaren sind, sollte der Ärger verschwinden. Bleibt ein Restärger bestehen, dann sollten Sie sich das nächste Mal in der Situation sofort um Ihre Bedürfnisse kümmern. Wir können uns also nur über uns selbst ärgern. Ein anderer Mensch ist zwar Anlass für den Ärger, aber nicht die Ursache.

Praktische Lösungswege

Nun können Sie zur anderen Person hingehen und ihr mitteilen, was Ihnen für eine gute Zusammenarbeit wichtig ist und was Sie sich dafür vom Gegenüber wünschen. Wichtig ist, dass Sie das Wort „Wunsch“ verwenden, weil viele Menschen gelernt haben, dass sie die Bedürfnisse anderer immer zulasten ihrer eigenen Bedürfnisse erfüllen sollen. Wenn Sie einen Wunsch äußern, dann lassen Sie die Erfüllung des Wunschs offen und es kann nicht als Forderung missverstanden werden.

Außerdem sollten Sie Ihr eigenes Kopfkino abstellen. Denn viele Aktionen unterlassen wir, weil wir uns bereits im Vorfeld negative Folgen bildlich ausmalen. Sie könnten so ins Gespräch einsteigen: „Ich möchte gerne, dass Sie mir einen Moment zuhören und wir uns über die letzte Situation am Montagmorgen unterhalten. Ich arbeite gerne für Sie und erledige auch Unvorhersehbares. Dafür wünsche ich mir für unsere Zusammenarbeit, dass Sie meine Arbeit anerkennen und meine Arbeitssituation respektieren. Können Sie meine Wünsche nachvollziehen?“

Wenn Sie nun diese Vorgehensweise mit dem T-Konto vergleichen, stellen Sie fest, dass Sie ganz anders mit Ihren Gefühlen umgehen können. Sie können Ihre Bedürfnisse angemessen mitteilen, ohne dass die Situation eskaliert. Und Sie fühlen sich gut dabei. Selbst wenn Sie den Konflikt nicht klären können, lernen Sie mit dieser Vorgehensweise, bewusster auf Ihre Bedürfnisse zu achten, Ihre Gefühle für sich zu nutzen und Ihr Lebensgefühl zu verbessern. ■

PETER PÄCHNATZ
ist Diplom-Psychologe und Geschäftsführer des Personalpraktiker-Netzwerks BEP.

Ein Wegweiser zu klaren Botschaften – mit Goldschnitt

KOMMUNIKATION. Delegieren ist eine gute Sache. Aber Kommunikationsaufgaben können Manager nicht delegieren. Deshalb sollten sie sich ausreichend Zeit für Kommunikation nehmen. Dazu gehören sowohl die Kommunikation mit den Mitarbeitern als auch die Kommunikation mit den Medien, die beide eine ganz unterschiedliche Vorgehensweise erfordern. Auch wenn es im Unternehmen spezielle Kommunikationsexperten gibt, wollen die meisten Medienvertreter doch direkt mit der Führungskraft sprechen. Solche Gespräche dienen dazu, ein gutes Verhältnis mit Journalisten aufzubauen. Sie erfordern aber auch eine gründliche Vorbereitung und Zeit. Dennoch empfiehlt es sich, diese Zeit zu investieren, denn es gilt die Regel: Negative Presseberichte erscheinen auch ohne eigenes Zutun, positive Berichte normalerweise nicht. In seinem Buch erläutert der Unternehmer und PR-Berater Rainer Zitelmann, wie Führungskräfte klare Botschaften formulieren, einen guten Kontakt zu Medien aufbauen, optimal mit der Suchmaschine Google umgehen und bessere Präsentationen halten. Er erläutert außerdem im Detail, wie Unternehmen es schaffen, „Wortschaum“ zu vermeiden. Anhand zahlreicher negativer Beispiele („Wir sind am Mitarbeiter als ganzem Menschen interessiert“, „Als leistungs- und ergebnisorientiertes Unternehmen legen wir großen Wert auf die Kompetenz unserer Mitarbeiter und Führungskräfte“) zeigt er auf, wie befremdlich typische und oft anzutreffende Worthülsen wirken können. Insgesamt liefert er zehn Regeln für bessere Kommunikation.

BEWERTUNG: Das Buch kommt in außergewöhnlicher Aufmachung daher – mit Goldschnitt und im Großdruck. Ersteres trägt sicher zur Wertigkeit des Buchs bei, Letzteres vermittelt eher den Eindruck, dass hier Platz geschunden wird. Dies mag trügen, denn die zentralen Botschaften dazu, wie Kommunikation im Unternehmen funktionieren sollte, werden klar und eingängig vermittelt. Primäre Zielgruppe sind Geschäftsführer und Vorstände, doch auch Personalverantwortliche können sich durchaus angesprochen fühlen. *(dfu)*

Rainer Zitelmann: Kommunikation ist Chefsache. 176 Seiten, Ambition-Verlag, München, 2012. 22,99 Euro.

Wie Arbeitgeber zu einer Marke werden können

EMPLOYER BRANDING. Bekannte Akteure aus dem Tätigkeitsumfeld Personalmarketing und Employer Branding, zum Beispiel Alfred Lukasczyk von Evonik, Sehnaz Özden von Continental und Professor Alfred Quenzler von der Hochschule Ingolstadt, haben Beiträge für dieses Grundlagenwerk zum Thema Employer Branding beigesteuert. Sie erläutern die Zusammenhänge und Unterschiede von Personalmarketing und Employer Branding und beschreiben, welche Faktoren bei Einführung und Umsetzung zu beachten sind. Dabei kommen auch Themen wie internationale Arbeitgebermarken, internes Branding, Social-Media-Einsatz und das Controlling des Employer Brandings zur Sprache.

BEWERTUNG: Das Buch ist auf Basis des DGFP-Arbeitskreises Employer Branding entstanden und enthält Beispiele aus verschiedenen Branchen und Unternehmensgrößen. *(dfu)*

DGFP e.V. (Hrsg.): Employer Branding. 201 Seiten, W.-Bertelsmann-Verlag, Bielefeld, 2012. 29 Euro.

Vertrauen schaffen im Gespräch mit dem Mitarbeiter

KOMMUNIKATION. Es gibt Gespräche, die so entscheidend für die jeweiligen Teilnehmer sind, dass sie ihre Beziehung miteinander verändern und etwas Neues schaffen. Das kann insbesondere in Gesprächssituationen mit HR-Beteiligung passieren: Gerade Personalgespräche betreffen oftmals emotional heikle oder konfliktträchtige Themen. Die Autoren des Buchs „Heikle Gespräche“ erläutern, wie man hierbei Vertrauen schafft, wie man trotz Wut, Angst oder Kränkung im Dialog bleibt und wie man die Umsetzung in Handlungen und Ergebnisse sicherstellt. Die genannten Beispiele sind gut auf den HR-Bereich übertragbar.

BEWERTUNG: Das Buch, das soeben in zweiter, aktualisierter Auflage erschienen ist, bietet praxisrelevante Tipps für schwierige Gesprächssituationen und geht auch auf ganz spezielle, schwierige Fälle ein. *(dfu)*

Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMilan, Al Switzler: Heikle Gespräche. 238 Seiten, Linde-Verlag, Wien, 2012. 19,90 Euro.

IMPRESSUM

VERLAG
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, D-79111 Freiburg

Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg
Registergericht Freiburg, HRA 4408
Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557, Martin Laqua
Geschäftsführung: Isabel Blank, Markus Dränert, Jörg Frey, Birte Hackenjos, Jens Köhler, Matthias Mühe, Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Steuernummer: 06392/11008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

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

VERLAGSLEITUNG / HERAUSGEBER
Reiner Straub

REDAKTION
Randolf Jessl (raj) (verantw. Chefredakteur)
E-Mail: randolf.jessl@personalmagazin.de
Daniela Furkel (dfu) (Chefreporterin)
E-Mail: daniela.furkel@personalmagazin.de
Thomas Muschiol (tm) (Leiter Fachressort Recht)
E-Mail: thomas.muschiol@personalmagazin.de
Katharina Schmitt (ks)
E-Mail: katharina.schmitt@personalmagazin.de
Melanie Rößler (mer)
E-Mail: melanie.roessler@personalmagazin.de
Kristina Enderle da Silva (end)
E-Mail: kristina.enderle@personalmagazin.de
Michael Miller (mim)
E-Mail: michael.miller@personalmagazin.de
Nicole Schrehardt (nis)
E-Mail: nicole.schrehardt@haufe-lexware.com

REDAKTIONSASSISTENZ
Sabine Schmieder, Telefon 07 61 / 89 83-032
Brigitte Pelka, Telefon 07 61/89 83-921, Telefax 898-993-921
E-Mail: redaktion@personalmagazin.de

AUTOREN UND MITARBEITER DIESER AUSGABE
Kai Anderson, Christian Bennefeld, Winfried Gertz, Ilse Goldschmid, Heike Gorges, Julia Haase, Frank Hauser, Prof. Dr. Robert S. Kaplan, Andreas König, Dr. Asmus Komm, Dr. Hans-Peter Löw, Peter Pächnatz, Uli Pesch, Bärbel Schwertfeger, Dr. Jan Vetter

GRAFIK / LAYOUT Melanie Probst

ANZEIGEN Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2012
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg
Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg

ANZEIGENLEITUNG (verantwortlich für Anzeigen)
Klaus Sturm, Tel. 09 31/27 91-733, Fax -477
E-Mail: klaus.sturm@haufe-lexware.com

KEY ACCOUNT MANAGEMENT
Michael Kretschmer, Tel. 09 31/27 91-562, Fax -477
E-Mail: michael.kretschmer@haufe-lexware.com
Dominik Castillo, Tel. 09 31/27 91-751, Fax -477
E-Mail: dominik.castillo@haufe-lexware.com

ANZEIGENDISPOSITION
Michaela Dotzler, Tel. 09 31/27 91-559, Fax -477
E-Mail: michaela.dotzler@haufe-lexware.com

ABONNEMENT-PREISE Jahresabonnement (12 Ausgaben) 128 Euro inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten; Bestell-Nummer: 04062-0001, ISSN: 1438-4558. Bezieher des Loseblattwerks „Das Personalbüro in Recht und Praxis“ und der CD-ROM „Haufe Personal Office“ sowie „Haufe Steuer Office Premium“ erhalten das Personalmagazin im Rahmen ihres Abonnements.

ERSCHEINUNGSWEISE
Monatlich, in der Regel am letzten Freitag eines Monats, 14. Jahrgang

DRUCK FIRMENGRUPPE APPL, echter druck GmbH, Delpstraße 15, 97084 Würzburg

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

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

LESERBRIEFE Wir behalten uns vor, Leserbriefe zu kürzen.

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

Rewe nutzt Reiss-Profil nicht mehr

Personalmagazin 6/2012, Seite 42

Im Beitrag „Gib dem Affen Zucker“ wird die Rewe Gruppe als einer der Nutzer von Reiss-Profilen genannt. Diese Information hatte unsere Autorin der zum Zeitpunkt der Artikelerstellung aktuellen Refenrenzliste auf der Website der Reiss Profile Germany GmbH entnommen. Hiervon möchte sich die Rewe Group distanzieren.

„Frau Schwertfeger stellt – unter Berufung auf die Homepage des Testanbieters – die Behauptung auf, die REWE Group nutze das Reiss-Profil. Dies entspricht nicht den Tatsachen: Bereits seit Mitte vergangenen Jahres wird das Reiss-Profil nicht mehr angewandt. Wir haben nun mit dem Testanbieter Kontakt aufgenommen, um seine Homepage entsprechend zu ändern.“

Andreas Krämer, Rewe Group

Barlohnumwandlung

Personalmagazin 7/2012, Spezial Entgelt, Seite 58

Die Vorteile der Umwandlung von Barlohn in den Sachlohn „Dienstwagen“ stellten wir im Artikel „Freie Fahrt für kreative Lösungen“ vor. Eine Leserin hatte dazu weitere Fragen.

„Ist eine Barlohnumwandlung auch dann möglich, wenn der Arbeitgeber bei der Dienstwagenüberlassung schriftlich ein Nutzungsverbot für Privatfahrten erteilt? Der geldwerte Vorteil beläuft sich in diesen Fällen nur auf die Strecke zwischen Wohn- und Arbeitsstätte.“

Cornelia Wollgast, Steuerbüro Heike Dockhorn

ANTWORT DER REDAKTION: Eine Barlohnumwandlung müsste auch dann möglich sein, wenn der Arbeitgeber den Dienstwagen ausschließlich für dienstliche Fahrten und die Fahrt von der Wohnung zur Arbeitsstätte und zurück überlässt, da die Finanzverwaltung keine Einschränkung bezüglich der Art des jeweiligen Entgeltbestandteils vorsieht.

Berichtigungen

Personalmagazin 5/2012, Seite 52 und Seite 42

In Heft 5/2012 sind uns gleich zwei Tippfehler unterlaufen: Im „Spezial Personaldienstleister“, Seite 52, lautet die korrekte Anzahl der Personaldienstleister, die Dr. Dieter Traub in seinem Statement zum Mindestlohn nennt, 16.000 statt 6.000.

Im Beitrag „Auslandseinsätze effizient regeln“ berichteten wir unter anderem auch über eine Firma, die ihren Mitarbeitern eine monatliche Besuchsreise „interkontinental“ anbiete. Tasächlich erlaubt die Firma diese Reisen intrakontinental. Wir bitten um Entschuldigung.

Ganz persönlich

KERSTIN WAGNER verantwortet seit Juni 2012 die Personalgewinnung bei der Deutschen Bahn Mobility Logistics AG. Davor übte sie verschiedene HR-Tätigkeiten bei Siemens aus, unter anderem Aufbau und Leitung eines Recruiting Centers. Zuletzt war sie als Head of Global Talent Acquisition tätig. Ihr Studium absolvierte sie an der ESB Business School und der Reims Management School. Sie trägt einen MBA der University of Ottawa.

Was machen Sie gerade?
Ich bin in Esslingen und freue mich auf den Start unseres internationalen Personalerkongresses, wo ich DB-Kollegen aus verschiedenen Ländern kennenlerne.

Was sind Ihre aktuellen Herausforderungen in HR?
Eines der strategischen Ziele der DB ist die Positionierung als Top-Arbeitgeber. Das Ziel in die Wirklichkeit umzusetzen, ist die ambitionierte Aufgabe meines Teams.

Eine wichtige Tugend für einen Personalmanager ist ...?
Mitarbeiter und Kollegen begeistern zu können – für ein Ziel oder ein Projekt.

Was war Ihr bislang schönstes Projekt?
Meine 17 Berufsjahre waren geprägt von spannenden Projekten, mit denen wir Neuland betreten haben.

Warum haben Sie eine HR-Laufbahn eingeschlagen?
In meinem ersten Job nach dem Studium habe ich verstanden, welche Möglichkeiten die Personalarbeit bietet, das Unternehmen in seinen Zielen zu unterstützen.

Wie halten Sie es mit der Work-Life-Balance?
Für mich ist Personalgewinnung gleichzeitig auch Passion. Ansonsten entspanne ich beim Inlinescaten, bei Konzerten, Städtereisen oder einem gemütlichen Essen.

Wann haben Sie im Job zum letzten Mal geschwänzt?
Ich hatte immer faszinierende Aufgaben und dachte nie daran, nur einen Tag zu versäumen. Da muss ich passen ...

Wie haben Sie sich zuletzt weitergebildet?
Im Bereich Talent Acquisition ist es essentiell, sich permanent auf dem Laufenden zu halten – deshalb sind Marktbeobachtungen, aber auch das Studium von relevanten Artikeln und Büchern sowie der Austausch mit Kollegen feste Bestandteile meiner persönlichen Weiterbildung.

Wer inspiriert Sie?
Menschen mit Mut, Dinge auch mal anders zu machen.

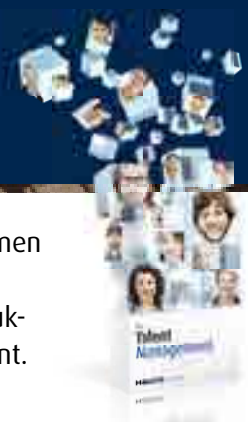
VORSCHAU AUSGABE 09/12

TITEL	Personalarbeit im Mittelstand
MANAGEMENT	Recruiting gemeinsam mit der Fachabteilung
ORGANISATION	Studie: Was CEOs von HR fordern
RECHT	Update zum Urlaubsrecht
PERSÖNLICH	Von Spitzensportlern lernen

Das nächste Personalmagazin erscheint am 29. August.

Die Mitarbeiter von EDEKA Minden-Hannover lieben nicht nur Lebensmittel, sondern auch ihr Unternehmen.

Mitarbeiter bilden Unternehmen.



Richtig eingesetzt und gut motiviert sind die Menschen in Ihrem Unternehmen mehr als nur Ihre Mitarbeiter – sie sind ein Teil Ihres Erfolgs. Entdecken Sie neues Potenzial, bauen Sie vorhandenes Talent aus und setzen Sie es produktiver in Ihrem Unternehmen ein: mit der Software Haufe Talent Management. Viel Erfolg.

www.haufe.de/talentmanagement

HAUFE. umantis
Talent Management Software

vivento
Weil Erfahrung zählt.