

IMAGEBEFRAGUNG

Was Arbeitnehmer von Personalern halten s. 27

GESETZESNOVELLE

Wie Sie Mitarbeiter nun am Firmenkapital beteiligen s. 42

KRISENMANAGEMENT

Wann Transfergesellschaften wirklich sinnvoll sind s. 68

04/2009 | 10,80 EUR

# personalmagazin

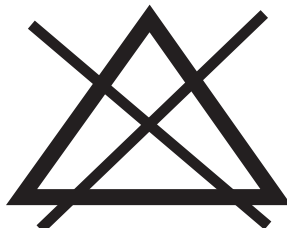
MANAGEMENT, RECHT UND ORGANISATION

www.personalmagazin.de

## Bachelor: Umgang und Pflege

Was die Unternehmen schon tun und wo noch Nachholbedarf ist s. 12

Spezial:  
Talentmanagement  
in Krisenzeiten  
umsetzen  
s. 49



MATERIAL-NR. 04062-5102



Bei der Personalabrechnung gehen Sie am besten auf Nummer

**SICHER**

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

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



Zukunft gestalten. Gemeinsam.





„Die Mitarbeiter fühlen sich von den Personalabteilungen verkannt und vernachlässigt. Das ist ein Armutszeugnis.“

## Näher ran an die Mitarbeiter

**A**n Empfehlungen ist kein Mangel. Was Personaler darstellen und ihre Abteilungen leisten sollen, scheint sonnenklar. In den Fantasien aufgeregter Visionäre und auf ihren Powerpoint-Folien wimmelt es nur so von Strategen, Gestaltern der Unternehmenskultur und Sparringspartnern der Linie wie der Geschäftsleitung. Doch wie sehen eigentlich die Arbeitnehmer ihre Personalabteilungen? Klarheit bringt eine groß angelegte Studie der Fachhochschule Koblenz und des Markt- und Meinungsforschungsinstituts Psychonomics. Personaler werden als sympathisch, administrativ beschlagen, aber wenig mitarbeiterorientiert und in ihren Bereich eingekapselt wahrgenommen. Und jetzt?

Jetzt schlägt die Stunde der Ehrlichen. Diese gestehen sich erstens ein: Das Pfund, mit dem Personalabteilungen wuchern können, bleibt ihre Verwaltungsexpertise. Warum reden besagte Visionäre diese Expertise, die in einer hoch regulierten Wirtschaft unentbehrlich ist, eigentlich immer klein? Zweitens nehmen diese Aufrechten sich die Botschaft der Studie zu Herzen. Ihr zutroste ist Messlatte für das Tun von Personalabteilungen nicht der diffuse Beitrag zum Geschäftsergebnis (der durch Senkung der Personalkosten spielend zu erreichen ist). Messlatte ist die Förderung maximaler Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter („Mitarbeiterengagement“). Hier zeigt sich: Will die Personalabteilung diese Bereitschaft steigern, muss sie sich aus dem Hinterzimmer herauswagen. Denn die Mitarbeiter fühlen sich laut Studie von den Personalern verkannt und vernachlässigt. Das ist ein Armutszeugnis und spielt den Betriebsräten in die Hände.

*Randolf Jessl, Chefredakteur*

**Jetzt qualifizieren zum Coach im Business**

Kostenloser Informationstag am 25. Mai 2009



Wollen Sie „Coach im Unternehmen“ werden oder selbstständig als Coach arbeiten, bieten wir Ihnen eine Ausbildung von hoher Qualität. Nutzen Sie die einmalige Gelegenheit, sich am 25. Mai auf Schloss Hohenkammer (10-17 Uhr) über die zweijährige Qualifizierung zum Coach im Business zu informieren und die Arbeitsweise kennenzulernen.

Fordern Sie die kostenlose Informationsbroschüre an. Oder lassen Sie sich persönlich von Anne David beraten.

**Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH**  
Seepromenade 19  
D-88662 Überlingen  
Telefon + 49.7551.9368-124  
Telefax + 49.7551.9368-100  
E-Mail [adavid@die-akademie.de](mailto:adavid@die-akademie.de)  
[www.die-akademie.de](http://www.die-akademie.de)

**gegründet 1956 in Bad Harzburg**



**DIE AKADEMIE**  
für Führungskräfte

## SZENE

### 08 News und Events

#### 10 Artus-Runde für Personalritter (m/w)

In der Tradition des sagenhaften Königs versammeln sich Personalierer zum exklusiven Netzwerken

## TITELTHEMA

#### 12 Bachelor: Umgang und Pflege

Die Studiengänge sind zum größten Teil umgestellt. Doch viele Unternehmen lässt das kalt

#### 16 Bachelor welcome?

Die Meinung der Personalierer: Was sie von den neuen Studiengängen und den Absolventen halten

#### 18 Kurs auf die neuen Absolventen

Die Vorreiter zeigen, wie sie heute schon ihre Personalierer an die neuen Absolventen anpassen

#### 22 Bologneser Erfahrungen

Kritik an der Umsetzung der Bologna-Ziele: Studenten sagen, was sie selbst über die Reform denken

## MANAGEMENT

### 24 News

#### 26 Dienstleistungsmarkt

#### 27 Sympathisch, aber abgekapselt

Zum ersten Mal zeigt eine groß angelegte Befragung interner Kunden, wie es um das Image der Personalabteilungen steht

#### 31 Die Maßnahmen in Euro und Cent

Unternehmen können die Effektivität ihrer HR-Kommunikation genau berechnen und kontrollieren

#### 34 Gezielt fördern statt planlos sparen

Die Führungskräfteentwicklung muss der Krise Rechnung tragen

## ORGANISATION

### 36 News

#### 38 Softwaremarkt

#### 40 Stimmungsbarometer selbstgebaut

Mithilfe einer Excel-Lösung können gerade kleinere Unternehmen die Mitarbeiterzufriedenheit abfragen

#### 42 Kein großer Wurf

Mitarbeiterkapitalbeteiligung: Das neue Gesetz und seine Folgen

#### 44 Wie Sie Ihre Mitarbeiter für das Beteiligungsprogramm gewinnen

#### 46 Power Power - Pause - Power

Viele Unternehmen fördern die Pausenkultur ihrer Mitarbeiter und steigern so deren Leistung

## SPEZIAL

#### 49 Begabte finden, fördern, binden

#### 50 Neue Zeiten, neue Strategien

Talentmanagement 2.0: Nicht nur die Krise verändert die Konzepte

#### 51 Welche Bedeutung Talente in einer Hochleistungsorganisation haben

#### 52 Wann ist ein Mitarbeiter ein Talent?

Wie Personalierer in ihren Unternehmen ein „Talent“ definieren

#### 54 Die Karriere in der Hand

Praxis: Bei Microsoft gelten alle Mitarbeiter als Talente

#### 56 Passgenaue Strategien in der Krise

Wie Sie Ihr Talentmanagement an die geänderte Lage anpassen

#### Sistema Bolognese

Mit dem Bachelor muss sich dieses Mädchen erst auseinandersetzen, wenn es sich für ein Studium entscheidet. Bis dahin sollte das System soweit gediehen sein, dass sowohl die Unternehmen als auch die Studenten mit ihm zufrieden sind. Denn auch im zehnten Jahr des Bologna-Prozesses wird auf beiden Seiten noch viel Kritik geäußert. Wir zeigen Ihnen, was Sie in Ihrer Personalierer künftig beachten müssen, um die Vorteile des Bachelor-/Master-Systems wirklich zu realisieren. S. 12

© VOLKMAR SCHULZ / KEYSTONE



#### Sympathisch, aber abgekapselt

Eine repräsentative Befragung zeigt, wie es um das Image der Personalabteilungen bei ihren internen Kunden steht. S. 27





© VITRA GMBH

## Power Power – Pause – Power

Unternehmen legen zunehmend Wert auf Pausenkultur. Firmen wie die Vitra GmbH aus Weil am Rhein (im Foto das „Büro der Zukunft“) wissen, wie sie dank kleiner Arbeitsunterbrechungen die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter fördern können. Wir zeigen, was sie tun. S. 46

## 58 Helle Köpfe braucht die Wirtschaft

Wie WiWi-Online und das Personalmagazin die besten Hochschulabsolventen fördern

## 59 Optimistische Dienstleister

Marktübersicht Talentmanagement: Trotz Krise keine Katerstimmung

## RECHT

### 60 News

### 62 Aktuelles aus der Rechtsprechung

### 64 Wenn die Krise zu Kündigungen führt

Personalabbau: Nicht gern eingesetzt, aber häufig unvermeidbar. Was Sie dabei beachten müssen

### 68 Kündigung mit Perspektive: Das ermöglichen Transferinstrumente

### 70 Neue Regelungen zu Wertguthaben

Mit dem Flexi-II-Gesetz treten grundlegende Veränderungen bei den Zeitwertkonten in Kraft

## PERSÖNLICH

### 74 Self Service

Vergütungs-Check: Das verdient ein Personalreferent

### 76 Jobfitness

Weiterbildungstipps; HR-Netzwerke: Arbeitskreis Personal Stuttgart

### 78 Buchtipps

### 82 Kollegentipp

## RUBRIKEN

03 Editorial

06 Online

77 Termine

80 Impressum

80 Vorschau

80 Leserpost

## Haufe Personal

### Wissen

News

Top-Themen

Marktübersichten

Newsletter

Personalmagazin

Wirtschaft und Weiterbildung

Haufe Akademie

### Haufe Community

Meine Kontaktseite

Meine Kontakte

Mitglieder

Forum

## Haufe Konjunktur-Cockpit

Im Haufe Konjunktur-Cockpit können Sie an der Personalerumfrage teilnehmen und mit wenigen Klicks erfahren, mit welchen personalwirtschaftlichen Instrumenten die HR-Verantwortlichen auf die Krise reagieren. Ihr persönliches Ergebnis wird von Experten kommentiert und mit Handlungsempfehlungen versehen. Das Gesamtergebnis der Konjunkturumfrage können Sie als aktuelles PDF abrufen. [www.haufe.de/konjunktur-cockpit](http://www.haufe.de/konjunktur-cockpit)



Das Haufe Konjunktur-Cockpit.

## Chat: Talentmanagement in der Krise

Die Wirtschaftskrise wirkt sich signifikant auf den Personalbereich der Unternehmen aus. Um Sparpotenziale zu nutzen, führt das Management in vielen Unternehmen Kurzarbeit ein oder treibt den Personalabbau voran. Dabei sollen jedoch die Talente im Unternehmen bleiben. Wie das gelingen kann und was es bedeutet, ein ausgereiftes Talentmanagement auch in der Krise

weiterzuführen, erfahren Sie in unserem kostenfreien Experten-Chat am 1. April. Kai Anderson, Partner bei der Promerit AG, und Michael Eger, Senior Consultant bei Promerit, beantworten Ihre Fragen und geben Ihnen Tipps. Der kostenfreie Chat dauert etwa 90 Minuten. Weitere Informationen und die Anmeldung finden Sie unter

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

## personalmagazin

### Ergänzende Downloads

Unsere Downloads zu den Heftartikeln finden Sie in unserem Download-Bereich. Diesen erreichen Sie unter [www.personalmagazin.de/downloads](http://www.personalmagazin.de/downloads). Dort können Sie sich alle Checklisten, Marktübersichten und Arbeitshilfen, die wir im Heft ankündigen, im PDF-Format herunterladen. Von dort können Sie auch über den Link „Alle Downloads“ zu den kostenlosen Downloads vergangener Ausgaben gelangen. Im April bieten wir Ihnen den Vergütungs-Check für Personalreferenten und weiterführende Texte zu Themen, die Sie bitte dem nebenstehenden Kasten entnehmen.

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

### Neue Downloads im April



- Marktübersicht: Talentmanagement
- Beispielrechnung: HR-Kommunikation
- Überblick: Vergütung Bachelor / Master
- Arbeitsmarktbarometer Manpower
- Studie: HR-Image
- Leitfaden: Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz
- **Alle Downloads**

# Wir wollen nicht die Ersten sein. Sondern die Besten.

Capgemini Consulting sucht Strategieberater, die diesen Anspruch mit uns teilen: [www.capgemini-karriere.de](http://www.capgemini-karriere.de)

Capgemini Consulting ist die Strategie- und Managementberatung der Capgemini Gruppe. Aufgrund unserer Erfahrung und unserer Expertise in den einzelnen Branchen verstehen wir die unterschiedlichen Märkte und entwickeln Strategien für die gezielte Transformation eines Unternehmens. Zufrieden sind wir erst, wenn unsere Kunden uns nicht mehr brauchen. Dafür suchen wir kluge Köpfe, die sich und uns immer aufs Neue herausfordern.

Für unsere People Practice suchen wir erfahrene Spezialisten für

## Change Management oder HR Strategy & Transformation

Sie finden bei uns:

Unseren einzigartigen Beratungsansatz. Arbeit in internationalen Teams. Ausgezeichnete Entwicklungsperspektiven. Viel Raum für Eigeninitiative. Die Aufgabe, Veränderungsprozesse bei Business Transformationen durch strategische Change Management und Human Resources Beratung zu gestalten oder weitsichtige Konzepte für das Management führender Unternehmen zu entwickeln.

Sie finden die spannenden Themenschwerpunkte:

### Change Management

- Post Merger-Integrationen
- Restrukturierungen & Reorganisationen
- Wachstumsinitiativen
- Kulturwandel
- IT-Innovationen & neue Technologien

### Human Resources Management

- HR Strategie & Transformation
- HR Service Delivery & Process Reengineering
- Organizational & Leadership Effectiveness
- Strategic Workforce & Competency Management
- Talent Management

Wir finden bei Ihnen:

Mehrjährige Erfahrung in der Unternehmensberatung sowie idealerweise in Organisationsentwicklung und/oder Personalmanagement bei marktführenden Unternehmen in den oben genannten Themenschwerpunkten. Das Talent, konzeptionell und analytisch zu denken. Spaß am Lösen komplexer Aufgaben. Starkes Auftreten – und starke Nerven. Sensible Überzeugungskraft und Fingerspitzengefühl in interdisziplinären Teams. Lust zu reisen, exzellente Englischkenntnisse sowie einen Universitätsabschluss, der sich sehen lassen kann.

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung per E-Mail an [karriere.de@capgemini.com](mailto:karriere.de@capgemini.com)

Für weitere Informationen sprechen Sie bitte mit Markus Lackermann unter +49 69 9515-1168 oder besuchen Sie unsere Internetseite: [www.de.capgemini.com/people](http://www.de.capgemini.com/people).

*Capgemini Consulting is the strategy and transformation consulting brand of Capgemini Group*



## TALENTE IM EINKAUF

## Drei Fragen an ...

**Nicole Gaizunas**

ist Managing Director der SMI Executive Education am Supply Chain Management Institute der European Business-School.

**Frage eins:** Welche Beweggründe hatten Sie, den Talent Development Award für Einkaufsabteilungen auszuloben?

**Antwort:** Der Award „Develop Leaders!“ soll nicht nur Unternehmen auszeichnen, die in der Entwicklung ihrer Talente im Einkauf führend sind. Das Supply Chain Management Institute der European Business School versteht den Award auch als Weckruf: Die Welt hätte sich die Wirtschaftskrise möglicherweise ersparen können, wenn die Firmen mehr und bessere Network-Manager hätten. Wir wollen bewusst jene Firmen ins Rampenlicht stellen, die diese Unterversorgung nicht nur erkannt haben, sondern auch die Besten darin sind, ihr entgegenzuwirken. Für die prämierten Manager ist der Preis Auszeichnung, für die anderen Benchmark.

**Frage zwei:** Wie kann der Award dazu beitragen, dass mehr Wert auf die Talententwicklung im Einkauf gelegt wird?

**Antwort:** Ich glaube, die meisten haben den dringenden Bedarf erkannt. Das Problem ist nicht die Priorisierung, sondern die Umsetzung: Jedes Unternehmen möchte die besten Einkäufer und ein hervorragendes Supply Chain Management haben. Doch nur die Besten schaffen das tatsächlich auch in der Umsetzung. Der Award zeichnet die Besten aus – und im Gegenzug verraten sie ihre Erfolgsrezepte, damit alle anderen Unternehmen schneller und leichter ihre Versorgungslücken schließen können. Eine einmalige Gelegenheit.

**Frage drei:** Wie viele Firmen haben sich bislang beworben?

**Antwort:** Wir haben bisher 50 Bewerbungen bekommen – was für die Premiere in einem Feld mit so dünner Spitze eine tolle Resonanz ist. Es sind fast alle großen Namen vertreten. Bezeichnend ist, dass sich wirklich nur die Unternehmen mit dem besten Talent Development beworben haben. Das Thema eignet sich auch denkbar schlecht für Selbstüberschätzung: Jeder CPO oder Einkaufsleiter weiß genau, wo seine Supply Manager stehen, wie gut sein Training ist oder ob er eine Supply Chain University hat oder nicht.

## Über krisenfeste Personalarbeit

**K**önnen sich Personaler auch in der Wirtschaftskrise strategischen Aufgaben zuwenden oder müssen sie ihre Ressourcen nunmehr zur Brandbekämpfung einsetzen? Wie kann die Personalentwicklung Führungskräfte zeitnah und proaktiv auf veränderte Umfeldbedingungen vorbereiten? Diese und andere kritische Fragen stehen im Mittelpunkt der Muwit 2009 am 22. und 23. April in Düsseldorf. Referenten sind unter anderem die Unternehmensvorstände Herbert Mai (Fraport), Hendrik Weiler (ABB), Ralph Labonte (ThyssenKrupp) und Anke Hunziger (Solon SE) sowie die Professoren Manfred Becker (Halle-Wittenberg), Sonja Sackmann und Peter Pawlowsky (Chemnitz). Inhalte sind beispielsweise krisenfeste Personalstrukturen,



**Anke Hunziger spricht über eine notwendige Neuausrichtung der Personalarbeit.**

Höchstleistungsmanagement und Risikomanagement bei der Personalauswahl. Außerdem wird der Muwit-Weiterbildungs-Award verliehen. Und das Theater Interaktiv zeigt, wie Personalmanager und -entwickler Herausforderungen der Zukunft „spielerisch“ bewältigen können.

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

## Die Aufgaben in der Krise

**W**ie sollen HR-Verantwortliche in der Krise handeln? Die Mitglieder der HR-Alliance – einem Zusammenschluss von Goinger Kreis, Selbst GmbH und damm Arbeitskreis Personalmarketing – raten zu folgenden Maßnahmen: Fördern Sie eine aktive Kommunikation. Schöpfen Sie zunächst Möglichkeiten wie Arbeitszeitkonten oder Kurzarbeit aus, bevor Sie Personal abbauen. Sorgen Sie für ethisches Handeln im Unternehmen. Investieren Sie in Talentmanagement. Erlauben Sie trotz Krise Hochschulabsolventen den Einstieg in die Arbeitswelt. Auch befristete Verträge helfen Absolventen, ihre Employability zu sichern.

[www.hr-alliance.eu](http://www.hr-alliance.eu)



## Namen und Nachrichten

### Andreas Bergemann

Seit Januar ist Andreas Bergemann neuer Personal-Geschäftsführer und Arbeitsdirektor der Eurogate GmbH. Zuvor war er 18 Jahre lang in der Gewerkschaft aktiv, zuletzt als Leiter der Bundesfachgruppe Häfen bei Ver.di.

### Thomas Borer-Fielding

Der ehemalige Schweizer Botschafter ist seit Anfang 2009 Senior-Berater bei der Personalberatung Heads in München. Der promovierte Jurist wird für Heads auch in der Schweiz tätig sein.

### Christoph Dänzer-Vanotti

Der Personalvorstand von Eon ist in den Aufsichtsrat der Bahn berufen worden. Er folgt auf den früheren BASF-Vizechef Eggert Voscherau, der sein Amt aus Verärgerung über den abgesagten Bahn-Börsengang aufgegeben hatte.

### Uwe Müller

Der Diplom-Kaufmann ist neuer Personalchef der Universa Versicherungen. Er ist bereits seit 14 Jahren im Personalbereich für die Universa tätig und war die letzten vier Jahre stellvertretender Personalleiter. Uwe Müller tritt die Nachfolge von Reinhard Ziebarth an, der in den Ruhestand ging.

### Dietrich Voigtländer

Der Wirtschaftsingenieur wird neuer Arbeitsdirektor der WestLB. Er ist dort im Vorstand bereits für die Bereiche Transaction Banking sowie IT und Services zuständig. Den Bereich Personal übernimmt er zusätzlich.

### Gisela Orth

Im Februar ist Gisela Orth als Vice President Global Human Resources beim Biotechnologieunternehmen Qiagen eingetreten. Sie trägt einen MBA-Titel und bringt 20 Jahre Berufserfahrung im internationalen Personalwesen mit. Zuletzt war sie Personalleiterin bei Continental.

### Alexander Oehmichen

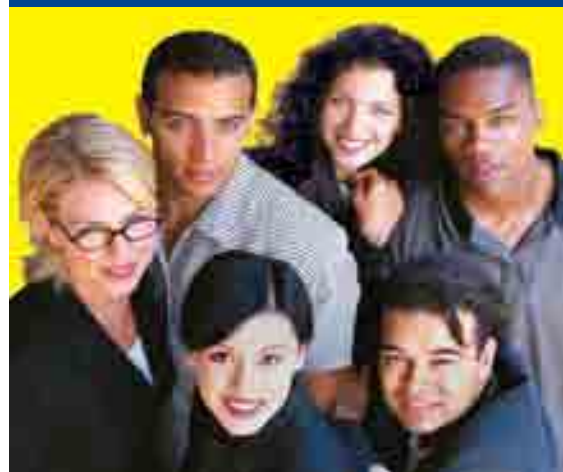
Der Personal- und Rechtsvorstand der Stada Arzneimittel AG hat Ende 2008 im Zuge der Verkleinerung des Vorstands auf drei Mitglieder das Unternehmen verlassen. Seine Aufgaben übernimmt Vorstandschef Hartmut Retzlaff.

### Hans Overdiek

Bei der Pfeleiderer AG hat Vorstandschef Hans Overdiek das Personalressort und das Amt des Arbeitsdirektors übernommen. Overdiek ist seit 2001 im Vorstand des Unternehmens. Der bisherige Personalvorstand, Michael Ernst, ist nach neun Jahren in dieser Position in den Ruhestand getreten.

### Rainer Seeberger

Der Diplom-Psychologe ist neuer Personalchef des Elektronikherstellers Multitest GmbH. Seine Laufbahn begann er als Führungskräftetrainer und Personalentwickler bei Siemens, wo er über mehrere Stationen bis zum HR-Director für den Bereich Healthcare aufstieg.



## Sprachentraining für Fach- u. Führungskräfte

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



**069 - 7 56 07 39 - 0**

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

**kern.frankfurt@kerntraining.com**  
**www.kerntraining.com**

KERN IKL Sprachzentren unter anderem in:

Aachen, Augsburg, Berlin, Bielefeld, Bochum, Bonn, Braunschweig, Bremen, Darmstadt, Dortmund, Dresden, Düsseldorf, Duisburg, Essen, Freiburg, Hamburg, Hannover, Heilbronn, Karlsruhe, Kassel, Kiel, Köln, Leipzig, Mainz, Mannheim, München, Münster, Nürnberg, Saarbrücken, Stuttgart, Ulm, Wiesbaden, Würzburg, Wuppertal



© ARTUS EXPERTS, 2009

Gedanken- und Erfahrungsaustausch unter vier Augen: Das steht im Mittelpunkt der Artus-Runden, die ein Berliner Start-up mit Erfolg durchführt.

## Die Artus-Runde für Personalritter (m/w)

AUSTAUSCH. In der Tradition des sagenhaften Königs versammelt Ira Roschlau Top-Personalierer an traditionsreichen Stätten. Das Format begeistert.

Von **Randolf Jessl** (Red.)

Die Tafelrunde lebt. Sie trifft sich nicht im mythischen Camelot, wohl aber an märchenhaften Plätzen. Sie scharft sich nicht um jene Sagengestalt, dem sie ihren Namen verdankt, aber sie hat dasselbe Ziel. Die Artus-Runde will Gleichgesinnte um einen runden Tisch versammeln: Auf dass man zusammenfinde, sich austausche und vorankomme in der Suche – nicht nach dem Heiligen Gral, wohl aber nach der besten Lösung für anstehende Probleme. Der gute Geist und Schatzmeister der Runde ist Ira Roschlau.

Die studierte Linguistin und erfahrene Veranstaltungsmanagerin bastelte sich ein Event-Format ganz nach den eigenen Bedürfnissen. „Ich bin ein effizient arbeitender und denkender Mensch, der allerdings mehr aus der Praxis und über persönliche Kontakte als aus Büchern lernt. Im Austausch mit anderen auf gleicher Augenhöhe kommen mir die besten Ideen und Lösungen.“ Und damit steht Ira Roschlau nicht allein. Finanz- und Personalvorstände, mit denen sie in ihrem Werdegang immer wieder zu tun hatte, gestanden, ihnen gehe es nicht anders. Daraus entstand im Jahr 2007 die Idee, die Pausengespräche der gängigen

Konferenzen zum Mittelpunkt der Artus-Runden zu machen.

Zweimal jährlich empfängt Ira Roschlau und ihr Team seither 24 Personalentscheider und maximal sechs Dienstleister an einem illustren Ort zum Erfahrungsaustausch. Der Cecilienhof in Potsdam, wo einst schon die Besatzungsmächte an einem runden Tisch über die Zukunft des besiegten Deutschlands debattierten, das traditionsreiche Hotel Louis C. Jacob in Hamburg oder Schloss Eckberg bei Dresden: Sie alle bieten die passende Kulisse für einen Personalergipfel, der aus dem üblichen Rahmen fällt.

Im Zentrum der Artus-Runden stehen die Vieraugengespräche der Teilnehmer. In ausgiebigen Vorinterviews ermitteln Roschlau und ihr Team die Bedürfnisse, Herausforderungen und Projekte jedes Teilnehmers. So können sie Kollegen und Experten, die mit Ähnlichem konfrontiert sind, im Rahmen der Artus-Runden gezielt an lodernen Kaminen oder pittoresken Bücherborden zusammenbringen.

### Persönliche Vieraugengespräche

Darüber hinaus gibt es Impulsvorträge und Diskussionsrunden. Alles unter dem Motto: „Weniger Präsentationen und mehr Diskussionen, damit jeder seine persönlichen Fragen und aktuellen Herausforderungen im Kreise aller diskutieren kann“, betont Roschlau. Erstrangige Experten, wie der Personalökonom Professor Dirk Sliwka von der Universität zu Köln oder der Fehler-Forscher Professor Michael Frese von der Universität Gießen, nahmen die Einladung zu diesem Treffen, das sich über anderthalb Tage erstreckt, gerne an.

Das Format kommt bestens an. Jörg Schwitalla, Senior Vice President Human Resources bei der MAN AG und „Wiederholungstäter“ bei Artus, schwärmt: „Hier treffe ich immer wieder Kollegen, die sich öffnen.“ Kein Vergleich mit den gängigen Kongressen und Fachzirkeln, wo alles unpersönlicher und taktischer ablaufe. „Im Gespräch klärt sich sehr schnell, wo jeweils der Schuh drückt – da hält man sich nicht lange mit Höflichkeitsfragen auf.“ Und man entdeckt Gemeinsamkeiten, wo man sie zuerst gar nicht vermutet hätte. „Auch mit Vertretern aus M-Dax-Unternehmen habe ich da schon sehr erhellende Gespräche geführt.“

Dem kann Klaus Matthiesen nur zustimmen. „Artus ist der beste Ort, die modischen Nonplusultralösungen zu hinterfragen und zu klären, was wirklich läuft“, sagt der Leiter Personalmanagement der DAK. Der vertrauliche Rahmen führe dazu, dass man schnell miteinander warm werde und sich gegenseitig

motiviere und stütze: „Gerade leicht ist der Personaler-Job ja dieser Tage für niemanden.“ Der lang gediente Personalchef zieht die Artus-Runde daher auch allen gängigen Großveranstaltungen vor, „wo Leute für viel Geld Folien präsentieren, die sie bereits auf zig ähnlichen Veranstaltungen an die Wand geworfen haben“.

### Viele nützliche Denkanstöße

Anja Spohr, Director Partner Resources, Learning & Development bei Starbucks Coffee Deutschland, lobt die Denkanstöße, die ihr die Impulsvorträge und Vieraugengespräche vermittelt hätten. „Da komme ich auf ganz neue Ideen. Besonders die Einzelgespräche bringen mich weiter als die Lösung von der Stange, die bei Konferenzen häufig offeriert wird.“ So habe ihr der Austausch mit einem Kollegen der Deutschen Lufthansa Anregungen dazu geliefert, wie man bei Starbucks die Mitarbeiter verstärkt als Markenbotschafter gewinnen und deren Augenmerk noch stärker auf Serviceorientierung lenken könne. Dazu weiter

ger bei der Commerzbank, Experte für Personal-Controlling und Mitarbeiter in entsprechenden Gremien der DGFP, als Fachbeirat die Artus-Runden zu unterstützen. „Selbst Leute, die langjährige Erfahrung im Personalwesen haben, können hier gezielt ihr Netzwerk erweitern.“ Und sein Beiratskollege Dr. Sigurd Luberichs, ehemaliger Personalvorstand bei den Klöckner Werken, sekundiert: „Wie hier die Individualinteressen ermittelt und in aufwendiger Vorbereitung aufeinander abgestimmt werden, das ist einmalig.“

Einen Widerspruch zu ihrem Engagement bei der größten Fachorganisation für Personaler, der DGFP, sehen beide Herren nicht. Luberichs, der lange im Beirat der DGFP GmbH saß, dazu: „Artus ist eine gute Ergänzung zur DGFP. Selbst für treue DGFP-Mitglieder ist es keine Illoyalität, diesen Service, den die DGFP nicht bietet, gut zu finden.“ Auch am 14. und 15. Mai, wenn sich zwei Dutzend Artus-Ritter/-innen auf Schloss Eckberg bei Dresden treffen, werden Luberichs und Gerlach deshalb selbst vor Ort sein.



„In Krisenzeiten benötigt man mehr denn je Austausch und neue Ideen.“

Ira Roschlau, Gründerin Artus Experts

Erfahrungen auszutauschen, haben die beiden Artus-Ritter fest vereinbart.

Ira Roschlau hört das mit Freude. Denn die Berliner Start-up-Unternehmerin sichert mit der Veranstaltungsreihe zwar die eigene Existenz und die ihrer vier Mitarbeiter. Sie verfolgt aber mehr als kommerzielle Ziele: „Eigentlich sollen unsere Runden gerade kein eingeschworener Zirkel der immergleichen Artus-Ritter sein. Dennoch ist es unsere Absicht, in dem vertraulichen, ja fast familiären Rahmen eine Artus-Gemeinde entstehen zu lassen, deren Mitglieder sich über die Treffen hinaus austauschen.“

Unter anderem das veranlasst Dieter Gerlach, ehemaliger Personalmana-

### Zusammenhalt in der Krise

Bleibt zu fragen, wie das Projekt, das auch vom Personalmagazin unterstützt wird, die Krise und die damit einhergehenden Kürzungen der Weiterbildungsbudgets überleben wird. Da ist Ira Roschlau guter Dinge: „Die Zeiten spielen der Artus-Runde in die Hände, denn man rückt näher zusammen, benötigt mehr Austausch denn je, Bestätigung ebenso wie neue Ideen, aber auch gegenseitiges Lernen aus Fehlern.“ Und wenn ihr Traum wahr wird, dann ist Artus ohnehin bald eine Stiftung. „Das Format ist bestens geeignet, Zusammenhalt in einer Profession zu stärken und neue Lösungen – gerade im Umgang mit der Krise – zu finden.“ ■

# Bachelor: Umgang und Pflege

**BESTANDSAUFNAHME.** Rund drei Viertel aller Studiengänge sind inzwischen auf das Bachelor/Master-System umgestellt. Nur die Unternehmen noch nicht.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

**Z**um 1. März wurden die baden-württembergischen Berufsakademien zur Dualen Hochschule umgewandelt. Das Modell kombiniert seit über 30 Jahren eine praktische und theoretische Berufsqualifizierung. Im Zuge des Bologna-Prozesses wird jetzt aus den acht Berufsakademien eine Duale Hochschule mit acht Standorten. Doch das ist nicht unbedingt eine Veränderung zum Schlechten. Durch die Umwandlung erhält die Berufsakademie auch de jure Hochschulstatus. Das kann einen weiteren Attraktivitätsschub für die Berufsakademien bedeuten, die ohnehin stetig wachsende Studentenzahlen verzeichnen.

Mit dem neuen Status kann die Duale Hochschule nun international anerkannte akademische Grade verteilen. Bis dahin hatten Absolventen, die weiter auf akademischen Pfaden wandeln oder sogar promovieren wollten, Probleme, in die Hochschullandschaft aufgenommen zu werden. Zu den weiteren Neuerungen zählt auch die Mitwirkung der Partner der Dualen Hochschule in Organen und Gremien. Das heißt, die inzwischen rund 8.000 Partnerunternehmen haben mehr Möglichkeiten, eigene Themen mit in die Lehre einzubringen. Der größte Vorteil gegenüber den „normalen“ Studiengängen aber ist: Die Studenten erwerben im dreijährigen Studium eine anderthalbjährige Praxiserfahrung. In Bachelor-Studiengängen an Universitäten und Fachhochschulen dagegen ist meist nur ein kurzes Praktikum vorgesehen.

Die neue Duale Hochschule ist ein Lichtblick am Himmel des Bologna-Prozesses. 1999 hatten die europäischen Bildungsminister beschlossen, ein gestuftes Studiensystem aus Bachelor und Master mit europaweit vergleichbaren Abschlüssen einzuführen. Das sollte die Qualität verbessern sowie die internationale Mobilität steigern. 2010 ist die Ziellinie. Bis dahin müssen alle Studiengänge umgestellt sein. Aber bislang sind nur rund 75 Prozent so weit.

Noch kritischer sieht die Situation in den Unternehmen aus: Laut einer aktuellen Untersuchung der DGFP haben bislang lediglich 45 Prozent der befragten Personalmanager Bachelor-Absolventen eingestellt. Zwar beurteilen sie deren Kompetenzen überwiegend als positiv. Aber bis in die personalpolitischen Agenden hat das Thema nur in wenigen Unternehmen Einzug gehalten. 46 Prozent der befragten Personalmanager haben sich damit konzeptionell noch nicht auseinandergesetzt. Und diejenigen, die sich mit dem Bachelor schon eingehender befasst haben, blieben dabei eher an der Oberfläche und haben vor allem die Personalmarketing und Vergütung angepasst.

## Neue Absolventen, neue Bedürfnisse

Doch der neue Absolventen-Typ, der immer stärker auf den Arbeitsmarkt schwappt, betrifft mehr als Marketing- und Vergütungskonzepte. Die Bachelor-Absolventen sind deutlich jünger als die bisherige Hauptzielgruppe mit Hochschuldiplom. Sie haben weniger Praxiserfahrung, bekommen an den

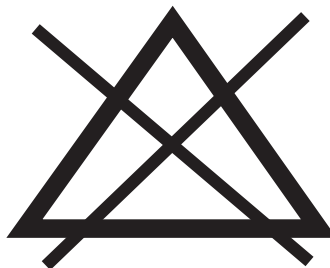
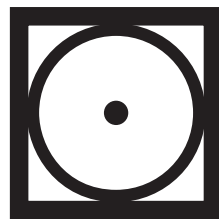
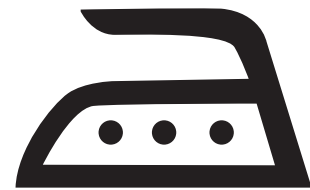
Hochschulen nur wenige Soft Skills vermittelt und sind durch die stark verschulten Studiengänge unselbstständiger. Dies hat Auswirkungen auf vielfältige Recruiting-, Führungs- und Entwicklungsaspekte (siehe Seite 14).

## Mehr Verwirrung statt Übersicht

Ein Grund, weshalb die Unternehmen so zurückhaltend sind, sich auf die neuen Absolventen einzulassen, mag darin liegen, dass die Studienreform nicht wie geplant mehr Übersichtlichkeit gebracht hat, sondern mehr Verwirrung. Jede Hochschule entwickle derzeit ihre eigene Version der zeitlich aufeinander aufbauenden Bachelor- und Master-Abschlüsse, kritisierte Martin Wansleben, Hauptgeschäftsführer des Deutschen Industrie- und Handelskammertags. Dazu komme, dass die Wirtschaft auch die Qualität der Lehre in den neuen Studiengängen derzeit noch mit Skepsis beobachtet.

Auch bei den Studenten ist das neue Studiensystem bislang nicht unbedingt auf Gegenliebe gestoßen: Laut einer Umfrage des Hochschul-Informations-Systems HIS streben drei Viertel nach dem Erststudium einen Master-Abschluss an. Sie haben das Gefühl, nicht ausreichend qualifiziert zu sein, oder sind sich nicht sicher, ob sie allein mit der kurzen Bachelor-Ausbildung auf dem Arbeitsmarkt bestehen können. Zudem führt die hohe Anzahl der Prüfungen zu einem stärkeren Druck, dem sich nicht alle Studenten, insbesondere diejenigen mit Nebenjobs, gewachsen fühlen. Psychologen berichten von stark zunehmenden Depressionen und Angstzuständen.





**Fördern, Entwickeln und ans Unternehmen binden: Eine allgemeingültige Pflegeanleitung für Bachelor-Absolventen gibt es nicht. Unternehmen müssen vielmehr individuell prüfen, welche Personalprozesse sie an die neuen Absolventen anpassen.**

## CHECKLISTE

## Auswirkungen auf das gesamte Personalwesen

Durch die kürzeren Studienzeiten wird das Lernen zunehmend in die Unternehmen verschoben. Der Bologna-Prozess hat vielfältige Auswirkungen auf das Personalwesen. Ein Überblick über die betroffenen Bereiche.

**Personalmarketing:** Es sollte schon im 1. Semester ansetzen, da die Studierenden nur drei Jahre später auf den Arbeitsmarkt kommen.

**Zielgruppenansprache:** Mit dem Bologna-Prozess verschwinden die Grenzen zwischen Universitäten und Fachhochschulen. Vielmehr müssen sich Personaler jetzt differenzieren, um die verschiedenen Schwerpunkte an jeder einzelnen Hochschule gesetzt werden.

**Rekrutierung:** Bachelor-Absolventen verfügen über wenig praktische Erfahrung und kaum aussagekräftige Lebensläufe. Für die Personalauswahl müssen andere Kriterien hinzugezogen werden, zum Beispiel eignungsdiagnostische Verfahren.

**Nachwuchsprogramme:** Es sollte geprüft werden, ob Bachelor-, Master- und Diplomabsolventen gleichzeitig an den Programmen teilnehmen können.

**Personalentwicklung:** Die Bachelor-Ausbildung ist breiter. Das bedeutet: Fachspezifisches Know-how muss im Unternehmen gelehrt werden. Außerdem wird an den Hochschulen kaum Kommunikations- und Diskussionsfähigkeit oder Führungskompetenz vermittelt. Auch das sollte Gegenstand der Personalentwicklung sein.

**Unternehmenskommunikation:** Bachelor-Absolventen sind teilweise fünf Jahre jünger als Diplom-Absolventen und somit weniger ausgereifte Persönlichkeiten. Deshalb sollte die interne Kommunikation angepasst werden. Aber auch die Kommunikation nach außen (Messen, Stellenanzeigen et cetera) sollte auf die jüngere Zielgruppe abgeändert werden.

**Nachfolgeplanung:** Rund die Hälfte der eingestellten Bachelor-Absolventen wird nach einigen Jahren einen Master-Abschluss erwerben

wollen. Das ist in der Nachfolgeplanung zu berücksichtigen. Durch Maßnahmen wie Beteiligung an den Studienkosten, Alumni-Netzwerke oder Rückkehroptionen können gute Mitarbeiter gehalten werden.

**Mitarbeiterführung:** Aufgrund der unerfahrenen und relativ unselbstständigen Bachelor-Absolventen sind die Führungskräfte nun stärker gefordert, diese zu begleiten und zu unterstützen. Unternehmen sollten überlegen, wie sie die Linienführungskräfte ins Boot holen.

**Vergütungssysteme:** Die geringere Studiendauer und der höhere Entwicklungsbedarf der Bachelor-Absolventen sollte sich im Gehalt widerspiegeln. Eine Anpassung der Vergütungssysteme wäre nötig. Doch laut DGFP-Studie unterscheidet fast die Hälfte der Unternehmen beim Einstiegsgehalt nicht zwischen den Abschlussarten.

**Betriebliche Ausbildung:** Der Bologna-Prozess kann dazu führen, dass eine Konkurrenz zwischen Bachelor-Studium und betrieblicher Ausbildung entsteht. Das bestätigt eine aktuelle Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln. Betriebliche Ausbildungsgänge, die nun meist ebenso lange dauern wie ein Bachelor-Studium, müssen attraktiver gestaltet werden, damit sie nicht „ausbluten“. Azubis müssen auch nach Ende der Lehrzeit attraktive Fortbildungsmöglichkeiten bereitgestellt bekommen.

**Praktikantenprogramme:** Bachelor-Studenten können im verkürzten Studium meist nur noch ein Praktikum kürzerer Dauer absolvieren, sie sind jünger und weniger erfahren. Das heißt nicht nur, dass die Praktikantenprogramme im Unternehmen angepasst werden müssen. Das heißt auch, dass weniger Praktikanten zur Verfügung stehen. Spezielle Marketingmaßnahmen sollten erwogen werden.

Aber es gibt auch Unternehmen, die sich ausdrücklich für den Bachelor ausprechen und entsprechende Strukturen geschaffen haben. So haben bereits vor fünf Jahren 21 Firmen die Initiative „Bachelor Welcome“ gestartet, in der sie Kooperationen mit Hochschulen und attraktive Einstiegschancen versprechen. Diese wurde 2008 mit der Erklärung „MINT-Nachwuchs sichern“ fortgesetzt. In dieser gibt es darum, die Zahl der Stu-

dienanfänger und -absolventen in den Fächern Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik zu steigern und die Abbrecherquoten zu reduzieren. Aber obwohl die Bachelor-Initiative bis dahin schon vier Jahre lief, beteiligten sich nur knapp 90 Unternehmen.

Auch die DGFP will den Bachelor-Abschluss unterstützen und verleiht auf dem diesjährigen DGFP-Kongress erstmals einen Preis für die besten

Bachelor-Arbeiten zu aktuellen Fragestellungen des Personalmanagements. Der Preis soll Personalmanager von der Qualität eines Bachelor-Studiengangs als ersten berufsqualifizierenden Hochschulabschluss überzeugen. Es wäre zu wünschen, dass er sie auch davon überzeugt, sich ernsthaft mit den neuen Abschlüssen auseinanderzusetzen und ihre Personalprozesse dahingehend zu überprüfen. ■

In Krisenzeiten sind viele  
auf der Suche nach den  
richtigen Lösungen.

Ich bin schon bei Haufe.

Was tun, um der Krise zu trotzen? Kurzarbeit oder Personalabbau? Flexibilisierung der Arbeitszeit oder Zwangsurlaub? Wer jetzt die richtigen Entscheidungen treffen muss, braucht einen zuverlässigen und kompetenten Partner. Haufe zeigt Ihnen, welche Maßnahmen wie greifen, bewertet Chancen und Risiken und hilft Ihnen bei der Umsetzung.

••• [www.haufe.de/personal/konjunktur](http://www.haufe.de/personal/konjunktur)

GESTÄRKT  
AUS DER KRISE

Haufe

# Bachelor welcome?

MEINUNG. Bachelors sind für die Unternehmen keine unbekanntes Wesen. Aber Personaler bewerten die Qualität der Abschlüsse sehr unterschiedlich.

Von **Kristina Enderle** (Red.)

**W**as halten Personaler von den Bachelor-Absolventen? Welche Kenntnisse erwarten sie von ihnen, und wie schätzen sie ihre Persönlichkeit ein? Diese und weitere Fragen beantworten drei Personaler aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmen verschiedener Größen. Dabei scheinen vor allem mittelständische Unternehmen noch unsicher, wie sie die Qualifikationen der Bachelors

uns zukommen und reagieren darauf“, meint Marcus Hendel, Leiter Personal.

Bei Unister herrscht noch eine gewisse Unsicherheit darüber, wie die Qualität der neuen Abschlüsse zu bewerten ist. Und hinzu kommt, dass die Studiengänge für das Unternehmen noch recht unübersichtlich sind. „Selbst innerhalb des gleichen Fachstudiengangs sind bei den Kenntnissen große Unterschiede festzustellen“, so Hendel. Und weiter: „Aus unseren bisherigen Erfahrungen habe ich insgesamt den Eindruck, dass

selbst herrsche jedoch auch eine Unsicherheit: „Sie wissen, dass sie noch wenig Praxiserfahrung besitzen und bewerben sich bei uns eher auf Trainee-Stellen als auf den Direkteinstieg als Young Professional. Damit genießen sie für zwölf Monate noch einen Welpenschutz und können ihre Praxiskenntnisse erweitern“, sagt der Personalleiter. Deswegen hat Unister vor einem Jahr entsprechende Trainee-Stellen geschaffen.

„Die Bachelors sind unsicher und bewerben sich eher auf Trainee-Stellen.“

**Marcus Hendel, Leiter Personal bei der Unister GmbH**



beurteilen können. Bei den großen Unternehmen ist ein umfassender Prozess des Umdenkens und Umsetzens in Gang.

## Marcus Hendel: „Unsichere Bewertung“

Die Unister GmbH, Betreiber und Vermarkter von Websites, sieht die neuen Abschlüsse recht pragmatisch. Das studentische Startup ist in kurzer Zeit zu einem Unternehmen mit 400 Mitarbeitern – darunter elf Bachelor-Absolventen – angewachsen. Da weiterhin der Kurs auf Wachstum steht, sollen zwangsläufig mehr Bachelors eingestellt werden.

Unister hat sich im Zuge der Hochschulkooperationen mit dem Thema Bachelor durchaus auseinandergesetzt. „Allerdings ist dies kein strategisches Thema für uns, mit dem wir aktiv umgehen. Wir lassen die Entwicklungen auf

das Studium sehr straff angelegt ist und die Absolventen nur sehr generalistische Fachkenntnisse erlangen. Die Praxiserfahrung bleibt dabei auf der Strecke. Im Vergleich zu einem Diplomanden lassen die Bachelors auch eher das proaktive Handeln vermissen.“

Trotzdem sieht Hendel auch Vorteile in der Umstellung der Studiengänge: „Die Absolventen sind jünger und wir können

## Anja Emmerich: „Kenntnisse zu gering“

Bei dem Direktvertriebsunternehmen Amway GmbH arbeitet bisher noch kein Bachelor-Absolvent. Das Unternehmen wurde 1975 als zweiter europäischer Amway-Markt von dem US-Mutterkonzern gegründet und ist die Europazentrale für 26 Länder. Heute beschäftigt der Direktvertrieb mit Sitz in Puchheim bei München rund 260 Mitarbeiter.

„Der Bachelor ist, wenn er für sich allein bewertet werden soll, doch eher dürftig. In Kombination mit einem Master rundet sich das Bild schon etwas besser ab, wobei die Ganzheitlichkeit eines Studiums bei dem neuen System doch stark in den Hintergrund getreten ist. Der ursprüngliche Gedanke, in einem

„Der Bachelor ist, wenn er für sich allein bewertet werden soll, doch eher dürftig.“

**Anja Emmerich, HR Recruitment Specialist bei der Amway GmbH**



sie in der Einarbeitungszeit noch gut fördern.“ Dies erfordert aber mehr Zeit.

Aufseiten der Bachelor-Absolventen

Studium Wissen und Charakter gleichermaßen zu bilden, ist hier nicht mehr vorhanden“, erklärt die HR Recruitment



Spezialistin bei Amway, Anja Emmerich. In den neuen Studiengängen sei die Chance, die Themen ganzheitlich und in einer wissenschaftlichen Betrachtungsweise zu erarbeiten, erheblich reduziert. Es gehe nur noch darum, möglichst schnell Wissen aufzubauen, damit man möglichst schnell in das Berufsleben eintreten

stellung in Italien kaum erfolgt ist, sind die nordeuropäischen Länder schon weit voraus. Deutschland liegt im Mittelfeld“, so Maassen.

Die UniCredtiGroup hat ein sehr großes Interesse an den Bachelor-Absolventen und an dem Bologna-Prozess insgesamt. Denn die Ziele des Prozesses, die Mobilität der



## „Jetzt ist der Zeitpunkt für eine Neubesinnung, ein Bologna 2.0.“

Oliver Maassen, Head of HR, UniCreditGroup

kann. „Die Reifung erfolgt dann im Arbeitsleben. Doch das kann nicht der Sinn eines Hochschulstudiums sein“, kritisiert die Recruiterin.

Für Amway sei es aber gerade sehr wichtig, dass die Mitarbeiter hohes Fachwissen kombiniert mit menschlicher Reife aufweisen können. Neben einem guten Hochschulabschluss und guten Englisch- sowie weiteren Sprachkenntnissen seien für das Unternehmen vor allem Soft Skills wie Eigeninitiative, Verantwortungsbewusstsein, lösungsorientiertes Denken als auch Flexibilität und Teamfähigkeit wichtig. „Bisher konnten wir diese Kombination aber bei keinem Bachelor-Absolventen vorfinden und so auch noch keinen einstellen“, erklärt Emmerich.

### Oliver Maassen: „Nord-Süd-Gefälle“

Oliver Maassen vertritt als Head of HR bei der UniCreditGroup die Sicht eines internationalen Konzerns. Dadurch hat er auch einen Blick auf die Entwicklungen des Bologna-Prozesses im europäischen Vergleich. „Wir mussten feststellen, dass die Hochschulen in Deutschland sich noch nicht so weit auf die neuen Studiengänge eingestellt haben wie andere europäische Länder. Es ergibt sich aus meiner Sicht sogar ein sehr starkes Nord-Süd-Gefälle innerhalb Europas. Während die Um-

Studenten zu erhöhen und eine bessere Vergleichbarkeit der Studienabschlüsse in Europa zu schaffen, liegen genau im Interesse des Unternehmens. Die UniCreditGroup hat alle drei Erklärungen von „Bachelor-Welcome“ unterschrieben.

„Ich habe mich auch persönlich mit diesem Thema sehr stark auseinandergesetzt. Unter anderem haben wir im Unternehmen schon vor etwa fünf Jahren eine Roadshow durch die Personalabteilungen der Bank gemacht, um dabei über die neuen Abschlüsse aufzuklären und zu zeigen, wie die Bachelor-Absolventen ins Unternehmen integriert werden müssen“, erzählt Maassen.

„Und jetzt“, ist Maassen sicher, „ist der Zeitpunkt einer Neubesinnung. Durch die Krise wird es einen ‚Slow-down‘ des Bologna-Prozesses geben. In einer Art Bologna 2.0 müssen die Unternehmen nun zusammen mit den Hochschulen feststellen, was bisher erreicht wurde.“ Die meisten größeren Unternehmen hätten sich bereits früh am Prozess beteiligt. Allerdings müssten sich auch viele Unternehmen erst noch mit dem Thema beschäftigen: „Ich denke, dass gerade der Mittelstand sich bisher noch nicht ausreichend um die neuen Abschlüsse gekümmert hat. Hier besteht noch Nachholbedarf.“ ■

YOU ARE THE SUM OF ALL THE EXPERIENCES YOU HAVE LIVED, OF ALL THE PEOPLE YOU HAVE MET. AND THE MORE POSITIVE THE PEOPLE AND THE EXPERIENCES, THE BETTER THE RESULT. GBS' UNIQUE TEACHING APPROACH ALLOWS YOU NOT ONLY TO EARN KNOWLEDGE, NETWORKING OPPORTUNITIES AND A WELL-BALANCED LIFE, BUT ALSO TO BOOST YOUR CAREER.

# GET IT, TOGETHER

GOETHE EXECUTIVE MBA IN ALLIANCE WITH DUKE - GOETHE FULL-TIME MBA - EXECUTIVE MASTER OF FINANCE AND ACCOUNTING - OPEN ENROLLMENT AND CUSTOMIZED PROGRAMS. WWW.GBS.UNI-FRANKFURT.DE



it builds

# Kurs auf die neuen Absolventen

PRAXIS. Die Bachelor-Absolventen verändern die Personalarbeit: Neue Einstiegs- und Recruiting-Programme sind nötig. Vorreiter zeigen, wie diese aussehen können.

Von **Kristina Enderle** (Red.)

**M**it der Bologna-Erklärung hat sich auch Deutschland zu dem Ziel bekannt, die Reform des deutschen Hochschulwesens im europäischen Kontext voranzutreiben. Im nächsten Jahr sollen alle Studiengänge umgestellt sein. Wer auf die steigende Zahl von Bachelor- und Master-Absolventen bis dahin noch immer nicht reagiert hat, wird einiges aufholen müssen.

Vor allem die größeren Unternehmen sind sich dieser Tatsache bewusst und haben sich in einigen Bereichen des Personalmanagements schon auf die Bachelors eingestellt. „Das heißt nicht, dass wir wegen dem neuen Studiensystem unser gesamtes Personalmanagement umkrempeln“, betont Stefan Kraft, Leiter Personalentwicklung, Employer Branding und Recruiting bei der Continental AG. Aber alle Unternehmen müssen wissen, was die neuen Abschlüsse wert sind und welche es gibt. „Selbst wenn ein Unternehmen die Umstellung nicht befürwortet hat, muss es sich jetzt trotzdem mit den Auswirkungen beschäftigen. Daran kommt niemand mehr vorbei“, betont Volker Westedt, Leiter Nachwuchssicherung und Personalentwicklung bei der Deutschen Bahn.

Die Auswirkungen verändern dabei vor allem den Personalbereich Recruiting.

Die HypoVereinsbank hat dazu im ersten Schritt ein Konzept erstellt, mit dem sie klar abgrenzen kann, für welche Stellen eine Spezialisierung und damit ein Master erforderlich ist und für welche Stellen ein Bachelor-Abschluss ausreichend qualifiziert. Im zweiten Schritt

Grundanforderungen, die wir dann noch weiter ausdefinieren. In Bereichen wie dem Risikomanagement ist natürlich ein höherer Spezialisierungsgrad nötig. Dafür stellen wir dann Master-Absolventen ein“, erklärt Martina Bischof vom Talent-Center der HypoVereinsbank.

Auch die Continental AG klärt, für welche Stellen ein Master- oder ein Ba-



**Spätestens jetzt müssen die Unternehmen den Kurs auf die Bachelors ausrichten und ihre Personalarbeit anpassen.**

hat das Unternehmen ein Grundanforderungsprofil für Bachelor-Absolventen erstellt: „Wir brauchen Bachelors mit Vertriebstalent, Analysefähigkeit und Praxiserfahrung. Das sind die drei

chelor-Absolvent beschäftigt wird. Auch hier sind die Master-Abschlüsse für die absoluten Spezialistenfunktionen vorgesehen. „Für fast alle Jobs reicht bei uns der Bachelor. Wir streben einen Prozent-

satz von 90 Prozent Bachelors unter den neu einsteigenden Absolventen an“, meint Stefan Kraft von Continental.

### Auswahlverfahren anpassen

Doch im Zuge der Rekrutierung der neuen Absolventen müssen nicht nur die Positionen so definiert werden, dass sie mit den Profilen der Bewerber vereinbar sind. Die Unternehmen müssen auch wissen, wie sie die Ausbildung der Absolventen bewerten können. Allerdings sind die Studiengänge bisher noch unübersichtlich. Vor diesem Problem stand auch das Recruiting-Team der Deutschen Bahn: „Wir haben vorher bei der Durchsicht der Bewerbungsunterlagen die Hochschule, von der die Kandidaten kommen, nicht besonders in den Fokus gerückt. Heute erfordert die Bologna-Umstellung, dass wir uns die einzelnen Studiengänge genau anschauen“, so Volker Westedt.

Dafür hat das Unternehmen eine Positivliste von Hochschulen und Studiengängen erstellt, von deren Qualität das Unternehmen überzeugt ist. „Bei Absolventen dieser Hochschulen können wir die Studiengänge richtig einschätzen“, erklärt Westedt. Bei anderen müssen die Personal- und Fachabteilung zusammen die fachlichen Details der Studieninhalte bewerten. „Das bedeutet für uns einen erheblich höheren Aufwand als vorher“, betont Westedt.

Deswegen sind Rankings der Studiengänge, wie sie das Centrum für Hochschulforschung (CHE) erstellt hat, für das Unternehmen sehr wichtig. „Da ist es umso ärgerlicher, wenn die Hochschulen nicht kooperieren. Manche Hochschulen oder Fakultäten haben sogar beschlossen, nicht an solchen Rankings wie dem von CHE teilzunehmen. Das ist natürlich wenig förderlich für die Orientierung der Unternehmen“, kritisiert Westedt.

### Betreuung und Orientierung bieten

Doch auch noch andere Hürden sind bei der Einstellung der Bachelor-Absolventen zu überwinden. So hat Martina Bischof bei ihrer Arbeit im Talent-Center der Hypo-Vereinsbank festgestellt, dass die Absol-

venten in der Phase des Berufseinstiegs mehr Orientierung benötigen. Sie könnten bisher nicht einschätzen, wie groß ihre Chancen mit dem neuen Abschluss auf dem Arbeitsmarkt sind und brauchen Informationen darüber, was die Unternehmen gerade den Bachelor-Absolventen bieten. Deswegen können bei der Hypo-Vereinsbank Absolventen unter Umständen auf eigenen Wunsch auch noch ein Praktikum absolvieren. „Wir wissen, dass dies ein politisch gefährliches Terrain ist und betonen deswegen auch, dass dieses Praktikum rein freiwillig ist. Es dient den Absolventen zur Orientierung und zum Erwerb zusätzlicher Praxiserfahrung, an der es ihnen aufgrund der kürzeren Praxisphasen im Bachelor-Studium leider oft mangelt.“ Darum erhalten diese Praktikanten auch ein höheres Gehalt als Praktikanten, die noch im Studium sind.

Mehr Betreuung als früher bietet auch Vattenfall den Bachelor-Absolventen im Traineeprogramm. „Die Trainees wollen heute viel mehr Ansprache und Orientierung“, so Wolfgang Bilger, Leiter Personalmarketing und Einsteigerprogramme bei Vattenfall. Jeder Trainee bekommt deswegen einen Paten zur Seite gestellt, der ihn individuell betreut. „Das ist keine neue Idee. Für Diplomer haben wir das auch schon angeboten. Aber da war es noch der jeweiligen Führungskraft im Unternehmen überlassen, ob sie einen Paten für den Trainee bestimmt oder nicht.“ Jetzt steht der Name des jeweiligen Paten auch namentlich im Trainee-Plan, sodass das Bewusstsein für diese Betreuung wesentlich höher ist.

### Führungskräfte schulen

Auch die Deutsche Bahn bezieht ihre Führungskräfte in die Arbeit mit den Bachelors ein. „Das Recruiting der DB ist von individueller Ansprache geprägt. Wir gehen nicht nur mit unseren Personalern auf Recruiting-Messen. Da kommen auch die zukünftigen Vorgesetzten mit und lernen interessierte Studenten persönlich kennen“, erklärt Volker Westedt. Um dieses Instrument der direkten Gespräche im

## Karriereservice und Stellenmarkt

### Fach- und Führungskräfte Chemie

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

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

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

**MediaAtlas 2009**  
Seite 42-45

GDCh-Karriereservice  
und Stellenmarkt

Postfach 90 04 40  
60444 Frankfurt am Main

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

[www.gdch.de/karriere](http://www.gdch.de/karriere)

Personalmarketing weiterhin professionell nutzen zu können, mussten die beteiligten Führungskräfte aber erst einmal wissen, was ein Bachelor ist. Dazu ist es wichtig, die Personaler in den Regionen aufzuklären, welche wiederum die Führungskräfte informieren.

Personalmarketing ist bei der Deutschen Bahn sogar Teil der Anforderungen an die Führungskräfte, die auch in manchen Zielvereinbarungen festgelegt werden. Darin ist vor allem die Verpflichtung, Schulkooperationen durchzuführen, enthalten. Denn die Bachelor-Absolventen sind jünger als ihre Vorgänger – entsprechend früher setzt auch das Personalmarketing ein. „Den Bachelor-Absolventen fehlen auch häufig einige Kompetenzen, die sie während des neuen Studiums nicht mehr erlernen. Da kann man nicht früh genug anfangen, über die Anforderungen im Berufsalltag zu informieren“, so Westedt. Für die Schulkooperationen legen die Führungskräfte persönlich zusammen mit den Schuldirektoren in einem Vertrag fest, ob sie zum Beispiel zweimal im Jahr einen Infotag veranstalten oder Schülerpraktika anbieten.

### Praktikanten gewinnen

Gerade Praktika sind ein wesentlicher Bestandteil im Recruiting der Unternehmen. Durch die verkürzten Praxisphasen spürt die Vattenfall Europe AG allerdings, dass sich insgesamt weniger Studenten bewerben. Dafür steigt der Anteil der Bewerber, die sich noch in den ersten Semestern des Studiums befinden. Um mehr qualifizierte Praktikanten anzuwerben, hat das Energieunternehmen nun die Kooperation mit Hochschulen verstärkt. „Die Professoren wissen, welche Studenten für ein Praktikum bei Vattenfall geeignet sind und vermitteln sie auch an uns“, erklärt Wolfgang Bilger, Leiter Personalmarketing und Einstiegsprogramme bei Vattenfall. Außerdem bietet das Unternehmen verstärkt Praktika in Verbindung mit Bachelor-Arbeiten an, um die Studenten auch über einen

längeren Zeitraum im Unternehmen mit einem Projekt beauftragen zu können.

Auch die Telekom hat die Herausforderungen bei den Praktika erkannt und stellt die Angebote nun um. „Im Moment denken wir neben den klassischen Praktika verstärkt über die Möglichkeit nach, wie Praktikanten an Projekten arbeiten können, ohne jeden Tag ins Unternehmen kommen zu müssen“, erläutert Marc-Stefan Brodbeck, Leiter Recruiting & Talent Service der Deutschen Telekom AG. Damit will das Unternehmen die Vereinbarkeit von Praktikum und Studium erleichtern.

### Individuell entwickeln

Neben den Herausforderungen, die sich im Recruiting ergeben, müssen die Unternehmen sich auch in der Personalentwicklung auf die neuen Absolventen einstellen. Denn die Kompetenzen verändern sich mit den neuen Studiengängen. „Aber ein spezielles Programm, das alle neu eingestellten Bachelors durchlaufen, ist dafür nicht nötig“, erklärt Volker Westedt das Grundkonzept der Deutschen Bahn. „Die Qualifikationen der Bewerber sind sehr unterschiedlich. Entsprechend individuell müssen wir die Weiterbildung anlegen.“

Die HypoVereinsbank konzipiert derzeit Berufseinstiegsformate, die auf die Bedürfnisse von solchen Bachelors zugeschnitten sind, die über wenig Praxiserfahrung verfügen. Damit will sie Möglichkeiten schaffen, auch diese Absolventengruppe zu integrieren, die aufgrund ihres straffen Studienplans die traditionelle Anforderung am deutschen Arbeitsmarkt nach berufspraktischer Erfahrung nicht erfüllen kann.

### Spezielle Master-Programme

Um Bachelor-Absolventen die Möglichkeit zu geben, sich mit einem Master-Abschluss weiterzubilden, hat die Robert Bosch GmbH 2008 das „PreMaster-Programm“ aufgelegt. Für das zweistufige Programm können sich Bachelor-Absolventen technischer und kaufmännischer Studienrichtungen bewerben, die nach

einer bis zu einjährigen Praxisphase im Unternehmen für ein Master-Studium zurück an die Hochschule gehen wollen. Für dieses Studium erhalten sie von Bosch einen zinslosen Studienkredit.

Während des Master-Studiums stehen die Studierenden weiter eng mit Bosch über ihre Mentoren und weitere Programmaktivitäten in Verbindung. Nach Abschluss können sie ins Unternehmen zurückkehren – dahinter steht jedoch kein vertraglicher Zwang. Auf diese Weise will das Unternehmen sowohl die Bachelor-Absolventen für das Unternehmen interessieren, sie binden und weiterbilden. „Gerade die mangelnden Praxiskenntnisse können wir so ausgleichen“, erklärt Britta Bannas, Projektleiterin für das PreMaster Programm. Dass die Bachelors selbst sich Praxiskenntnisse wünschen, hat vorher eine Umfrage im Auftrag von Bosch ergeben.

### Vergütungssystem überdenken

Ein weiterer Personalbereich, der an die neuen Abschlüsse angepasst werden muss, ist die Vergütung. Fragen, wie zum Beispiel „Verdient ein Master-Absolvent automatisch mehr als ein Bachelor?“ oder „Erhält ein Diplomer mehr als ein Bachelor?“ müssen geklärt werden. Einige Statistiken können die Gehaltseinstufung erleichtern (siehe Kasten auf Seite 21). Dennoch müssen die Unternehmen intern klären, anhand welcher Kriterien sie die Abstufung vornehmen.

Die Vergütung für Hochschulabsolventen in der HypoVereinsbank richtet sich grundsätzlich nicht nach dem Abschlussgrad, sondern nach dem Anforderungsprofil der Stelle, auf die ein Trainee-Programm vorbereitet. „Tendenziell verdienen die Master-Absolventen bei ihrem Einstieg dann mehr als ein Bachelor, sofern ein höherer Spezialisierungsgrad gefordert ist“, so Martina Bischof. „Der Unterschied beträgt meist 300 Euro brutto. Aber es ist durchaus möglich, dass ein Bachelor, der einige Zusatzqualifikationen besitzt, mehr als ein Master verdient.“ ■



## VERGÜTUNG

## Gehaltsentwicklung

Die Vergütungsberatung Personalmarkt hat für uns die Entwicklung der Gehälter bei Bachelor, Master und Diplom in den letzten drei Jahren analysiert.

### Einstiegsgehälter: Bachelor lässt Federn

Zu Beginn des Bologna-Prozesses wurde der Bachelor aus Unkenntnis über die Bewertung meist dem FH-Diplom gleichgestellt. 2006 lag daher das Einstiegsgehalt für Bachelor-Absolventen durchschnittlich bei 36.918 Euro und für FH-Absolventen bei 37.783 Euro. Mittlerweile hat sich in den Unternehmen aber mehr und mehr die Erkenntnis durchgesetzt, dass es einen qualitativen Unterschied zwischen diesen beiden Abschlüssen gibt. Im vergangenen Jahr hat sich daher der Bachelor nur leicht auf 37.538 Euro verbessert, während FH-Absolventen im Durchschnitt schon 40.169 Euro jährlich verdienen. Der Master liegt, wie das Uni-Diplom mit 43.559 Euro beziehungsweise 43.012 Euro an der Spitze bei den Einstiegsgehältern, wobei der kleine Vorsprung bei den Master-Gehältern in den letzten Jahren kontinuierlich gewachsen ist.

### Ähnliches Bild bei den Berufserfahrenen

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den Berufserfahrenen, allerdings sind die Abstände hier relativ gesehen etwas geringer, da der Abschluss mit zunehmender Berufserfahrung in den Hintergrund tritt. Auffällig ist hier aber, dass das durchschnittliche Jahreseinkommen bei Erwerbstätigen zwischen 30 und 40 Jahren mit Bachelor-Abschluss in den vergangenen Jahren von 49.717 auf 49.420 gesunken ist, während bei allen anderen Abschlüssen das Jahresgehalt stetig angestiegen ist.

Wenn man die einzelnen Fachrichtungen betrachtet, stellt man beim Bachelor fest, dass sich die Gehälter nach einer zunächst etwas zu hohen Einschätzung aktuell in einer Phase der Konsolidierung befinden. Spitzenverdiener sind derzeit die Ingenieure mit einem Jahresgehalt von 51.912 Euro, am wenigsten verdienen 2008 Bachelor-Absolventen mit der Fachrichtung „Sprachen“, die sich jährlich mit 39.628 Euro zufriedengeben müssen. Beim Master lagen 2008 die Wirtschaftswissenschaftler mit 62.136 Euro an der Spitze. Dies liegt vor allem an dem hohen Renommee, das speziell der MBA genießt. Weitere Ergebnisse unter dem Stichwort „Vergütung Bachelor/Master“ auf [www.personalmagazin.de/downloads](http://www.personalmagazin.de/downloads)



# Der macht das

Finden Sie die echten Profis!

meinestadt.de

da ist ganz Deutschland drin

Der Stellenmarkt von **meinestadt.de**:

02241 92 53 - 940 | [jobs@meinestadt.de](mailto:jobs@meinestadt.de) | [www.jobs.meinestadt.de](http://www.jobs.meinestadt.de)

# Bologneser Erfahrungen

PRAXIS. Drei Bachelor-Studenten/Absolventen im Personalwesen berichten von ihren Erfahrungen mit den neuen Studiengängen und Abschlüssen.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

**N**ina Kindervater, Sven Leiske und Cathinka Andreae gehören zu den Ersten, die Personalwesen beziehungsweise Wirtschaftspsychologie auf Bachelor/Master studieren. Ihre Erfahrungen sind gemischt, insbesondere was die Akzeptanz der neuen Abschlüsse in den Firmen angeht: „Meiner Meinung nach war mein im Bachelor gesammeltes Wissen für eine erfolgreiche Entwicklung im HR-Management noch nicht ausreichend“, sagt Nina Kindervater. Sie hatte von 2004 bis 2008 ein Bachelor-Studium an der FH Osnabrück absolviert. Und entschloss sich, überzeugt von der Ausbildungsqualität an der FH Osnabrück, dort direkt ein Master-Studium anzuhängen. Sven Leiske hat diesen Schritt noch vor sich. Er studiert im fünften Semester an der Hochschule Pforzheim. Da er der erste Bachelor-Jahrgang an seiner Hochschule ist, konnte er die Umsetzung des Bologna-Prozesses hautnah miterleben. Sein Eindruck: „So groß sind die Veränderungen nicht. Teilweise wurde der Stoff eins zu eins aus dem früheren Semester übertragen.“ Cathinka Andreae hatte sich beim Studienstart für eine Universität im Ausland (Maastricht) entschieden, um mehr internationale Erfahrungen zu sammeln. Für sie war das Bachelor-/Master-Prinzip von Vorteil, „da



**Mit Bologna muss sie sich zum Glück erst auseinandersetzen, wenn sie sich für einen Studiengang entscheidet.**

dadurch der Wechsel zwischen den Ländern sehr viel leichter wird“, sagt sie.

## Der Studienverlauf

Das Vorurteil, dass im Bachelor-Studium ausschließlich Hard Facts und keine Soft Skills vermittelt werden, kann Sven Leiske nicht bestätigen. Bei ihm gibt es ein zwei Semester dauerndes Kommunikations- und Präsentationstraining sowie

ein einsemestriges interkulturelles Training. Auch an der Universität Maastricht und der FH Osnabrück stand nicht nur die Vermittlung von Hard Skills, sondern auch von Soft Skills auf dem Programm. Was bei den Studiengängen in Deutschland jedoch besonders auffällt, ist deren straffe Organisation. Zeit für Praktika oder Nebenjobs bleibt kaum. An der FH Osnabrück schließt jedes Semester mit sechs Klausuren ab. Zudem müssen im Semester studienbegleitende Gruppenleistungen wie Hausarbeiten und Präsentationen erbracht werden.

## Die Praxisorientierung

Ein Ziel des Bologna-Prozesses war, mehr Praxisorientierung ins Studium zu bringen. Das wurde jedoch bislang nicht erreicht. Die Praxis hat sogar weniger Raum als früher. Beim Bachelor-Studium an der FH Osnabrück sind Praktika grundsätzlich fakultativ und selbstbestimmt in den Semesterferien zu absolvieren. Eine Ausnahme bildet ein sechs-

wöchiges Praxisprojekt, das unmittelbar vor Erstellung der Bachelor-Arbeit im betreuenden Betrieb stattfindet. Um ihre Praxiserfahrung auszubauen, ergriff Nina Kindervater deshalb selbst die Initiative und absolvierte mit Unterstützung der FH ein freiwilliges, einjähriges Praktikum. Anders an der HS Pforzheim: Im Studiengang ist ein Praxissemester integriert. Durch die Umstellung auf den Ba-

chelor fiel jedoch das Vorpraktikum weg, das früher vor Studienbeginn nötig war. Auch Sven Leiske wurde deshalb eigenständig aktiv: Er nahm ein Urlaubssemester und schnuppert derzeit internationale Praxisluft in einem Unternehmen in China. Noch weniger Raum erhalten Praktika an der Universität Maastricht. Ein zweimonatiges Praktikum in Deutschland absolvierte Cathinka Andreae während der Semesterferien, und für zwei jeweils dreimonatige Praktika im Ausland ließ sie ihr Studium ein halbes Jahr ruhen. „Die Praktika wurden mir in meiner akademischen Laufbahn in keiner Weise angerechnet“, berichtet sie. Auch die Lehrveranstaltungen in Maastricht empfand sie als kaum praxisorientiert. „Zwar haben wir einige Fallstudien gemacht, aber das wirkliche Arbeitsleben sieht anders aus“, weiß Cathinka Andreae. Etwas anders sieht die Situation an den beiden deutschen Hochschulen aus: Nina Kindervater empfand die Lehrveranstaltungen grundsätzlich praxisorientiert. Das ist auch der Eindruck von Sven Leiske. „Unsere Professoren sind ausschließlich aus der Praxis rekrutiert. Es gibt somit nur wenig Theoretiker mit Distanz zum Alltag im Betrieb“, sagt er.

### Der Vergleich zum Diplom

Sven Leiske hat den direkten Vergleich zum Diplom-Studiengang, da viele seiner Kommilitonen noch auf Diplom studieren. Einige sitzen sogar in denselben Vorlesungen. „Das zeigt, dass sich die Lehrinhalte nicht von denen unterscheiden, die es zuvor gab“, meint er. Auch die Regelstudienzeit sei äquivalent. Der grundlegende Unterschied: Das Bachelor-Studium ist wesentlich straffer getaktet. Durch die verschärfte Studienordnung sollen Prüfungsverschiebungen vermieden werden. Auch Nina Kindervater kann einen direkten Vergleich ziehen: Sie be-

gann zunächst ein Diplomstudium und stieg nach der Elternzeit im Bachelor-Programm wieder ein, weil es nicht anders ging. Ihrer Erfahrung nach wurden lediglich die beiden im Diplom vorgesehenen Praxissemester gestrichen. Die Studieninhalte seien praktisch identisch geblieben.

### Der Start in den Beruf

Cathinka Andreae und Nina Kindervater begannen nach dem Bachelor-Abschluss ein Master-Studium. „Gerade in der momentanen Wirtschaftslage wird es nicht leicht sein, seinen Job noch einmal für ein Master-Studium zu unterbrechen“, begründet Cathinka Andreae. Sie hat noch keine Erfahrung mit Bewerbungen für HR-Stellen. Bei der Bewerbung für Praktika traf sie allerdings ausschließlich auf positive Reaktionen auf den Bachelor. Nina Kindervater hatte sich auf drei HR-Stellen beworben, um sich beide Möglichkeiten offenzuhalten. Dabei stellte sie fest, dass viele Personaler die neuen Abschlüsse inhaltlich kaum kannten. In zwei Fällen war der Einstieg als Bachelor deshalb nicht möglich, weil den Personalern das Wissen zu oberflächlich war. Dennoch: Ihre Entscheidung für ein Master-Studium bereut sie nicht: „Im Gegensatz zum Bachelor ist der Master inhaltlich sehr viel besser.“

Sven Leiske ist zwar noch mitten im Studium, hat aber in Gesprächen mit Personalern festgestellt, dass noch viele Vorurteile über den Bachelor-Abschluss bestehen. „Diejenigen Personaler, die selbst ein Diplom haben, werden dieses sicherlich noch länger bevorzugen als den ‚neuen, unbekannteren‘ Abschluss“, meint er. Zwar werden die Bachelor-Abschlüsse mit der Zeit zur Normalität. „Doch auf kurze Sicht werde ich mich sicherlich für ein Master-Studium entscheiden, um keinen Wettbewerbsnachteil gegenüber Gleichqualifizierten mit anderem Label zu haben.“ ■

## Das neue Trainings- und Seminarprogramm



Das aktuelle Programm für Fach- und Führungskräfte.

Gleich anfordern unter:  
**Telefon 0761 4708-667**  
**www.haufe-akademie.de**

Weiter durch Bildung



## NACHRICHTEN

**Chief Learning Officer 2009**

Die Zeitschrift „wirtschaft+weiterbildung“ vergibt auch in diesem Jahr den Award „Chief Learning Officer“ (CLO). Ausgezeichnet werden Personalentwicklungsleiter, die sich durch folgende Besonderheiten auszeichnen: Sie tragen Verantwortung für die Entwicklungs- und Veränderungsprozesse in ihrem Unternehmen. Sie sind Gesprächspartner auf Augenhöhe für die Geschäftsleitung. Sie sorgen für eine enge Verzahnung von Lernen und Arbeiten. Bewerbungsschluss ist der 5. Mai.

[www.haufe.de/personal/wuw](http://www.haufe.de/personal/wuw)

**Office-Fachkräfte sind bereit ins Ausland zu gehen**

Laut einer Studie von OfficeTeam-Interim wären die meisten der 1.904 befragten Fachkräfte im Büro- und Assistenzbereich bereit, eine Stelle im Ausland anzunehmen, wenn ihr Unternehmen sie ihnen anbieten würde. Aber nur 19 Prozent bekommen von ihrem Arbeitgeber diese Möglichkeit.

[www.officeteam-interim.de](http://www.officeteam-interim.de)

**Kommunikationsmethoden**

Die in den Unternehmen eingesetzten Kommunikationswerkzeuge entsprechen in Bezug auf Effizienz, Vertraulichkeit und Sicherheit nicht den Bedürfnissen der Wissensarbeiter. Dies fand Forrester Research im Auftrag von Adobe in einer europaweiten Studie mit 3.000 Online-Interviews heraus. Die Umfrageergebnisse zeigen eine deutliche Tendenz europäischer Wissensarbeiter, bei der Zusammenarbeit in Teams auf etablierte Tools wie E-Mails mit Anhängen zu setzen, obwohl sie wissen, dass diese Methoden Schwächen haben und potenziell bessere Alternativen zur Verfügung stehen.

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

## Die Krise verändert die Personalarbeit

Die gegenwärtige Wirtschaftskrise beeinflusst die Arbeit des HR-Bereichs in besonderer Weise. Knapp 60 Prozent der befragten Personalleiter der Hewitt-Studie „4th HR Barometer“ erwarten signifikante Veränderungen ihrer Zuständigkeiten und Kernkompetenzen. Die HR-Bereiche müssen effizienter arbeiten geben 58 Prozent der befragten Personalleiter an, und 55 Prozent erwarten erhöhte Anforderungen im Bereich Change-Management sowie weitere 47 Prozent im Bereich der Führungskräfte- und der Talententwicklung. Dementsprechend zählen die Personalverantwortlichen die Führungskräfteentwicklung (38 Prozent), die Bindung von Talenten an das Unternehmen (34 Prozent) und die Motivation von Mitarbeitern (30 Prozent)



Bevor der Extremfall im Unternehmen eintritt, sollten Personaler auch ihren eigenen Aufgabebereich überdenken.

zu ihren Hauptaufgaben für 2009. Im Vergleich zu nur sieben Prozent im Jahr 2008 sprechen sich jetzt zudem knapp 30 Prozent der befragten Personalleiter für die Notwendigkeit einer Personalkosten-senkung aus. Für die Studie wurden Angaben der Personalleiter und des Aufsichtsrats von 53 europäischen Konzernen ausgewertet. [www.hewitt.com](http://www.hewitt.com)

## Potenzial von Frauen nicht ausgeschöpft

Weltweit gibt über die Hälfte aller Frauen mit Führungsverantwortung an, dass sie sich in ihrer aktuellen Position genauso gefordert fühlen wie ihre männlichen Kollegen. Viele von ihnen wären sogar bereit, für die Karriere noch mehr zu investieren. Die Unternehmen verschenken damit gerade in wirtschaftlich unsicheren Zeiten wichtiges Potenzial ihrer Mitarbeiter. Dies ist das Ergebnis einer aktuellen Studie von Accenture.

Die Managerinnen sind bereit, viel in ihre professionelle Entwicklung zu investieren: 78 Prozent bilden sich gezielt weiter, 76 Prozent würden an-

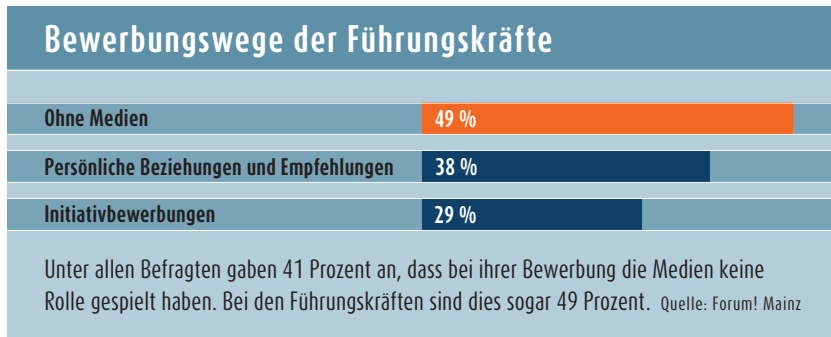
dere Jobs und Positionen in Betracht ziehen, mehr als zwei Drittel zeigen eine hohe Bereitschaft geschäftlich zu reisen (68 Prozent) und 65 Prozent suchen regelmäßig neue Herausforderungen. „Die Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen regelmäßig ihre Förderprogramme auf den Prüfstand stellen müssen“, sagt Catrin Hinkel, Geschäftsführerin bei Accenture für den Bereich Communication & High Tech und verantwortlich für Personalentwicklung und Gleichstellung. „Vorausschauende Unternehmen wissen, dass es gerade bei Frauen nicht genügt, nur Türen zu Karrierechancen zu öffnen.“ [www.accenture.de](http://www.accenture.de)



## Image und Beziehungen sind wichtiger als Stellenanzeigen

Eine sehr große Gruppe von Arbeitnehmern findet ganz ohne Stellenanzeigen ihren Weg zum Arbeitgeber. Entscheidend ist für sie das Arbeitgeberimage. Das sind Ergebnisse einer Studie von forum! Marktforschung, der Deutschen Gesellschaft für Qualität und TMP Communication & Services.

Bei 41 Prozent der Befragten haben Medien keine Rolle bei der Wahl ihres aktuellen Arbeitgebers gespielt. Persönliche Beziehungen und Empfehlungen wirken hier als wichtigste Treiber der Arbeitgeberwahl, insgesamt gaben sie bei 36 Prozent der Befragten den Ausschlag. Ähnlich wichtig sind Initiativbe-



werbungen (25 Prozent). Diese Zahlen weisen auf die große Bedeutung eines guten Images hin, denn nur Arbeitgeber, die ein gutes Image haben und so au-

tomatisch in die engere Wahl kommen, werden für Initiativbewerbungen ausgewählt, urteilen die Studienautoren.

[www.forum-mainz.de](http://www.forum-mainz.de), [www.tmp.de](http://www.tmp.de)

## Erfolg braucht starke Partner.



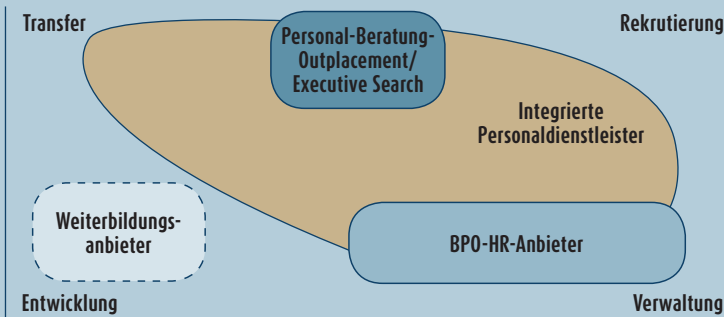
„Messeaufbau ist immer wieder ein Wettlauf gegen die Zeit. Sobald die Besucher in die Halle strömen, stehen die Uhren des Aufbaus still und es scheint, als wäre es schon immer so gewesen: voll funktionsfähige Produktionsstraßen beeindruckten die Besucher dann ebenso wie Messestände von den Ausmaßen ganzer Häuser. Mit einer Mannschaft von über 600 Mitarbeitern sorgen wir dafür, dass dieses Spektakel weit über 40 Mal im Jahr seinen Lauf nimmt. Die Aussteller verlassen sich auf uns – beim Aufbau, während der Messe und danach. So können sie sich auf das Wesentliche konzentrieren: auf ihr Geschäft. Wir verlassen uns auf tisoware. tisoware hat bei uns ein neues System zur Zeiterfassung und Zutrittssicherung eingeführt.“

Jürgen Schad, Gruppenleiter Personalverwaltung der Messe Düsseldorf, tisoware-Kunde seit 1994

## Dienstleistung nimmt neue Formen an

Personaldienstleistungen werden zunehmend in neuen Formen und Modellen genutzt. Zu diesem Ergebnis kommt eine Untersuchung von Lünendonk und Autovision. Integrierte Personaldienstleister bündeln ihre Kompetenzen aus Rekrutierung, Vermittlung und Überlassung und positionieren sich als strategischer Partner der Personalabteilungen. So werden in der Rekrutierung zunehmend Online-Prozess-Plattformen eingesetzt, auf die die Personalmanager der Unternehmen und Personalreferenten der Dienstleister gemeinsam zugreifen. „Damit wird die Nutzung der Software Teil der Dienstleistung“, so Hartmut Lürßen von Lünendonk. [www.luenendonk.de](http://www.luenendonk.de)

### Neue Dienstleistungen und Anbietertypologien



Mehr Flexibilität durch integrierte Personaldienstleistungen: Prozesspartnerschaften führen zu völlig neuen Angebotsmodellen.   
 Quelle: Lünendonk-Trendstudie 2009

## Neues von den Stellenmärkten

**REGIONALE BÖRSE.** StepStone hat seine regionale Jobbörse [berlin-job.de](http://berlin-job.de) relauncht. Damit setzt StepStone einen ersten Schritt zu einer Ausweitung seines regionalen Angebots um. Basis des Berliner Angebots sind rund 2.500 Jobs. [www.berlin-job.de](http://www.berlin-job.de)

**SOCIAL NETWORK.** Die Plattform für Identitäts- und Reputationsmanagement [myonid.de](http://myonid.de) wurde als „Meta Social Network“ überarbeitet. Nun können Internet-Nutzer Einträge, die es im Internet über sie gibt, auffinden und ein eigenes Personenprofil präsentieren. [www.myonid.de](http://www.myonid.de)

**JOBVERMITTLUNG.** Die Jobvermittlung für Studenten, [Jobmensa](http://jobmensa.de), hat mit Hamburg und München weitere große Studentenstädte aufgenommen. Nun sollen Stuttgart, Frankfurt, Hannover und Leipzig folgen – bis alle Studentenstädte langfristig einbezogen sind. [www.jobmensa.biz](http://www.jobmensa.biz)

**REGIONALE BÖRSE.** Die Frankfurter Rundschau hat ihr Online-Rubrikingeschäft in den Bereichen Stellen, Marktplatz, Immobilien und Auto in Hessen an [kalaydo.de](http://kalaydo.de) transferiert. Damit soll das Online-Angebot ausgebaut werden. [www.kalaydo.de](http://www.kalaydo.de)

### NACHRICHTEN

#### Wechsel in der Geschäftsleitung

Der bisherige CEO von Trenkwalder Deutschland, Hermann Mairhofer, ist in den Vorstand der Trenkwalder International AG, Wien, gewechselt. Die Geschäftsleitung des Personaldienstleisters in Deutschland bilden nun Michael Wieneke, Goran Lalos und Darko Lalos, die bereits zuvor zusammen mit Mairhofer das Unternehmen führten. [www.trenkwalder.com/de](http://www.trenkwalder.com/de)

#### Vermittlung mit neuem Namen

Die internationale Personalberatung Badenoch & Clark führt künftig ihre europäischen Tochtergesellschaften EssentialPeople und FaradayClark in Deutschland, den Niederlanden und Luxemburg einheitlich unter dem Namen Badenoch & Clark. Das Unternehmen ist spezialisiert auf die interimsistische und permanente Vermittlung von Fach- und Führungskräften. [www.badenochandclark.com](http://www.badenochandclark.com)

#### Hilfe bei der Rekrutierung

Die in Frankfurt neu gegründete Personalberatung HR Recruitment Advisors konzentriert sich auf die klassische Suche nach spezialisierten Kandidaten sowie die Betreuung aller Stufen des Rekrutierungsprozesses. Gründer sind Gabriele Kaminski und Christian Löcker, beide Geschäftsführer der GK Personalberatung. [www.hr-recruitment.de](http://www.hr-recruitment.de)

#### Fahrplan durch die Krise

Vielen Unternehmen fehlen Strategien, um die Krise zu meistern. Deshalb hat die WSFB Beratergruppe Wiesbaden einen Workshop konzipiert, in dem Berater zusammen mit Führungsteams von Unternehmen den Handlungsbedarf im Betrieb ermitteln und konkrete Fahrpläne zum Bewältigen der Krise entwickeln. [www.wsfb.de](http://www.wsfb.de)

# Sympathisch, aber abgekapselt

STUDIE. Gerade in der Betreuung der Mitarbeiter genießen Personalabteilungen einen schlechten Ruf. Das zeigt die erste große Befragung ihrer internen Kunden.



© VOLKMAR SCHULZ / KEYSTONE

**Hopp oder Top: Wenn interne Kunden die Stärken und Schwächen ihrer Personalabteilungen bewerten, zeigt sich das wahre Image der Profession.**

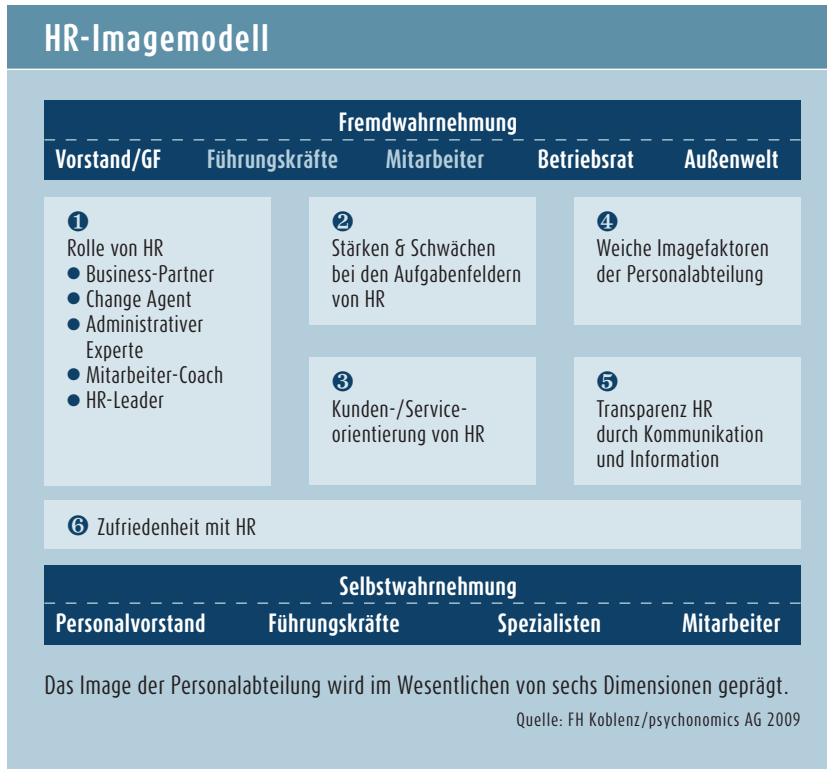
Von **Christoph Beck, Andreas Schubert** und **Jennifer L. Sparr**

In der Vergangenheit wurden nicht wenige Studien durchgeführt, die den Wertschöpfungsbeitrag der Personalabteilung selbst und ihre strategische Rolle im Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung von Effektivitätsgesichtspunkten untersuchten. Im Ergebnis konnte immer wieder eine Diskrepanz zwischen der gefühlten strategischen Bedeutung und der tatsächlichen Bedeutung von HR in der Unternehmensrealität sowie das Vorur-

teil der nicht wertschöpfenden Personalabteilung bestätigt werden. Darüber hinaus stellte man zwar eine wachsende Relevanz der Personalabteilung in der Unternehmenspraxis fest, konstatierte aber gleichzeitig auch, dass die damit verbundene Rollenveränderung von HR zum Business-Partner noch nicht vollzogen ist. In Anbetracht dieser Erkenntnisse sollte jedoch grundsätzlich noch einmal die Frage gestellt werden, ob die Personalabteilung tatsächlich immer und überall Business-Partner sein muss und ob dies als Entwicklungslinie und -ziel überhaupt erstrebenswert ist.

Während bisherige Studien auf Auskünften und Selbstbild der Personaler basierten, betrachtet die vorliegende Studie das Image von Personalabteilungen erstmals konsequent aus Sicht der internen Kunden: Der Mitarbeiter und Führungskräfte. Wo verorten sie ihre Personalabteilung auf dem Weg zur strategischen Sparringspartnerschaft? Wie beurteilen sie diese als Dienstleister? Werden die Personalabteilungen den Anforderungen aus Mitarbeitersicht gerecht?

Die Spiegelung des HR-Images aus Perspektive der Mitarbeiter und die Analyse seiner Auswirkungen auf das



Engagement der Mitarbeiter erlaubt eine gezielte Entwicklung der Personalabteilung entsprechend der Bedürfnisse dieser Zielgruppe. Nur das sichert den Beitrag der Personalabteilung zur Wertschöpfung.

### Das Studiendesign

Um sich dem HR-Image empirisch zu nähern, wurde ein vorläufiges HR-Imagemodell (siehe Abbildung oben) aufgestellt. Dieses geht davon aus, dass das Image der Personalabteilung im Wesentlichen von sechs Dimensionen geprägt wird. Zum einen von der Rolle der Personalabteilung im Unternehmen sowie ihren Stärken und Schwächen bei den Aufgaben- und Kompetenzfeldern. Des Weiteren von der Kunden- und Serviceorientierung sowie den weichen Imagefaktoren. Zum anderen wird davon ausgegangen, dass die Transparenz über die Aufgaben und Erfolge der Personalabteilung sowie die generelle Zufriedenheit mit HR und den HR-Mitarbeitern sich

positiv beziehungsweise negativ auf das HR-Image auswirken. Zusätzlich zu den Einflussfaktoren auf das HR-Image wurde das Mitarbeiterengagement – konzeptualisiert als Leistungsmotivation, Bindung an und Identifikation mit dem Unternehmen – im Selbstbericht erfasst. Damit ist es in der vorliegenden Studie möglich, die Relevanz der unterschiedlichen Einflussfaktoren für das Mitarbeiterengagement zu untersuchen und damit Handlungsfelder zu identifizieren, die einen echten Wertschöpfungsbeitrag versprechen.

Die Befragung wurde im November 2008 durch YouGovPsychonomics mittels einer Onlinebefragung durchgeführt. Dabei wurde die nach NACE-Branchen repräsentative Arbeitnehmerstichprobe aus Voll- und Teilzeitbeschäftigten erhoben. Mitarbeiter von Personalabteilungen wurden ausgeschlossen. Insgesamt konnten Befragungsdaten von 1.034 Personen (371 Führungskräfte und 663 Mitarbeiter) generiert werden.

Die Wahrnehmung der Personaler selbst

(belegt in mehreren Studien), dass die Personalabteilung vornehmlich die Rolle des administrativen Experten ausfüllt und nur wenig die Rolle des Business-Partners (aktive Unterstützung strategischer Unternehmensentscheidungen), geschweige denn die des Change Agents, bestätigte sich aus der Perspektive der Mitarbeiter. Eher überrascht dagegen das Ergebnis, dass die Personalabteilung ebenfalls schwach in ihrer Rolle als Mitarbeiter-Coach wahrgenommen wird: Nur 37 Prozent der internen Kunden stimmen der Aussage zu, dass die Personalabteilung sich aktiv über die Bedürfnisse der Mitarbeiter informiert.

Wenn das Management die Personalabteilung aber nicht als Business-Partner und die Mitarbeiter diese nicht als glaubhaften „Employee Advocate“ (Fürsprecher der Mitarbeiter) wahrnehmen, sind Probleme programmiert. Nur administrativer Experte kann in manchen Unternehmen zu wenig sein, da diese Expertenleistungen auf dem freien Markt zugekauft werden können.

### Stärken und Schwächen

Die größte Kompetenz und damit den höchsten Professionalisierungsgrad bescheinigen die internen Kunden der Personalabteilung bei der Wahrnehmung der personalwirtschaftlichen Aufgaben im Bereich der „Personalentlohnung und -verwaltung“. So erreicht die rechtzeitige und fehlerfreie Entgeltabrechnung eine Zustimmungquote von 76 Prozent und die der zuverlässigen Verwaltung der Personaldaten eine Zustimmung von 79 Prozent. Die Personalbeschaffung (inklusive Personalmarketing) erreicht noch Platz zwei (hinter der „Personalentlohnung und -verwaltung“) bei den starken Aufgabenfeldern, allerdings nur mit 44 Prozent positiven Bewertungen.

Das Aufgabenfeld „Personal- und Organisationsentwicklung“ wurde als eine besondere Schwäche des HR-Bereichs bewertet. Danach folgen Nachhaltigkeitsthemen wie die Schaffung attraktiver Angebote im Bereich der „Gesundheits-



förderung“, der „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ sowie die „Entwicklung von Maßnahmen zur Förderung älterer Mitarbeiter“. Hier werden Bottombox-Werte (Ablehnung der Kompetenzen) von 45 Prozent, 42 Prozent und 46 Prozent erreicht. Gerade diese Themen fördern aber das Mitarbeiterengagement.

### Die Kunden- und Serviceorientierung

Im Sinne des Total Quality Management (TQM)-Ansatzes sollten sich Organisationseinheiten so verändern, dass sie vom hierarchischen Zentralbereich zu einem internen Servicecenter werden, welches Angebotsorientierung durch Kundenprogramme ablöst. In Bezug auf die Servicedimension verfügt die Personalabteilung in der Wahrnehmung ihrer Kunden über eine sehr gute Erreichbarkeit und Ansprechbarkeit. Im Hinblick auf die Kundenorientierung der Personalabteilung ist das Fremdbild deutlich kritischer. So stimmen gerade einmal 37 Prozent aller Befragten zu, dass die Dienstleistungen der Personalabteilung auch den Bedarf der Abteilung treffen, und nur 34 Prozent stimmen zu, dass die Personalabteilung die Bedürfnisse der Mitarbeiter auch wirklich kennt.

### Die „weichen“ Imagefaktoren

Des Weiteren wird davon ausgegangen, dass das HR-Image von der Kompetenzzuschreibung der Mitarbeiter an die Personaler selbst abhängt, da das Wahrnehmungsbild bei den Betroffenen im Wesentlichen durch die Interaktion mit einzelnen HR-Mitarbeitern bestimmt wird. Positive und negative Erfahrungen mit einzelnen HR-Vertretern werden so-

mit auf eine ganze Abteilung projiziert. Zusammenfassend ist die Fremdwahrnehmung der „Personaler“ durch die internen Kunden eindeutig positiv im Hinblick auf die vier Attribute „kompetent“, „hilfsbereit“, „sympathisch“ und „vertrauenswürdig“. Alle diese Merkmale erreichen eine Zustimmungquote in Höhe von 52 bis 61 Prozent (siehe Abbildung nächste Seite).

Hingegen erlebt weniger als die Hälfte der Befragten den „Personaler“ eindeutig positiv bei den aktivitätsbezogenen Kompetenzen. So erreichen die Attribute „aktiv“, „modern“, „schnell“, „lösungsorientiert“, „innovativ“, „wirtschaftlich“, „strategisch“ und „effizient“ Zustimmung in Höhe von 33 bis 48 Prozent.

Die geringste Zustimmung erhält das Attribut „innovativ“ mit einer Quote von gerade einmal 33 Prozent.

### Transparenz über Aufgaben und Erfolge

Die Annahme, dass zum einen die verfügbare Information zu einem Meinungsobjekt und zum anderen die Art und Weise der Kommunikation imageprägenden Einfluss nimmt, führt dazu, dass die Transparenz über die Aufgaben, Leistungen und Erfolge der Personalabteilung bezüglich ihres Images einen relativ hohen Stellenwert einnimmt, zumal diese durch die Personalabteilung aktiv gesteuert werden kann.

Nur 37 Prozent der Befragten bescheinigen dem HR-Bereich eine gute Kom-



**Die Krise als Chance nutzen.**  
*Einladung zum Entscheider-Seminar  
 „Veränderungen innovativ gestalten“.*

**Bindungs- und Trennungsinstrumente, Kommunikation und Sozialplan.**  
 Drei Top-Referenten geben Ihnen praxisnahe Antworten und Beispiele zur Gestaltung von Veränderungsprozessen. Von Experten für Experten.

**Veranstaltungen:**

Frankfurt	19.05.2009	Ganztägiges Seminar (10–18 Uhr)
Hamburg	25.05.2009	Teilnahmegebühr EUR 590
München	27.05.2009	Max. 18 TeilnehmerInnen

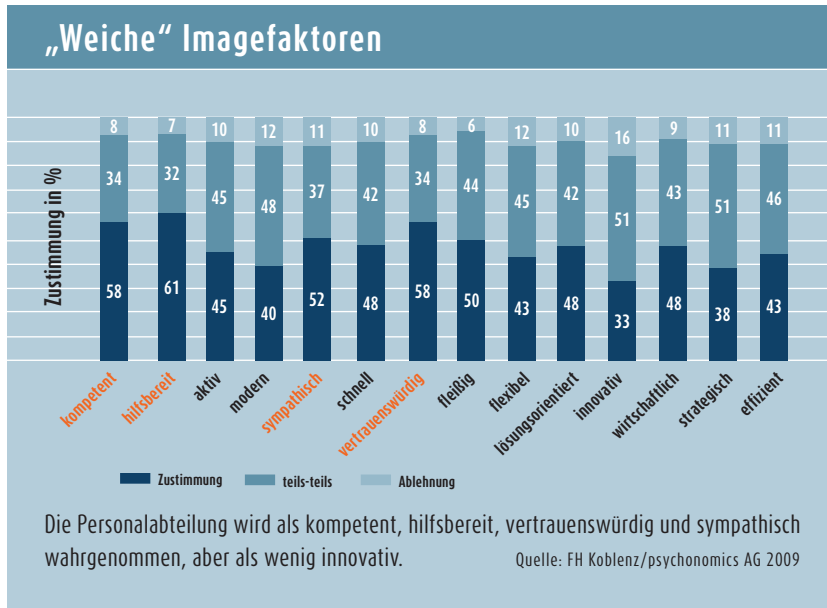
Mehr Informationen zu den Inhalten und das Anmeldeformular erhalten Sie unter [www.personal-innovation.de](http://www.personal-innovation.de) oder telefonisch unter 06232-67 99 20.

## Download



Die vollständige Studie stellen wir für Sie in unserem Online-Portal zum kostenlosen Download bereit. Stichwort: „Studie HR-Image“.

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



munikation, und nur 29 Prozent fühlen sich von ihren Personalabteilungen gut über die „personalpolitischen Entscheidungen“ informiert. Das Votum hinsichtlich der „Information über aktuelle HR-Projekte“ fiel noch kritischer aus. Nur 26 Prozent der Studienteilnehmer konnten ihren HR-Bereichen bescheinigen, dass sie sie gut über die aktuellen Projekte informieren. Insgesamt weist die Informations- und Kommunikationsleistung der Personalabteilung einen der größten Handlungsbedarfe auf.

### Zufriedenheit mit der Abteilung

Nach ihrer generellen Zufriedenheit mit HR befragt, geben mehr als die Hälfte der Studienteilnehmer an, mit den Leistungen der Personalabteilung (53 Prozent Zustimmung) und ihren Ansprechpartnern (61 Prozent Zustimmung) zufrieden zu sein. Deutlich weniger als die Hälfte bescheinigen jedoch ihrer Personalabteilung einen guten Ruf (43 Prozent Zustimmung versus 21 Prozent Ablehnung). Sie sehen sie nur bedingt als sehr leistungsfähig an – auch im Vergleich zu anderen Personalabteilungen (47 Prozent Zustimmung). Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass

weder das Image des „angestaubten, unproduktiven und un kreativen Verwaltungsmitarbeiters“ noch das des „First-Movers oder Managers“ bestätigt werden kann. Zu gering ist die Profilschärfe, um sich auf das eine oder andere festzulegen. Es wird jedoch deutlich, dass HR die Rolle des Business-Partners auch aus Sicht der internen Kunden nicht wahrnimmt und ausfüllt. Während die Business-Partner-Rolle für das Engagement der Mitarbeiter nur geringe Relevanz besitzt, sind die mangelnde Ausfüllung der Rolle als Mitarbeiter-Coach sowie die als wenig bedarfs- und bedürfnisgerecht wahrgenommenen Dienstleistungsangebote und die mangelhafte Informations- und Kommunikationsleistung von HR als deutlich kritischer zu bewerten. Denn diese fördern unmittelbar das Mitarbeiterengagement.

### Was jetzt zu tun ist

Daraus lassen sich zusammenfassend übergreifende Handlungsimpulse ableiten. Während die strategische Orientierung der Personalabteilung aus Mitarbeitersicht zwar kritisch gesehen wird, steht dieser Aspekt nur im moderaten statistischen Wirkungszusammen-

hang mit dem Mitarbeiterengagement. Die Herausforderung für die Personalabteilung besteht daher darin, noch stärker in aktive Interaktion mit den Mitarbeitern zu treten, deutlich zu machen, dass Bedarfe erfasst und darauf aufbauend ein bedarfsgerechtes und gleichzeitig innovatives Angebot (insbesondere im Hinblick auf Nachhaltigkeitsthemen) geschaffen wird. Hierdurch kann die Personalabteilung zum einen Einfluss auf das Mitarbeiterengagement nehmen und zum anderen das Image der eigenen Abteilung sukzessive positiv aufladen.

Das grundsätzliche Dilemma, eine ausbalancierte Position zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeiter einzunehmen und damit immer auch mindestens „Diener zweier Herren“ zu sein, lässt sich ebenso wenig auflösen wie der Tatbestand, dass die Ressourcenausstattung der HR-Bereiche sehr unterschiedlich ist, die organisatorische Einbindung in die Unternehmenshierarchie sich von Unternehmen zu Unternehmen unterscheidet, der Spezialisierungsgrad der unterschiedlichen Personalabteilungen verschieden ist und es auch nicht den einen Typus „Personaler“ gibt.

Dennoch ist die „Spiegelung“ der Denk- und Handlungsmuster des HR-Bereichs durch seine Kunden mehr als eine Status-quo-Bestimmung. Sie kann und muss der Ausgangspunkt für jegliche weitere Entwicklung sein. Ob diese jedoch immer zum HR-Business-Partner führen muss oder sollte, gilt es im konkreten Einzelfall sicherlich noch einmal infrage zu stellen. ■

**Prof. Dr. Christoph Beck**

University of Applied Sciences, Koblenz

**Andreas Schubert**

YouGovPsychonomics AG, Köln

**Dr. Jennifer L. Sparr**

YouGovPsychonomics AG, Köln

# Die Maßnahmen in Euro und Cent

**HINTERGRUND.** Die Kosten der HR-Kommunikation können genau berechnet werden. Gerade jetzt empfiehlt sich dies, um übereilte Kürzungen zu vermeiden.

Von **Wolfgang Jäger**

**B**ei der HR-Kommunikation handelt es sich um eine besondere Form der Stakeholder-Kommunikation. Diese ist zunächst eine generelle Aufgabe der Unternehmenskommunikation mit Bezug auf die einzelnen Stakeholder-Gruppen (Kapitalgeber, Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Staat) sowie mit einem besonderen Augenmerk auf den Akzeptanzmarkt. Externe Personalkommunikation pflegt Stakeholder-Beziehungen durch den Einsatz eines Medienmix aus persönlicher, schriftlicher und elektronischer Kommunikation. Dazu zählen Employer Branding sowie die personalspezifische Öffentlichkeitsarbeit (HR-PR).

Die interne Personalkommunikation umfasst die interne Unternehmenskommunikation und Mitarbeiterkommunikation, für die sich das HR-Management verantwortlich sieht. Primär dient interne Personalkommunikation der Sicherstellung des Informationsflusses und der Informationszufriedenheit bezüglich aller unternehmensrelevanter Informationen. Doch ist dies noch nicht alles: Ein zentraler Aspekt bei der Stärkung einer Arbeitgebermarke ist auch die Kommunikation dieser nach innen.

## Die Marken kommunizieren

Employer Branding ist insofern interne und externe Markenkommunikation. Die Arbeitgebermarken weisen oftmals eine starke Verkettung mit den dazugehörigen Produkt- und Unternehmensmarken (Corporate Brands) auf. Dabei besteht

das Unternehmen im Wesentlichen aus drei Marken, die es zu kommunizieren gilt: Die Unternehmensmarke (Corporate Brand), die Produktmarke (Product Brand) und die Arbeitgebermarke (Employer Brand). Dem Mitarbeiter kommt hierbei eine besondere Rolle zu: Gelingt es, die Kernaussage der Marke glaubhaft an die eigenen Mitarbeiter zu vermitteln, können diese als Markenbotschafter fungieren. Die Schlagwörter Kommunikation, Loyalität und Motivation bilden dabei die zwingende Voraussetzung zur Unterstützung der drei Marken im Sinne einer internen Arbeitgeberqualität.

## Welche Kosten anfallen

Diese durchaus komplexen Unterscheidungen sind für eine Kosten-Nutzen-Ana-

lyse unerlässlich. Nun zur Kostenseite der allgemeinen HR-Kommunikation und des Employer Brandings: Zunächst fallen regelmäßige Ausgaben für das Konzept der Arbeitgebermarke an. Dabei handelt es sich um Aufwendungen für eine kreative Leistung, die typischerweise von Agenturen erbracht wird. Neben der Erstellung eines klaren Arbeitgeberprofils sind in der Aufgabenstellung eine Positionierungsstrategie und der dazugehörige strategische Kommunikationsansatz enthalten. Die bis hierher anfallenden Kosten werden als Entwicklungskosten der Employer Brand bezeichnet.

Um das Konzept sichtbar zu machen, muss es zudem mediengerecht umgesetzt werden. Ein neues Layout für Stellenanzeigen inklusive neuer Fotos, ein

## Kennzahlen

### Berechnungen für das HR-Kommunikations-Controlling

#### Communication Impact Points (CIP)

Die Communication Impact Points sind ein Wert für die Effektivität/Kommunikationswirkung einer Maßnahme in Bezug auf ihre Zielerreichung.

Berechnung (beispielhaft):

$$\frac{\text{Ziel bzw. erwarteter Nutzen} \times \text{Kontaktquote} + \text{Zielgruppenfaktor} \times \text{Qualifizierte Kontakte}}{\text{Bewerberrate} + 6}$$

#### Maßnahmenwert

Der Maßnahmenwert misst in einem „Wert“ Effektivität, Kosten und den Ziel-/Nutzen-Effekt einer Maßnahme in ihrer gegenseitigen Abhängigkeit.

Berechnung:

$$\frac{\text{Effektivität}}{\text{(Kosten-)Effizienz}} \times \text{Ziel-/Nutzen(-effekt)}$$

Wichtige Kennzahlen für die Effektivität einer HR-Kommunikationsmaßnahme sind die Communication Impact Points sowie der Maßnahmenwert.

Quelle: Jäger

neuer Karriereauftritt im Internet, die Produktion von Podcasts oder ein neuer Messestand – all dies sind sogenannte Realisationskosten. Dazu gehören ebenso die Produktionskosten von Print-erzeugnissen wie Imagebroschüren.

Ist die Employer Brand in die entsprechenden Medienformate umgesetzt, gilt es diese zu distribuieren. So muss die Imagekampagne in den Printmedien geschaltet werden, der Internet-Auftritt dauerhaft sichtbar und leicht auffindbar sein et cetera. Die hierbei anfallenden Kosten werden Mediakosten genannt. In einer großzügigen Zuordnung fallen darunter ebenfalls die Kosten für die persönliche Kommunikation, zum Beispiel für die Teilnahme an einem Absolventenkongress. Diese Kostenarten lassen sich im Unternehmen vergleichsweise leicht erfassen, da es sich um Fremdkosten handelt, für die es Rechnungen gibt. Schwieriger verhält es sich mit der Berücksichtigung der internen Kosten (Personal- und Sachkosten). Ihre Aufschlüsselung und Zuordnung zu den Kommunikationsmaßnahmen oder eine Prozesskostenrechnung gelten unter Controllern schon als Hochreckübung des Kommunikations-Controllings.

## Budgets bis zehn Millionen

Eine ganzheitliche HR-Kommunikation umfasst jedoch mehr als vereinzelte Aufwendungen für Employer-Branding-Aktivitäten. So lösen Maßnahmen wie die Erstellung eines Personal- und Sozialberichts, ein eigener HR-Sprecher und eine Pressearbeit für HR-Themen Kosten aus. Ein Blick in die Kostenstellen zeigt die tatsächlichen Dimensionen der HR-Kommunikation: Bei größeren, um ihre öffentliche HR-Wahrnehmung bemühten Firmen sind Budgets von zwei bis fünf Millionen Euro pro Jahr keine Seltenheit. Kommt ein sehr großer Rekrutierungsbedarf hinzu, so können die Budgets in der absoluten Spitze auch die Zehn-Millionen-Euro-Grenze erreichen. Eine nicht ganz unerhebliche Investition. Stellt sich die Frage, wie es mit dem Nutzen der Kommunikationsaufwendungen aussieht.

## HINTERGRUND

### Das Image ist bares Geld wert

Auf Basis einer Conjoint-Analyse zu den Präferenzen von 2.000 Absolventen kann der Teilnutzen des Arbeitgeberimages berechnet werden.

Rein rechnerisch kann der Attraktivitätsunterschied beim Arbeitgeberimage zwischen zwei sonst wertgleichen Arbeitgebern durch einen Gehaltszuschlag (für das schlechtere Angebot) ausgeglichen oder als Imagere Rendite (für das attraktivere Angebot) vereinnahmt werden. Ein fiktives, idealtypisches Beispiel der Studie aus dem Jahr 2005 zeigt: Für Porsche als besonders attraktiven Arbeitgeber wäre der Arbeitgeberimagefaktor mit bis zu rund 8.000 Euro Jahresgehalt Unterschied zu anderen Mitbewerbern bewertbar. Porsche hätte nun die Alternative, seinen Hochschulabsolventen 8.000 Euro Jahresgehalt weniger zu zahlen oder seine Imagere Rendite in eine höhere Nachfrage oder bessere Marktabschöpfung zu investieren.

Quelle: Jäger, Rolke, Kaul, 2005

In der betriebswirtschaftlich klassischen Betrachtung lassen sich Kosten und Nutzen in (abgezinsten) Geldeinheiten messen. Auf der einen Seite stehen die Personalmarketingkosten mit den Aufwendungen für die Employer Brand. Auf der anderen Seite, der Nutzenseite, ist die Anzahl der neu eingestellten Mitarbeiter zu finden, deren Mehrwert nun in Geldeinheiten ausgedrückt werden soll. Unternehmensberatungen können den Wertbeitrag einzelner Mitarbeiter zum Unternehmenserfolg noch recht leicht beziffern. Viele andere Firmen stoßen bei dieser Ziffer jedoch auf größere Ermittlungsschwierigkeiten. Liegen die

Werbekosten bei rund 80 Prozent der Gesamtkosten („cost per hire“) und der jährliche Netto-Wertschöpfungsbeitrag eines neu eingestellten Absolventen bei etwa 20.000 bis 30.000 Euro pro Jahr, dann waren rund 400 bis 800 Euro Werbekosten pro Einstellung eine rentable Geldanlage – soweit die Sicht des Betriebswirts. Der Kommunikations-Controller kalkuliert ein wenig anders. Anstelle der Kosten-Nutzen-Analyse stellt er eine Kosten-Wirksamkeit-Analyse an. Zwar werden auch hier die Kosten in Geldeinheiten gemessen, jedoch wird der Nutzen als Outcome-Einheit (Bekanntheitsgrad/Image/Reputation, Zahl der Bewerbungen et cetera) erfasst. Im Ergebnis erhält man einen Quotienten, bei dem die Attraktivität mit dem besten Verhältnis (Ratio) gewählt wird.

## Der Wert des Images

Seit einigen Jahren wird der Begriff Outcome differenzierter betrachtet. Man unterscheidet zwischen den Faktoren Output, Outcome und Outflow. Mit Output ist die allgemeine Reichweite eines Mediums gemeint sowie die Genauigkeit und Größe des Anteils der anvisierten Zielgruppe, die mit dem Medium erreicht werden konnte. Der Outcome misst die Wahrnehmung der medialen Leistungen und deren Folgen, zum Beispiel für die Wahrnehmung des Images. Beim Outflow handelt es sich um die strategisch-finanziellen Wirkungen der Kommunikation: Welchen Erfolg hatten die Kommunikationsaktivitäten?

Der Erfolg von Kommunikationsmaßnahmen kann eine Erhöhung des finanziellen Mitarbeiterwerts sein, wenn es gelingt, den Personalbedarf durch Personalmarketingmaßnahmen ausreichend zu decken. Doch auch der Wert des Arbeitgeberimages (der Arbeitgeberreputationswert in seinen finanziellen Auswirkungen) kann zumindest modelltheoretisch errechnet werden. Dass es die Einflüsse des Images auf die Attraktivitätsfaktoren einer Arbeitgebermarke gibt, wird kaum bestritten. Aber erst in jün-



gerer Zeit finden Theorie und Praxis den Mut, den Einflussgrad auch mit konkreten Zahlen zu beziffern.

Medienresonanzanalysen sowie Image- und Reputationsmessungen sind die Klassiker des Kommunikations-Controllings. Mit dem Wissen um den eigenen Rangplatz in Studien zur Arbeitgeberattraktivität ist es aber nicht getan. Je nach Untersuchungsdesign und -methoden können Treiber der Arbeitgeberattraktivität, wie attraktive Vergütung, Standort, gute Aufstiegsmöglichkeiten und nicht zuletzt das Arbeitgeberimage,

## Download



Weitere Informationen und Rechenbeispiele erhalten Sie zum Download unter dem Stichwort: „HR-Kommunikation“.

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

Maßnahmen herstellen zu können. Für die Praxis lässt sich ein Fünf-Stufen-Modell auf einzelne Kommunikationsmaßnahmen anwenden. Die

## Ein Unternehmen mit gutem Arbeitgeberimage könnte die gleiche Position wie andere Firmen mit geringerem Gehalt ausschreiben.

selbst identifiziert werden. Mithilfe von Korrelationsanalysen lässt sich der prozentuale Anteil des Images in Bezug auf die Gesamtarbeitgeberattraktivität berechnen und mit rund 19 Prozent Anteil bestimmen (Keulertz, Universum 2008).

In einer Conjoint-Analyse zur Präferenzstruktur untersuchten wir 2005 die Einflussfaktoren auf die Arbeitgeberwahl bei Hochschulabsolventen. Die Ergebnisse zeigen, dass verschiedene Einflussfaktoren eine Rolle spielen und diese zusammen die Gesamtattraktivität eines Angebots ausmachen. Ein Unternehmen mit gutem Arbeitgeberimage könnte die gleiche Position wie andere Unternehmen bei einem geringeren Gehalt ausschreiben, ohne einen Attraktivitätsverlust in Kauf zu nehmen (siehe Kasten „Hintergrund“).

Die Ansätze des Kommunikations-Controllings werden mittlerweile bis auf einzelne Maßnahmen angewendet, um konkret deren Effektivität und Effizienz zu messen sowie einen direkten Vergleich mit anderen

daraus resultierenden Erkenntnisse können Personalmanager bei Investitionsentscheidungen unterstützen, da sie die Effizienz und die Effektivität einzelner Maßnahmen im Vergleich zu anderen Maßnahmen aufzeigen. In einem Maßnahmenbewertungsindex können Aktivitäten verglichen und in eine Rangfolge gebracht werden. So werden Erfolgsmaßnahmen mit einem hohen Nutzenbeitrag bei geringem Aufwand identifiziert. Beschäftigen sich Unternehmen mit den Erkenntnissen dieses Ansatzes, kann dieser ihnen eine gute Hilfestellung für einen optimalen Marketing-/Media-Mix für die HR-Kommunikation bieten und neben dem Wert einer Arbeitgebermarke auch noch die Kostenfragen beantworten. ■



**Prof. Wolfgang Jäger**

lehrt BWL an der FH Wiesbaden und ist Gesellschafter der DJM Consulting GmbH.

# SP Data

## Software für das Personalwesen

Flexibel, modern und zuverlässig – SP\_Data bietet zukunftsweisende Software für mittlere und größere Unternehmen.

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

## Personalmanagement

Bewerberverwaltung  
Mitarbeiter - Qualifikationen  
Bewerberportal

## Personalabrechnung

systemuntersucht mit Prädikat  
integrierte Meldeverfahren  
elektronische Personalakte

## Personaleinsatzplanung

Bedarfsorientierte Schicht-, Dienst-,  
und Einsatzplanung

## Zeit und Zutritt

Arbeitszeiterfassung und -abrechnung  
Zeitkonten  
Unternehmenssicherheit

## Mitarbeiterportal

Mitarbeiterinformationssystem  
Antrags- und Genehmigungsverfahren  
Anwesenheitsübersicht

## Personal perfekt organisieren

SP\_Data GmbH & Co.KG  
Engerstraße 147  
32051 Herford  
fon 0 52 21 | 91 40 444  
fax 0 52 21 | 91 40 445  
e-Mail [info@spdata.de](mailto:info@spdata.de)

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

# Gezielt fördern statt planlos sparen

WEITERBILDUNG. Führungskräfte brauchen gerade in der Krise auf sie zugeschnittene Fördermaßnahmen, die sich praktisch in den Arbeitsalltag einfügen.

Von **Jürgen Ress**

**Z**uverlässigkeit, Intelligenz, Fairness, Entschlossenheit, Belastbarkeit, Flexibilität und Erfahrung – das sind nur einige der Eigenschaften, die von Führungskräften erwartet werden. Naivität gehört mit Sicherheit nicht dazu. Naiv wäre es allerdings, zu behaupten, dass die Zeiten für eine ausgiebige Führungskräfteentwicklung einfach sind – einfach im Sinne von einem guten finanziellen Polster für ausgedehnte Maßnahmen.

Die Wirtschaftskrise setzt neue Prioritäten und fördert oft einen radikalen Sparkurs. Somit fehlt eine Fähigkeit in der obigen Aufzählung: Das strategische und situationsangemessene Denken. Dies bedeutet in Bezug auf die Führungskräfteentwicklung, dass trotz eingeschränkter finanzieller Möglichkeiten spätere Potenziale verschenkt werden, wenn Unternehmen jetzt die Maßnahmen einfach einsparen. Dies bestätigt auch Clifford Sell, Professor für Unternehmensentwicklung an der Fachhochschule Würzburg: „Wer sich nicht um die verbleibenden Mitarbeiter kümmert, verliert diese, sobald die Situation sich wieder bessert. Mitarbeiter bemerken die Unternehmenskultur in schlechten Zeiten mehr als in guten Zeiten.“

Die momentane Krise ist in erster Linie eine Chance, denn sie zeigt deutlich, dass es Zeit ist für einen Paradigmenwechsel. Führungskräfteentwicklung der alten Schule ist vielleicht in ruhigem Fahrwasser ausreichend. Doch in schwierigen Zeiten wird deutlich, dass

## CHECKLISTE

### Das Angebot jetzt überprüfen

Die Unternehmen sollten ihre Konzepte der Führungskräfteentwicklung auf den Prüfstand stellen. Die Antworten folgender Fragen geben Anhaltspunkte.

- Gibt es eine Gesamtarchitektur für die Führungskräfteentwicklung?
- Ist die Führungskräfteentwicklung in die strategische Unternehmensentwicklung eingebunden?
- Gibt es regelmäßige Checks zwischen Personalentwicklung, Organisationsentwicklung und Topmanagement, um den wandelnden Bedarf an strategisch ausgerichteten Maßnahmen zu überprüfen?
- Werden die Führungskräfte zweigleisig, das heißt inhaltlich und persönlich, darauf vorbereitet, in dieser schwierigen Zeit zu führen?
- Neben der Frage „Welche Inhalte werden vermittelt?“ sollte zusätzlich gefragt werden: „Wie können die Führungskräfte so beteiligt und befähigt werden, dass sie weiterhin Sinn stiften können?“
- Werden zielgruppenspezifische Inhalte für verschiedene Hierarchiestufen angeboten?
- Werden in der Dialogkultur Spiegelungsgespräche mit dem Vorgesetzten, der Personalentwicklung, dem Berater und der Führungskraft geführt?

die schnelle Anpassbarkeit an unternehmensspezifische und überraschende Herausforderungen fehlt.

### Lernen im Arbeitsalltag

Im Moment stehen viele Führungskräfte vor der Herausforderung, einschneidende Entlassungen zu realisieren, und sie werden mit Ängsten der verbleibenden Mitarbeiter in einem bisher nie da gewesenen Ausmaß konfrontiert. Professor Clifford Sell erklärt dazu: „Es geht um das Überbringen von schwierigen Entscheidungen und negativen Botschaften, es geht um den Umgang mit verbleibenden Mitarbeitern nach Trennung von den Kollegen, es geht darum, gemeinsam schnell und wirksam Einsparpotenziale zu heben.“ Diese Themen wurden in bisherigen Angeboten weitgehend ausgespart. Aber Vortragsseminare jenseits der tatsächlichen Arbeitssituation helfen auch jetzt nur bedingt dabei, auf Alltagskrisen vorzubereiten. Praxisnahes Lernen ist deshalb in der Krise noch wichtiger.

„Reine Seminar-Schmieden kommen in Zeiten der Krise tatsächlich an ihre Grenzen, denn Trainings ohne Auswirkungen auf die Organisation sind unserer Erfahrung nach reine Geldverschwendung“, bestätigt Nicole Truckenbrodt, geschäftsführende Partnerin von Navo Consulting. „Wir empfehlen systemische Lernarchitekturen, die Führungskräfteentwicklung eng mit der Unternehmensentwicklung verzahnt und den Wirkungsgrad von Qualifizierungsmaßnahmen radikal erhöht.“

Systemisch aufgesetzte Architekturen

zur Führungskräfteentwicklung verbinden grundsätzlich persönliche Handlungskompetenz mit organisatorischen Anforderungen und Veränderungsnotwendigkeiten. Auf diese Weise können für konkrete Problemstellungen – oft mit sofortiger Wirkung - Lösungsansätze erarbeitet werden.

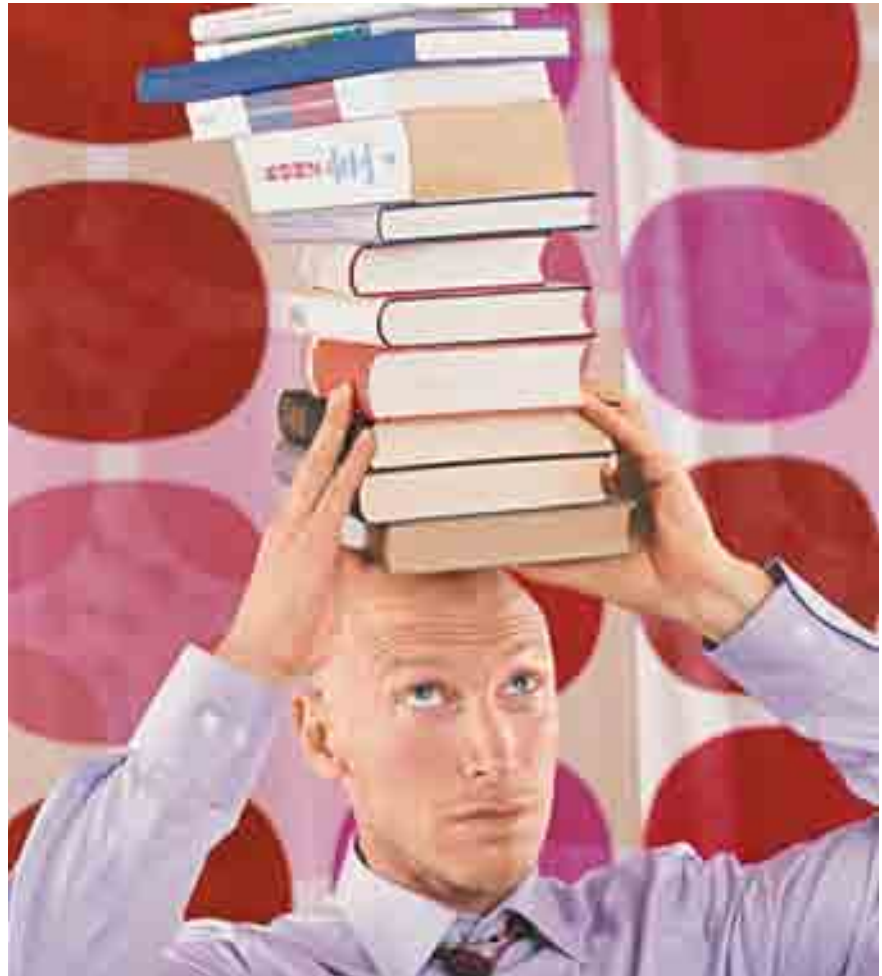
Solche Maßnahmen können zum Beispiel gerade jetzt den Führungskräften dabei helfen, in Kündigungsphasen ein Team von „Bleibenden“ und „Gehenden“ professionell zu führen. Die Fragestellung wird dafür mit allen Betroffenen gemeinsam bearbeitet und durch individuelle Vorbereitung sowie Nachgespräche mit der Führungskraft begleitet. Die Führungskraft lernt so durch Reflexion und Feedback mit dem Team, glaubwürdig Orientierung zu geben. So können die „Gehenden“ gut verabschiedet werden. Das Rest-Team kann durch das Zulassen von Trauer danach wieder zu neuer Kraft kommen.

Dabei dienen die Maßnahmen gleichzeitig dem Lernen und der Persönlichkeitsentwicklung. „Als Führungskraft ist es wichtig, die eigene Persönlichkeit kontinuierlich in der Karriereentwicklung mitzunehmen und weiterzuentwickeln“, so Truckenbrodt. „Gestärkte Persönlichkeiten besitzen eine innere Haltung zu Veränderung und können dadurch den Werkzeugkoffer an Tools in verschiedenen Situationen spontan anwenden.“

Die Führungskräfteentwicklung sollte deswegen, statt eine reine Wissensvermittlung und Qualifizierung zu bieten, auch danach fragen, welche Brücken zwischen Qualifizierung, Change-Befähigung und der Organisation sowie dem Management nötig sind. Es braucht hier ein mutiges Infragestellen von bewährten Entwicklungsprogrammen.

### In der Praxis angekommen

Dass altbewährte Strukturen – gerade in der Krise – nicht mehr effizient sind, hat die Franz Haniel & Cie. GmbH schon gelernt. Sie hat ihr gesamtes Konzept zur Führungskräfteentwicklung „auf den



© PICTURE PRESS/WARTENBERG, FRANK P.

**Nur Wissen pauken nützt in der Krise nichts. Führungskräfte müssen lernen, spontan zu handeln.**

Kopf gestellt“. Das neue Konzept ist eine maßgeschneiderte Ausgestaltung mit einzelnen Bausteinen, die das arbeitsplatznahe Lernen mittels Action Learning und Mentorenkonzepten fördern.

Diese Maßnahmen sollen auch jetzt in der Krise weiterlaufen. „Unser Programm für 2009 wurde qualitativ nicht gekürzt – alle Maßnahmen werden wie geplant angeboten“, so Michael Prochaska, Leiter des Personalbereichs, zu dem auch die Haniel Akademie gehört. „Durch die Krise sehen wir jedoch bereits heute einen quantitativen Rückgang der Teilnehmerzahlen bei einzelnen Angeboten. Besonders augenfällig ist, dass Standardtrainings, wie zum Beispiel Kommunikation, Präsentation und Rhetorik, deutlich

weniger nachgefragt sind. Konsequenz bei Haniel ist, dass verschiedene Termine aufgrund geringerer Buchungen nicht stattfinden werden.“

Nach dem ersten Halbjahr 2009 wird Prochaska wissen, welche Trainings in welchem Umfang laufen werden. Daran orientiert sich die Planung für 2010. „Ein Trend“, ist Prochaska sicher, „geht eindeutig hin zu kürzeren Trainings, sogenannten Smarties.“ ■

### Jürgen Röss

ist geschäftsführender Partner von Navo Consulting in Feldkirchen.

## NACHRICHTEN

**Gehalt soll gewahrt bleiben**

Die meisten Arbeitnehmer sind bereit, ihren Arbeitgeber bei der Krisenbewältigung zu unterstützen und würden dafür auch tief greifende Veränderungen im Unternehmen hinnehmen – allerdings nur solange sie nicht auf Gehalt verzichten müssen. Das ergab eine Studie der Innofact AG im Auftrag der Unternehmensberatung OPC. Nur rund 14 Prozent der befragten Arbeitnehmer sind in keiner Weise bereit, ihren Arbeitgeber zu unterstützen. Sie fordern, dass zur Krisenbewältigung ausschließlich Gewinne der vergangenen guten Jahre verwendet werden sollten. [www.innofact.de](http://www.innofact.de)

**Zweifel an Führungskräften**

Die große Mehrheit der Deutschen zweifelt laut einer Umfrage im Auftrag der Bertelsmann-Stiftung an den Fähigkeiten der Führungskräfte im Land. Rund zwei Drittel der Befragten finden, dass die Entscheider in Wirtschaft und Politik ihren Aufgaben nicht gerecht werden. Die Kompetenz der Wirtschaftler wird mit 67 Prozent der Antworten noch stärker angezweifelt als die der Politiker (63 Prozent). [www.haufe.de/personal](http://www.haufe.de/personal)

**Gesundheit im Wochenkurs**

Insbesondere für Manager und Personalverantwortliche mit engem Terminkalender hat das Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung e.V. an der Universität Bielefeld seine Weiterbildungsprogramme um neue Wochenkurse erweitert. Angeboten werden die Kurse „Betriebliches Gesundheitsmanagement – Grundlagen und Umsetzung im Unternehmen“ (als Einführungskurs) sowie ein themenspezifisches Skill-Training „Stresskompetenz für betriebliche Gesundheitsmanager“. [www.bgm-bielefeld.de](http://www.bgm-bielefeld.de)

## Unternehmen zu Einstellungen bereit

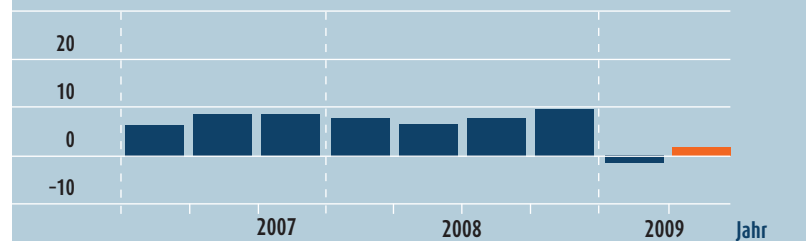
Trotz der Rezession sind Unternehmen in Deutschland zu Neueinstellungen bereit. Für das zweite Quartal prognostiziert das Manpower-Arbeitsmarktbarometer einen Netto-Beschäftigungsanstieg von zwei Prozent. Branchengewinner sind die Energie-, die Versorgungswirtschaft sowie Land- und Forstwirtschaft. In der repräsentativen Umfrage des Personaldienstleisters Manpower gaben neun Prozent der teilnehmenden Personalentscheider an, Mitarbeiter einstellen zu wollen. Dagegen wollen sieben Prozent Personal abbauen. Der Gesamtwert von plus zwei Prozent

markiert im Jahresvergleich einen deutlichen Rückgang der Einstellungsbereitschaft um zehn Prozentpunkte. Im Vergleich zum Vorquartal besteht ein leichtes Plus von drei Prozentpunkten. „Zeitarbeit ist ein Frühindikator für den Arbeitsmarkt. Für das laufende Jahr erwarten wir in der Zeitarbeit Beschäftigtenzahlen auf dem aktuell niedrigen Niveau. Für den Arbeitsmarkt zeigt der Prognosewert von plus zwei Prozent, dass wir uns auf einem Plateau befinden“, sagt Thomas Reitz, Geschäftsführer von Manpower Deutschland.

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

### Manpower Arbeitsmarktbarometer

#### Netto-Beschäftigungsausblick in Prozent



Kleiner Hoffnungsschimmer: Die Differenz aus der Prozentzahl an Arbeitgebern, die einstellen, und jener, die Personal abbauen wollen, beläuft sich für das zweite Quartal 2009 auf plus zwei Prozent.

Quelle: Manpower, März 2009

## Jeder Dritte entlässt Mitarbeiter

Knapp ein Drittel der deutschen Unternehmen reagiert auf die Wirtschaftskrise mit dem Abbau von Mitarbeitern. Auch Führungskräfte sind betroffen: Bei den Unternehmen, die Mitarbeiter abbauen, sind dies zu acht Prozent Mitarbeiter in Leitungspositionen.

Am stärksten vom Mitarbeiterabbau betroffen sind Sachbearbeiter

(29 Prozent) und Mitarbeiter in der Produktion (25 Prozent), gefolgt von Hilfsarbeitern (24 Prozent) und Spezialisten (14 Prozent). Häufigstes Instrument der Trennung ist der Aufhebungsvertrag mit Abfindung, teilweise auch mit einer Newplacement-Beratung (Outplacement-Beratung) zusätzlich oder anstelle der Abfindung. [www.kienbaum.de](http://www.kienbaum.de)



## Führungskräfte im besten Alter

Der 26. Oktober 1958 ist das durchschnittliche Geburtsdatum der deutschen Führungskräfte. Dabei haben Führungskräfte in Westdeutschland im Schnitt bereits das 51. Lebensjahr vollendet, in Ostdeutschland dagegen ist die männliche Führungsriege noch ein Jahr jünger, Frauen sogar zweieinhalb Jahre. Diese Ergebnisse liefert eine aktuelle Studie des Anbieters von Wirtschaftsinformationen Databyte GmbH. Im Fokus der Untersuchung standen über 1.088.831 Personen mit Funktionen der ersten Führungsebene. Der Ost-West Ländervergleich bestätigt, die „neuen“ sind gleichzeitig auch die „jungen“ Bundesländer. Die Top-Drei: Berlin, Sachsen und Thüringen. Bremen, Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen stellen dagegen die im Schnitt „ältesten“ Chefs Deutschlands. Auffällig: In allen Bundesländern sind die weiblichen Führungskräfte jünger als ihre männlichen Kollegen.

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



„Musterführungsfrau“ in Westdeutschland: Laut Statistik ist sie 50 Jahre alt.

## Junge Menschen mit großen Ideen

Jedes Semester werden aus über 140 Bewerbern die besten Kandidaten ausgewählt, die wir im Talents-Book vorstellen. Die einmalige Kombination aus herausragenden Studienleistungen, persönlicher Empfehlung des Professors und außergewöhnlichem Lebenslauf mit Praktika oder Studienaufenthalten im Ausland macht aus einem High-Potential ein WiWi-Talent.

Machen Sie sich selbst ein Bild von unseren Talents, die sich alle auf einen spannenden, herausfordernden Berufseinstieg freuen. Fordern Sie unverbindlich unser WiWi-Talents-Book an:

[www.wiwi-media.ag/talents](http://www.wiwi-media.ag/talents)

Weitere Informationen unter [www.wiwi-talents.net](http://www.wiwi-talents.net)

**wiwi TALENTS**

Förderer:

**BERTELSMANN**  
media worldwide

**BDO**  
BDO Deutsche Warentruhand AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**C1 CONEXUS**

**DZ BANK**

**Deloitte**

**FAS**  
Focus Your Opportunities

**IBM**

**KPMG**

**Schwarzkopf & Schröder**  
CONSULTING

Medienpartner:

**personalmagazin**  
Kommunikation. nicht nur im Unternehmen.

## Mittelstandslösung mit Web-Service

Eine in Deutschland erstmalig komplette IT-Lösung für kleine und mittelständische Unternehmen bis 50 Mitarbeiter haben der norwegische Software-Anbieter Mamut und das Software-Haus Lexware der Haufe Mediengruppe auf der CeBIT vorgestellt. Das neue Komplettpaket Mamut One komplettiert die Business-Lösung von Mamut mit zahlreichen webbasierten Diensten und soll den Anwendern die Möglichkeit bieten, jederzeit und zu reduzierten IT-Kosten auf die Unternehmensdaten zuzugreifen. Mamut One bietet alle Funktionen, mit denen deutsche Mittelständler ihre täglichen Geschäftsabläufe optimieren und vereinfachen können, wie Personalverwaltung, Lohn und Gehalt sowie CRM, aber auch Werkzeuge für Online-Befragungen und ein Online-Wissensportal für Unternehmer. [www.mamutone.de](http://www.mamutone.de)



Die Vollversion von Mammut One kommt im zweiten Quartal 2009 auf den Markt.

## Bewerberprofil schnell und ausführlich

Zur Auswahl des richtigen Kandidaten für eine Stelle ist die genaue Vorerfassung einer möglichst hohen Anzahl verwertbarer Daten aller Bewerber unerlässlich. Persis hat die Funktionalität im Bewerbermanagement in dieser Hinsicht entscheidend erweitert. Ein neues Texterkennungssystem gewährleistet die Übertragung aller in einem Lebenslauf angegebenen relevanten Daten, gleichgültig ob als PDF-Datei, Word- oder txt-Datei

übermittelt, in das Bewerberformular: Geht eine Bewerbung per E-Mail in der Personalabteilung ein, wird der Lebenslauf in Persis hochgeladen. Der Bewerber wird automatisch angelegt und ein Profilabgleich durchgeführt. Auch der Bewerbende selbst kann seinen Lebenslauf auf der Firmen-Homepage im Bewerberformular hochladen, um die benötigten Daten in die Formularfelder übertragen zu lassen und gegebenenfalls auch noch zu ergänzen. [www.persis.de](http://www.persis.de)

### NACHRICHTEN

#### E-Learning ist angekommen

Laut einer Umfrage im Auftrag des IT-Branchenverbands Bitkom nutzen 55 Prozent der großen Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten E-Learning-Methoden zur Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter. Bei den mittelständischen Betrieben wird inzwischen in jedem vierten Betrieb auch über Computer und Internet gelernt. [www.bitkom.de](http://www.bitkom.de)

#### Besprechungen gut organisiert

Einfache Verwaltung von Besprechungsräumen und deren effiziente Nutzung verspricht die Raumverwaltungs-Software comedias MeetingResource. Mit wenigen Mausklicks lassen sich online Räume suchen, auswählen und reservieren. Bestuhlungsvarianten können bestimmt, Konferenztechnik und Catering gleich mitbestellt werden. Ein integriertes Benachrichtigungssystem verschafft jederzeit einen Überblick über Reservierungen und Bestellungen. [www.raumverwaltung.icomedias.com](http://www.raumverwaltung.icomedias.com)

#### Zu viele Rechner sind infiziert

Nach einer Studie des Sicherheitsunternehmens Damballa ist annähernd jeder zwanzigste Rechner in Unternehmen mit Schad-Software infiziert und damit Teil der gefährlichen Botnetze, die etwa Spam in Umlauf bringen oder auch für andere Zwecke missbraucht werden können. Da gegen die zunehmende Ausbreitung derartiger Schadprogramme die Nutzung von Antiviren-Software nur sehr eingeschränkt hilft, empfiehlt Damballa daher in jedem Fall eine zusätzliche Überwachung des Netzwerkverkehrs in Unternehmen, um die Kommunikation zwischen befallenen Rechnern und den Steuerungs-Servern im Internet zu unterbinden. [www.damballa.com](http://www.damballa.com)

# „Wie fordere und fördere ich meine Leistungsträger noch gezielter?“

„Nutze bewährte und innovative Tipps und Tricks aus der Praxis!“

In der aktuellen Situation wachsen die Herausforderungen Ihrer Personalarbeit. Zum einen müssen Sie die Veränderungen Ihrer Organisation bestmöglich unterstützen. Zum anderen müssen Sie Ihre Personalarbeit möglichst effektiv ausrichten. Der Arbeit mit Ihren Leistungsträgern kommt dabei eine zentrale Rolle zu.

Nutzen Sie das Experten-Know-how unserer Referenten für den Erfolg Ihrer Personalarbeit.



## Praxis-Seminare für Ihren Erfolg:

### Fach- und Projektlaufbahnen

Gesuchte Fachleute gewinnen und motivieren

19.-20.05.09 Frankfurt a. M., 06.-07.07.09 Köln, 30.09.-01.10.09 München

### Betriebliches Bildungsmanagement

Vom Bildungsbedarf zum Bildungsangebot und Bildungscontrolling

11.-12.05.09 Düsseldorf, 09.-10.07.09 Nürnberg, 03.-04.09.09 Hannover

### PE-Maßnahmen im Unternehmen implementieren

Schlüssige Planung und Umsetzung Ihrer Personalentwicklung

13.-14.05.09 Düsseldorf, 31.08.-01.09.09 Hamburg, 15.-16.10.09 Stuttgart

Melden Sie sich online zu Ihrem Wunschseminar an:  
[www.haufe-akademie.de/personalmanagement](http://www.haufe-akademie.de/personalmanagement)

## Haufe Akademie ...

### Weiter durch Qualifizierung.

Bauen Sie Ihre Kompetenzen aus: wir vermitteln Wissen und bieten Unterstützung, es erfolgreich anzuwenden.

### Weiter durch Entwicklung.

Unsere Themenvielfalt im Programm bringt Sie fachlich und persönlich weiter.

### Weiter durch Beratung.

Wir begleiten Sie bei zielgerichteten Qualifizierungsprojekten, damit Ihr Unternehmenserfolg nachhaltig gesichert wird.



Weiter durch Bildung  
[www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de)

# Stimmungsbarometer selbstgebaut

BEFRAGUNGSTOOL. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen können die Mitarbeiterzufriedenheit einfach über eine Excel-Lösung feststellen.

Von **Sven Mönkediek**

Die Mitarbeiterzufriedenheit ist Voraussetzung für den Erfolg eines Unternehmens. Während in wirtschaftlich florierenden Phasen Mittel zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen vergleichsweise einfach zur Verfügung stehen, ist man in Krisenzeiten darauf angewiesen, die Ressourcen effizient einzusetzen.

Wie aber soll ermittelt werden, welche Maßnahmen die Beschäftigten begeistern? Wie findet man heraus, wo der Schuh drückt? Zielführend, aber je nach Belegschaftsgröße sehr zeitintensiv, sind qualitative Mitarbeiterinterviews. Zwischenschritt oder Alternative kann eine Mitarbeiterbefragung mithilfe eines klassischen Fragebogens sein. Mit ihm lassen sich Themenschwerpunkte erkennen und (bei wiederholten Befragungen) die Fortschritte bei der Verbesserung der Unzufriedenheitsursachen messen. Der Zeitaufwand hierfür lässt sich mit Unterstützung der unternehmenseigenen EDV erheblich reduzieren. Dabei ist man nicht zwingend auf professionelle Intranet-Lösungen oder Spezial-Software angewiesen; Microsoft Excel bietet sich gerade bei kleinen und mittelständischen Unternehmen als kostengünstige und einfach zu bedienende Alternative an.

## Definition der Zielsetzung

Bei der Erstellung der Vorlagendatei sollte im Vorfeld der Inhalt und daraus resultierend die Art der Fragestellung festgelegt werden. Je nach Art der Fragegestaltung lassen sich quantifizier-



Die Ergebnisse der beantworteten Fragebögen lassen sich über Excel in einer Datei zusammenfassen und mithilfe von Grafiken aussagekräftig präsentieren.

bare und nicht messbare Ergebnisse – etwa persönliche Einschätzungen eines Mitarbeiters in Textform – erzielen.

In dem Beispiel eines Stimmungsbarometers werden die Antwortmöglichkeiten auf ordinal messbare Werte eingegrenzt und nur in Ergänzung dazu Textinformationen gestattet. Damit stehen in der Auswertung alle gängigen statistischen Verfahren zur Verfügung, während sich vertiefende Kommentare exemplarisch zitieren lassen, sofern sie für das Gesamtergebnis relevant sind. Zielt die Befragungsmaßnahme hingegen eher auf qualitative Ergebnisse ab, wie zum Beispiel auf Meinungen, Hintergründe oder Schwerpunkte, ist eine offene Fragestellung mit nur eingeschränkten statistischen Auswertungsmöglichkeiten empfehlenswert. Eine maschinelle Zusammenfassung der Befragung zur Bildung einer Statistik ist dann allerdings nicht möglich. Die Antworten bedürfen

vielmehr einer individuellen Prüfung und müssen hinsichtlich ihrer Qualität und Verwertbarkeit beurteilt werden. Quantitative Ergebnisse treten bei dieser Form der Befragung in den Hintergrund und lassen sich erst nach einer händischen Aggregation verwandter Antworten zu Gruppen erzielen. Dieser Aufgabenstellung kann oftmals in einem klassischen Mitarbeitergespräch effizienter nachgekommen werden.

Welche Inhalte und damit Formate der Befragung man auch immer wählt – wichtig ist der Grundsatz, dass man keine „Diagnose“ über den Zufriedenheitszustand machen sollte, wenn man nicht bereit oder in der Lage ist, eine „Therapie“ folgen zu lassen. Konkret heißt das, dass durch eine Befragung nicht Erwartungen geschürt werden sollen, wenn an den Ergebnissen nichts geändert werden kann. Zum Beispiel sollte man nicht danach fragen, ob der



Firmensitz oder die Arbeitsräume gefallen, wenn ein Umzug ausgeschlossen ist. Entscheidend ist also auch, dass mit der Befragung der Wille zu Veränderungen einhergehen sollte, da die bloße Kenntnisnahme der Meinungen ohne Konsequenzen die Erwartungshaltung enttäuscht und schlussendlich die Zufriedenheit der Beschäftigten nachhaltig negativ beeinflusst.

Sinnvolle Themengebiete für die Zufriedenheitsumfrage können sein

- Kommunikation und leistungsbezogenes Feedback mit/zum direkten Vorgesetzten
- Informationsfluss im Unternehmen
- Umgang mit Schwächen und Fehlern
- Persönliche Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld

## Umsetzung in Excel

Zum Aufbau von Formularen hält Excel eine Vielzahl von Werkzeugen bereit, die in der Symbolleiste Format zusammengefasst sind. Zeigt Excel diese nicht automatisch an, lässt sie sich über das Menü Einfügen/Symbolleisten einblenden. Der besondere Nutzen dieser Formularfelder liegt in der Vermeidung fehlerhafter Antworten (zum Beispiel Kreuz statt Zahl oder Textbemerkungen anstelle einer Bewertung) und erleichtert somit das Ausfüllen sowie die spätere maschinelle Auswertung.

Am häufigsten kommen bei Fragebögen die Kontrollkästchen und Optionsfelder zum Einsatz. Während das Kontrollkästchen eine Mehrfachauswahl der Antwortoptionen einer Frage zulässt, ermöglicht ein Optionsfeld nur die Anwahl einer vorgegebenen Antwort. Besonders komfortabel sind diese Formularfelder, weil sie Zahlenwerte zurückliefern, welche sich wiederum durch das Programm auswerten lassen. Neben den Formularwerkzeugen hilft die Gültigkeitsprüfung aus dem Datenmenü, die Eingabe unzulässiger Texte zu verhindern. Mit dieser Funktion lässt sich beispielsweise festlegen, dass nur Zahlenwerte von eins bis zehn in einer Zelle eingegeben werden

## SERIE EXCEL

**1/2009** Jahresabschluss – Rückstellungen ad hoc berechnen

**2/2009** Vorbereitung auf den demografischen Wandel

**3/2009** Was Kurzarbeit den Arbeitgeber kostet

**4/2009** Mitarbeiter-Feedback Fragebogen mit Auswertung

**5/2009** Personal-Controlling

**6/2009** Personalpraxis – Anwenderfragen und Lösungsansätze

Weitere Info auf unserem Portal:  
[www.personalmagazin.de/excel](http://www.personalmagazin.de/excel)

können. Bei falscher Eingabe kann eine individuelle Fehlermeldung hinterlegt werden, die den Anwender beim Ausfüllen mit gezielten Informationen zur richtigen Eingabe anleitet.

Möchte man eine Eingabe vermeiden und nur die Wahl aus bereits vordefinierten Antworten sicherstellen, lassen sich diese über das Gültigkeitskriterium Liste als sogenanntes Zelloptionen auswählen. Dadurch lässt sich die Häufung der Antworten besonders leicht mithilfe Funktion ZÄHLENWENN() ermitteln, da gewährleistet ist, dass keinerlei Rechtschreib- oder Interpunktionsfehler das Zählen der Antworten beeinträchtigt. Im hier zitierten Beispiel werden die Fragen über ein Optionsfeld beantwortet. Die Datei wird im Vorlagenformat (XLT) abgespeichert, um versehentliches Überschreiben zu verhindern. Weitere Fehleingaben oder Manipulationen können mit dem Blattschutz unterbunden werden.

## Verteilen der Umfrage

Das Umfrageformular kann auf unterschiedlichen Wegen verteilt werden.

Denkbar ist ein Versand via E-Mail; das Abspeichern der Datei an einem zentralen Speicherort auf dem Server bietet jedoch einige Vorteile. Zum einen lässt sich die Funktion des Blattschutzes effektiver nutzen, da er in Kombination mit den Zugriffsrechten der Datei im Netzwerk ergänzt werden kann, zum anderen wird auch die Datenpflege bei Überarbeitungen vereinfacht.

Die Befragungsteilnehmer können am einfachsten über den Speicherort und die Nomenklatur der Speichernamen mit einem Hinweis-Arbeitsblatt in der Exceldatei selbst informiert werden. Hier bietet sich zudem die Möglichkeit, darauf hinzuweisen, dass über die Dateieigenschaften der Vermerk auf die bearbeitende Person gelöscht und das Dokument anonym im Netz gesichert werden kann. Sind auf diese Art alle Fragebögen ausgefüllt und im Netzordner gespeichert, können die Ergebnisse über Zellverweise oder ein Makro in eine Excel-Auswertungsmappe transportiert werden. Darin lassen sich die zusammengetragenen Beurteilungen statistisch auswerten und mit Diagrammen präsentationsfähig aufbereiten.

Natürlich ist Excel nicht angetreten, um Spezial-Software und Intranet-Lösungen, wie Sharepoint, zu verdrängen. Die Stärken des Programms liegen nach wie vor in der Kalkulation und Analyse großer Zahlenmengen. Dennoch bietet es bei Befragungen mit überschaubarem Teilnehmerkreis, wie er zumeist in kleinen und mittelständischen Unternehmen zu finden ist, eine kostengünstige Alternative. ■

**Sven Mönkediek** ist Mitarbeiter der Profibu GmbH in Köln und Fachbuchautor.

## Hinweis der Redaktion

Die Gewinner unserer Verlosung von Gutscheinen für die Seminarreihe „Excel in der Personalarbeit“ der Haufe Akademie ([www.haufe-akademie.de/7640](http://www.haufe-akademie.de/7640)) finden Sie auf Seite 80.

Weitere Info [www.personalmagazin.de/excel](http://www.personalmagazin.de/excel)

# Kein großer Wurf

ÜBERBLICK. Die neuen Bestimmungen bei der Mitarbeiterbeteiligung gehen in die richtige Richtung. Ob sich in der Praxis viel ändern wird, muss sich zeigen.

Von **Bernhard Münster** (Red.)

**Z**um 1. April wird das neue Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz (MKBG) in Kraft treten. Nachdem viele Ideen und Vorschläge im Laufe der Jahre wieder verworfen wurden, liegt nun ein Gesetz vor, das die bestehende Rechtslage in vielen Bereichen nur geringfügig verändert.

## Steuerliche Förderung wird erhöht

Bisher konnten Arbeitgeber nach § 19 a EStG ihren Mitarbeitern 135 Euro pro Jahr steuer- und sozialversicherungsfrei für die Beteiligung am Unternehmen überlassen. Diese Norm wird aufgehoben und dafür der neue § 3 Nr. 39 EStG eingeführt. Nach dieser Vorschrift wird der steuer- und sozialversicherungsfreie Höchstbetrag für die Überlassung von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen am arbeitgebenden Unternehmen auf 360 Euro erhöht. Außerdem fällt die bisherige zusätzliche Begrenzung der Steuerfreiheit auf den halben Wert der Beteiligung weg.

Die Begünstigung ist jedoch an zwei Voraussetzungen geknüpft. Zum einen muss die Kapitalbeteiligung als freiwillige Leistung zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn überlassen und darf auch nicht auf bestehende oder künftige Ansprüche angerechnet werden. Eine Entgeltumwandlung beziehungsweise ein Gehaltsverzicht verbunden mit der Gewährung einer Mitarbeiterbeteiligung ist daher nach dieser Regelung nicht mehr möglich.

Weitere Voraussetzung für die Begünstigung ist, dass die Kapitalbeteiligung allen Beschäftigten offensteht, die zum

Zeitpunkt der Bekanntgabe des Angebots ein Jahr oder länger ununterbrochen in einem gegenwärtigen Dienstverhältnis zum Unternehmen stehen. Das bedeutet, dass auch „inaktive“ Mitarbeiter, die sich beispielsweise in einem Sabbatical befinden, am Unternehmenserfolg zu

Gleichzeitig wird die Einkommensgrenze für die Gewährung der Arbeitnehmer-Sparzulage von 17.900 beziehungsweise 35.800 (Ledige/Verheiratete) auf 20.000 und 40.000 Euro erhöht. „Die Änderungen sind zu begrüßen, wobei auch weiterhin für einen Durchschnittsverdie-



„Der Fonds ist für den Mittelstand kaum eine attraktive Alternative zur direkten Beteiligung.“

**Dr. Heinrich Beyer, Geschäftsführer der AGP e.V.**

beteiligen sind. Der Geschäftsführer der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. (AGP), Dr. Heinrich Beyer, sieht daher gerade hier noch Verbesserungsbedarf: „Diese Regelung wirkt für bereits praktizierte und auch für neu entstehende Modelle eine Reihe von Fragen auf, auf die wir vom Gesetzgeber noch keine abschließenden Antworten haben.“ Auch sei es nicht sinnvoll, dass auch befristet eingestellten Mitarbeitern oder auch Leiharbeitnehmern die Mitarbeiterbeteiligung angeboten werden muss.

## Änderungen beim 5. Vermögensbildungsgesetz

Grundsätzlich positiv bewertet Beyer dagegen die geplanten Änderungen im 5. Vermögensbildungsgesetz. Ein zentraler Punkt ist hier die Anhebung der Arbeitnehmer-Sparzulage für vermögenswirksame Leistungen von 18 auf 20 Prozent, die in betrieblichen oder außerbetrieblichen Beteiligungen angelegt werden.

ner in Deutschland die Vergünstigung nicht greift“, sagt Beyer.

## Neuer Mitarbeiterfonds

Der Kreis der derzeit schon begünstigten Anlageformen, wie beispielsweise Lebensversicherung oder Investmentfonds, wird ab 1. April um die des Mitarbeiterbeteiligungs-Sondervermögens erweitert. Hier können sich Arbeitnehmer über einen speziellen Fonds an mehreren Unternehmen aus derselben Branche oder Gegend beteiligen. Die Fonds werden unter der Aufsicht der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) stehen und werden gesetzlich dazu verpflichtet, mindestens 60 Prozent des Fondsvermögens in diejenigen Unternehmen zu investieren, deren Mitarbeiter sich an dem Fonds beteiligen. Ziel dieses Fonds ist es, das Risiko für Arbeitnehmer zu minimieren, denn eine lang diskutierte Insolvenzversicherung für Mitarbeiterbeteiligungen wird es nicht geben. ■



## Starke Leistung in schwachen Zeiten.

Zufriedene Mitarbeiter bilden erfolgreiche Unternehmen.

# Kommunikation schafft Akzeptanz

AUS DER PRAXIS. Die Mitarbeiter entscheiden über den Erfolg betrieblicher Beteiligungsmodelle. Professionelle Kommunikation kann dazu viel beitragen.

Von **Jörg Ziegler** und **Eva-Christiane Diemar**

Die Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern an ihrem Unternehmen ist ein freiwilliges Angebot. Hohe Beteiligungsquoten erreichen diese Programme nur, wenn sie von den Mitarbeitern als Zeichen der Wertschätzung erkannt und als Teil einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur erlebbar werden. Das ist eine Herausforderung für die interne Kommunikation – vor allem, wenn das Unternehmen eine internationale Blegschaft anspricht. Landesspezifische rechtliche und steuerliche Rahmenbedingungen sind ebenso zu berücksichtigen wie unterschiedliche Währungen, Sprachen und Aktienkulturen. Welche

spezifischen Instrumente ein Unternehmen hierfür einsetzt, hängt von der Kommunikationskultur, den technischen Voraussetzungen und der Zielgruppe ab, an die sich das Beteiligungsprogramm richtet. Werden die Bedürfnisse nach Information und Aufklärung erfüllt, kann man eine breite Akzeptanz innerhalb der Mitarbeiterschaft erzielen.

Bewährte Kommunikationskampagnen gehen typischerweise in vier Stufen vor, um Mitarbeiter von den Vorteilen eines Beteiligungsprogramms zu überzeugen und zur Teilnahme zu bewegen: In der Ankündigungsphase macht der Personalleiter das Thema bekannt. Es folgt eine ausführliche Informationsphase, in der Verständnis und Wissen aufgebaut wird. Hier sollte der Vorstandsvorsitzen-

de oder Geschäftsführer persönlich zur Teilnahme einladen. Eine Aktionsphase zur Nachfassung und die Bindungsphase runden die Kampagne ab.

## Linde: 100 Prozent Beteiligung

Nach diesem Schema adressierte das Gase- und Engineeringunternehmen Linde 840 Führungskräfte aus 43 Ländern für die Teilnahme an seinem Long Term Incentive Programme (LTIP). In einem knappen Zeitraum von nur zweieinhalb Wochen entstand nicht nur ein überzeugendes Kampagnenkonzept, es wurden auch sämtliche Unterlagen dafür inhaltlich und technisch aufbereitet. Ein wesentlicher Vorteil, auf dem die zweisprachige Kampagne in Deutsch und Englisch aufbaute: Sie setzte durchweg

## Kommunikationsfluss zur Einführung eines Optionsmodells

### Vorbereitungsphase

**Inhalt**  
Programmschulungen  
für interne Koordination

### 1. Ankündigungsphase

**Inhalt**  
Ankündigung des  
Programms und der  
Zeitplanung

Wichtig: Messbarkeit

### 2. Informationsphase

**Inhalt**  
Anschreiben des  
Vorstands, Award-  
Letter/Teilnahmeschein  
mit Freistellungs- und  
Datenschutzerklärung,  
Terms+Conditions, Q+A,  
Kontaktmöglichkeit

Wichtig: Messbarkeit

### 3. Aktionsphase

**Inhalt**  
Erinnerungsschreiben  
an „Non-Responder“,  
Kontaktmöglichkeit und  
Bestätigung für den  
Rückversand

Bestätigungsschreiben  
zum Award-Letter,  
Kontaktmöglichkeit

### 4. Bindungsphase

**Inhalt**  
Bestätigung und Danke-  
schön für die Beteiligung  
an alle Teilnehmer

Information über die  
nächsten Schritte und  
Neuigkeiten,  
Entwicklungsreporte

**Ziel: effiziente Information und Kommunikation mit den Teilnehmern**

Abgebildet sind die verschiedenen Phasen einer Kommunikationskampagne am Beispiel eines Führungskräfteprogramms. Quelle: Pepper/Computershare



auf Online-Kommunikation. Alle programmrelevanten Daten und Informationen sowie Prozesse und Kontaktdaten konnten jederzeit innerhalb der einzelnen Kampagnenphasen aktualisiert werden. Vorlaufzeiten für Druck und Versand der Dokumente sowie die Kosten dafür entfielen. Auch der zeitgleiche Kick-Off an allen internationalen Standorten konnte so gewährleistet werden. Dank der personalisierten Ansprache waren Verlauf und Erfolg der Kampagne jederzeit transparent. Das Ergebnis: Eine Beteiligungsquote von 100 Prozent.

### Siemens: Zielgerichtet und effizient

Ähnlich ging Siemens vor, als das Unternehmen im vergangenen Jahr weltweit

5.000 Führungskräfte über die Ausübung der Siemens Stock Awards 2004 informierte. Sie wurden dazu aufgefordert, bei dem Siemens-Bankenpartner ein Konto zu eröffnen, damit zu gegebenem Zeitpunkt die Aktienübertragung stattfinden konnte.

Nachdem zunächst 400 Koordinatoren weltweit per E-Mail informiert und per Webinar geschult worden waren, startete eine dreistufige personalisierte Kommunikationskampagne mit den Phasen Aufmerksamkeit, Information und Aktion. Kommunikationsmittel waren interaktive sowie personalisierte PDF-Dokumente und eine eigene Kampagnen-Website für das Intra- wie Extranet. Rund 800 Pensionäre, die keinen Zugriff

mehr auf das Intranet hatten, wurden über gedruckte Broschüren angesprochen. Die durchgängige und emotionale Ansprache kam bei den Teilnehmern an und sorgte insgesamt für reibungslosen Ablauf und gute Akzeptanz. ■



**Jörg Ziegler**

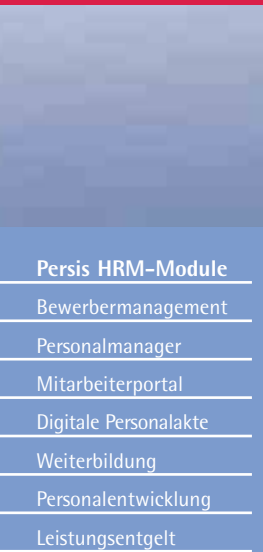
ist Director Plan Managers bei Computershare.



**Eva-Christiane Diemar**

ist Client Service Director bei Pepper.

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



High-Level  
Human Resource Software

- Persis HRM-Module
- Bewerbermanagement
- Personalmanager
- Mitarbeiterportal
- Digitale Personalakte
- Weiterbildung
- Personalentwicklung
- Leistungsentgelt

- Ausbildungsmanager
- Ideenmanagement
- Organigramme

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

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

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

# Power Power – Pause – Power

RESSOURCEN. Das Thema „Pausenkultur“ ist in den Unternehmen angekommen: Kurze Arbeitsunterbrechungen sind gesund und fördern die Leistungsfähigkeit.



© BARBARA SÖNG

Life-Balance“, so meinen beide Begriffe doch das Gleiche: Menschen, die jeden Tag im wahrsten Sinne des Worts „pausen-los“ arbeiten, lassen in ihrer Leistung nach, machen Fehler, werden unzufrieden und krank. Wer Pausen macht, ist nicht etwa faul, sondern steigert seine Konzentrationsfähigkeit, seine Motivation, seine Gesundheit und seine Leistungsfähigkeit. Um dieses Wissen in den Arbeitsalltag einfließen zu lassen, ist ein Umdenken nötig: Die Pause muss wieder allgemein als Wert erkannt und anerkannt werden.

## Ökonomischer Wert von Pausen bekannt

Dabei hapert es oft gar nicht am Wissen daran, dass Pausen eine ökonomisch sinnvolle und gesunde Sache sind. Eine vom Getränkeautomaten-Dienstleister Mars Drinks beim Forschungsinstitut IWD in Auftrag gegebene Studie zum Pausenverhalten von Führungskräften in deutschen Unternehmen hat ergeben: Immerhin 41,9 Prozent der 500 befragten Führungskräfte – von denen 38 Prozent im Personalmanagement tätig sind – geben an, dass das Thema „Pausenkultur“ fester Bestandteil ihrer Unternehmenskultur ist. Damit hat der Begriff „Pausenkultur“ in den Unternehmen fast die gleiche Relevanz erreicht wie die Themen „Work-Life-Balance“ (48,7 Prozent) oder „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ (64,3 Prozent). Schaut man noch genauer hin, dann zeigt sich, dass das Thema „Pausenkultur“ in der oberen Führungsebene eher präsent ist als bei Führungskräften aus dem mittleren Management. Fast ein

Energietankstelle zwischen Arbeitsinseln: Das Büro der Zukunft bei Vitra in Weil am Rhein.

Von **Kerstin Simon**

**D**er Krankenstand in Deutschlands Betrieben sinkt. Die Angst um den Arbeitsplatz treibt viele so sehr um, dass sie sich sogar krank zur Arbeit schleppen. Was zählt, ist Leistung um jeden Preis, notfalls auch um den der Gesundheit. „Pause“ ist dabei vielerorts zu einem Wort geworden, das nur verschämt ausgesprochen wird, zumindest unter Menschen, die eine gehobene Position in einem Betrieb innehaben. Acht Prozent der Arbeitnehmer

in Deutschland machen während der Arbeit gar keine Pause. Japan macht's vor, und im internationalen Business gilt es als sexy, sich ohne Unterbrechung durch einen 14-Stunden-oder-mehr-Arbeitstag zu peitschen und dabei motiviert, fit, gesund und leistungsfähig zu scheinen. Arbeitsmediziner beobachten diese Entwicklung besorgt und warnen, dass ein sinkender Krankenstand nur der Vorboten für einen erhöhten Krankenstand mit deutlich längeren Fehlzeiten sei.

Auch wenn „regelmäßig Pausen machen“ nicht so schick klingt wie „Work-

Drittel der befragten Geschäftsführer würde mehr Kurzpausen machen, wenn entsprechende Angebote dafür vorhanden wären. Im Vergleich dazu sehen nur 15,1 Prozent der Personalmanager und 21,1 Prozent der Abteilungsleiter den Bedarf für zusätzliche Pausen. Hinzu kommt: 40 Prozent der Geschäftsführer glauben, dass sie mit mehr Kurzpausen zwischendurch konzentrierter und effektiver arbeiten würden. Diese Hoffnung ist unter Personalmanagern (31,8 Prozent) und Abteilungsleitern (29,1 Prozent) weniger verbreitet.

### Tischkicker und Billardtische

In der oberen Führungsebene ist das Thema „Pausenkultur“ also sehr wohl angekommen. Aber wird es auch gelebt? Erfahrungen aus der eigenen Praxis kann Friedrich-Georg Lischke, General Manager Continental Europe Mars Drinks berichten: Entscheidend ist nicht nur, dass genügend Pausen gemacht werden, sondern dass sie auch aktiv und in eigener Verantwortung erholsam gestaltet werden. Im eigenen Unternehmen hat Mars Drinks dazu wichtige Ansätze umgesetzt. Höhenverstellbare Arbeitstische, „Kommunikationsinseln“ inmitten einer hellen, offenen Bürolandschaft, ein Kaminzimmer, fließende Übergänge zwischen Arbeits- und Erholungsbereichen sorgen für angenehmes Arbeiten. Dies sind allesamt Ergebnisse eines Prozesses, den die Mitarbeiter maßgeblich gestaltet haben. „Wir sind auf dem Weg“, sagt Lischke, „und wir wollen diesen Prozess kontinuierlich weitergehen.“ Aber er weiß auch: „Wenn Pausenkultur im Unternehmen wirklich gelebt werden soll, dann müssen wir Führungskräfte uns vor allem auch selber ändern“. Und so trifft man den Geschäftsführer auch schon mal bei einem entspannten Gespräch in der „Unique Area“ - oder in Aktion am Tischkicker.

Der Designermöbel-Hersteller Vitra GmbH hat sich der Entwicklung moderner Großraumbüro-Einrichtungskonzepte verschrieben, die zwar ein

Networking ermöglichen, dem natürlichen Bedürfnis des Menschen nach Privatsphäre und Rückzugsmöglichkeiten aber trotzdem gerecht werden. Ein Phänomen, das immer wieder beobachtet wird, wenn in Unternehmen neue Büroformen eingeführt werden, kann auch die Vitra GmbH bestätigen: Die Chefetage versucht, durch innovative Gestaltung von Pausen- und Rückzugsmöglichkeiten Erkenntnisse aus der Arbeitsmedizin umsetzen, um fortschrittlich zu sein und natürlich auch, um zufriedene, motivierte, gesunde und leistungsfähige Mitarbeiter zu haben. Doch die Mitarbeiter trauen sich nicht, die Neuerungen wirklich anzunehmen. Nicht zuletzt deshalb, weil das Nutzen der Rückzugsbereiche oft nicht von den

Vorgesetzten vorgelebt wird: Nach der Studie von Mars Drinks macht nicht einmal die Hälfte aller befragten Führungskräfte zusätzlich zur Mittagspause weitere Pausen. Selbst wenn der Vorgesetzte den Mitarbeitern häufigere Pausen ans Herz legt oder sogar in Einrichtungen für eine gesundheitsförderliche Pausengestaltung investiert wird: Solange die Führungsriege die Pausenkultur nicht vorlebt, signalisiert sie den Angestellten, dass eine solche nicht erwünscht ist. Die Angst, dass der Faulenzerei verdächtigt wird, wer am Arbeitsplatz auch nur kurz entspannt, sitzt tief.

Diese Erfahrung mussten selbst die Personalverantwortlichen der Vitra GmbH machen, als das Unternehmen zur Jahrtausendwende an seiner Pro-

BILDUNG –  
ERFRISCHEND ANDERS!



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

VORWEG GEHEN

DIE RWE ACADEMY IST JETZT OFFEN  
FÜR ALLE UNTERNEHMEN!

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

Hotline: 0231/438-2020  
[www.rwe-academy.com](http://www.rwe-academy.com)

duktionsstätte im südbadischen Weil am Rhein ein „Büro der Zukunft“ einrichtete: Ein ebenso visionär wie futuristisch anmutendes Großraumbüro, in das Pauseneinrichtungen für die Vitra-Angestellten offen und mit Aufforderungscharakter integriert sind. Eine Bibliothek lädt zum Schmökern ein, zwischen den verschiedenen Arbeitsinseln ist eine offene Cafeteria eingerichtet, und sogar ein abgedunkelter Ruheraum mit Liege stand zum kurzen Nickerchen bereit. Die Krönung war ein Billardtisch mitten im Großraumbüro. Doch die Queues blieben in ihrer Halterung stecken; der Ruheraum

Aufgaben geschärft. Unternehmen, die ihren Mitarbeitern einen Firmenzuschuss zu den Mahlzeiten gewähren, schlagen zwei Fliegen mit einer Klappe: Sie fördern eine gesunde Pausenkultur, weil das bezuschusste Essen viele Mitarbeiter dazu bringt, die Mittagszeit auch wirklich zur Pause zu nutzen. Außerdem ist es ein steuerfreies Gehaltsextra, das gerne angenommen und als motivierend empfunden wird. Gemäß den Lohnsteuererrichtlinien können Arbeitgeber ihren Arbeitnehmern einen Essenzuschuss zukommen lassen – pro Arbeitstag sind bis zu 5,83 Euro steuerfrei möglich.

gen aber vielleicht lieber nur irgendwo ein Sandwich kaufen“, erklärt Wyrwoll die Vorteile. Der Verwaltungsaufwand zur Inanspruchnahme der Steuerfreiheit ist gering: Bei höchstens 15 Schecks im Monat pro Mitarbeiter entfällt die Nachweispflicht über dessen Fehlzeiten oder Auswärtstätigkeit.

### Gutes Beispiel der Führungskräfte

Die gesundheitsförderliche Pausengestaltung wird die Personalabteilungen in Zeiten des demografischen Wandels und längerer Lebensarbeitszeit als Teil des betrieblichen Gesundheitsmanagements beschäftigen. Je nach Größe und Investitionsmöglichkeiten des Unternehmens gibt es zahlreiche Ansatzpunkte, die Mitarbeiter sanft zur Einhaltung von Pausen hinzuführen: Über Möblierung und Raumaufteilung lassen sich Frei- und Ruheräume schaffen, Yogaschulen bieten an, Kurse direkt im Unternehmen abzuhalten, Sport-, Spiel- und Fitnessgeräte aber auch Sitzcken oder Musikanlagen mit Kopfhörer erlauben das gedankliche Abschalten für einige Minuten...

Doch Pausenkultur hat zunächst mehr mit der inneren Einstellung als mit umfangreichen baulichen Maßnahmen oder der Anschaffung neuer Einrichtungen zu tun. Ist es nicht nur geduldet, sondern ehrlich erwünscht, dass die Seele zwischendurch auch mal baumelt, ist der Weg zur echten Pausenkultur auch in kleineren und mittelständischen Betrieben geebnet. Denn für Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters ist es wichtig, mal ein paar Schritte vor die Tür gehen zu können, ohne dafür Rechenschaft ablegen zu müssen, einen freundlichen Gruß anstelle eines tadelnden Blicks des Vorgesetzten zu erhalten, wenn Angestellte im Grüppchen zusammenstehen, sich unterhalten und lachen und vor allen Dingen: Zu erleben, dass Vorgesetzte selbst auch Pause machen. Und zwar ganz offiziell, genussvoll und für alle sichtbar. ■

„Soll Pausenkultur wirklich gelebt werden, dann müssen wir Führungskräfte uns vor allem auch selbst ändern.“

Friedrich Georg Lischke, Mars Drinks

blieb verwaist. Bei der Ursachensuche ließen sich ein paar der Akzeptanzprobleme rasch beheben: Der Billardtisch stand genau im Blickfeld der Personalchefs. Das scheint die Mitarbeiter davon abgehalten haben, ihn auch zu nutzen. Seit er ihn in einen etwas weniger einsehbaren Bereich des Office geschoben wurde, wird er auch bespielt. Den Ruheraum aber konnte die Geschäftsführung den Mitarbeitern auch auf lange Sicht nicht schmackhaft machen. Er musste schließlich weichen, als Platz für zusätzliche Arbeitsplätze benötigt wurde.

### Mahlzeit: Nie am Arbeitsplatz

Echtes Abschalten findet auch statt, wenn Menschen es sich zum Ritual machen, ihre Mahlzeit nicht mal eben neben der Arbeit her in sich hineinzustopfen, sondern den Arbeitsplatz zum Essen bewusst verlassen: Ob sie dann ein belegtes Brot auf der Parkbank verzehren, ins Restaurant gehen oder in einer fröhlichen Runde in der Kantine sitzen, ist zweitrangig – Hauptsache, sie gewinnen für kurze Zeit Abstand zur Arbeit. Anschließend ist ihre Aufmerksamkeit wieder für die im Betrieb anstehenden

Doch nur 0,3 Prozent der Unternehmen in Deutschland können ihren Mitarbeitern eine Kantine anbieten. Findige Dienstleistungsunternehmen haben darin eine Marktlücke entdeckt. Um auch kleinen und mittelständischen Betrieben die Möglichkeit zu geben, das Mittagessen zu bezuschussen, bieten Dienstleisterfirmen einen „Essensscheck“ an, der bei angeschlossenen Gastronomie- und Lebensmittelbetrieben eingelöst werden kann. „Die Kantine für die Hosentasche sozusagen“, sagt George Wyrwoll von „Sodexo“, seit über 30 Jahren Marktführer im Bereich Dienstleistungsschecks und -karten.

Das Prinzip ist einfach: Die Personalabteilung bestellt die Restaurantgutscheine und gibt sie an die Mitarbeiter aus. Der Restaurantscheck-Dienstleister übernimmt es, Partnerbetriebe in der Umgebung des Unternehmens zu gewinnen, bei denen die hungrigen Mitarbeiter diese Schecks einlösen können: Restaurants, Cafés, Bäckereien und Metzgereien, aber auch Schnellimbiss- und Supermarktketten. „Die Mitarbeiter mögen diese Schecks, weil sie damit flexibel sind: Heute wollen sie beim Italiener an der Ecke essen, mor-

Kerstin Simon ist freie Journalistin.





## Begabte finden, fördern, binden

Talentmanagement 2.0 [S. 50](#), Wann ist ein Mitarbeiter ein Talent? [S. 52](#), Talente bei Microsoft [S. 54](#), Strategien für die Krise [S. 56](#), Förderprogramm für Wirtschaftswissenschaftler [S. 58](#), Optimistische Software-Anbieter und Berater [S. 59](#)

# Neue Zeiten, neue Strategien

TREND. Die Krise ist da. Aber die demografische Entwicklung und die neue Generation von Mitarbeitern sollten deswegen nicht vergessen werden.

Von **Fred Marchlewski**

In Zeiten des Abschwungs ist gezieltes Talentmanagement eine besondere Herausforderung. Denn die Personalabteilungen haben in Krisen oftmals mit massiven Kürzungen zu kämpfen. Deshalb sind sie mehr denn je gefordert, interne Aufklärungsarbeit zu leisten. Sie müssen zeigen, was sie und ihre Programme wert sind, und dafür klare Erfolgsfaktoren definieren. Gleichzeitig müssen sie weiter an der Optimierung ihrer Prozesse arbeiten und ihrem Unternehmen mit einem angepassten Instrumentarium durch die Krise helfen.

Doch es genügt nicht, kurzfristig in einen Krisenmodus zu schalten und auf den Aufschwung zu warten, nur um dann „business as usual“ zu betreiben. Denn unabhängig von der aktuellen Situation ist Talentmanagement heute schwieriger denn je. Die demografische Entwicklung in den klassischen Industrieländern erhöht das Durchschnittsalter der Belegschaft und führt zu einem Mangel an Fachkräften. Hinzu kommt, dass die neue Generation von Mitarbeitern andere Werte hat. Sie erwartet mehr Flexibilität, mehr Mitgestaltung, wechselt öfter den Arbeitgeber, legt mehr Wert auf Freizeit und stellt die Arbeitgeber vor neue Herausforderungen. Analog zur

Entwicklung des Internets hin zum Web 2.0 ist deshalb eine Evolution zu einem „Talentmanagement 2.0“ nötig.

Dieses ist durch den aktuellen Trend hin zu Segmentierung und Individualisierung geprägt. Eine wesentliche Herausforderung des Talentmanagements 2.0 besteht darin, sowohl die Rekrutie-

Letztere haben völlig andere Bedürfnisse hinsichtlich Weiterbildung, Arbeitsplatzergonomie oder Gesundheitsvorsorge. Das verdeutlicht: Im Gegensatz zu herkömmlichen Ansätzen geht Talentmanagement 2.0 deutlich über die traditionellen Prozesse für Bedarfserhebung und Recruiting sowie Entwicklung und Vergütung hinaus.

Damit geht eine grundsätzliche Veränderung der Personalkultur einher. Talentmanagement wird nicht mehr rein als unterstützende Funktion für geschäftliche Abläufe begriffen. Der neue Ansatz erfordert eine strategische und ganzheitliche Betrachtung der Personalarbeit. Somit umfasst Talentmanagement 2.0 zusätzliche, unternehmensweit abgestimmte Disziplinen wie Performance-Management oder Nachfolgeplanung. Wichtigstes Einzelinstrument ist ein aktives „Employer Value Proposition“ – das Versprechen, dass die individuelle fachliche Entwicklung und Motivation der Mitarbeiter im Vordergrund steht. Mit diesem Fokus auf den Menschen als wichtigsten Erfolgsfaktor

werden Unternehmen besser qualifizierte und besser motivierte Mitarbeiter haben und langfristig die führende Wettbewerbsposition sichern. ■

**Fred Marchlewski** ist Geschäftsführer bei Accenture und Leiter der Talentmanagement-Beratung Europa.



**Kluge Köpfe sind gefragter denn je. Deswegen gilt es jetzt, vorausschauende Strategien für das Talentmanagement zu erarbeiten.**

Entwicklungsstrategien als auch Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen auf die verschiedenen Menschen im Unternehmen und im Arbeitsmarkt abzustimmen. So müssen die internet-affinen „Net Generators“ über andere Kanäle angesprochen werden, als die älteren „Silver Workers“.

## INTERVIEW

## „Nicht allein auf Elite konzentrieren“

**personalmagazin:** Accenture betreibt seit einigen Jahren eine intensive Forschung im Bereich Organizational High Performance. Wie hängen Talentmanagement und die Hochleistung von Unternehmen zusammen?

**Fred Marchlewski:** Unsere Forschung zeigt, dass eine hohe Korrelation zwischen der Fähigkeit eines Unternehmens, die richtig qualifizierten Mitarbeiter einzustellen und zu halten, und dem Erfolg des Unternehmens besteht. Genauso ist es mit dem Faktor Kultur: Unternehmen, in denen die Mitarbeiter die Unternehmensstrategie verstehen und nachvollziehen können und dabei von den Führungskräften unterstützt werden, gehören überproportional häufig zu den High-Performance-Unternehmen. Es besteht hier also ein großer und wichtiger Zusammenhang.



**Fred Marchlewski**

Geschäftsführer bei Accenture und Leiter der Talentmanagement-Beratung Europa.

**personalmagazin:** Nach Auffassung der Stanford-Professoren Robert Sutton und Jeffrey Pfeffer wird die Gewinnung, Bindung und Entwicklung von Talent mit Blick auf die Performance der Unternehmen überschätzt. Wichtig sei vielmehr die Arbeit an der Unternehmensstruktur und -kultur. Was meinen Sie dazu?

**Marchlewski:** Ich denke, hier liegt die Wahrheit in der Mitte. Beide Ansätze sind wichtig. Wir haben uns von der in den 90er-Jahren vorherrschenden Ansicht getrennt, dass ein Talent nur eine einzelne Person ist. Damals hat man sich nur auf die Förderung der Elite konzentriert. Heute denken wir, dass ein erfolgreiches Unternehmen vor allem fähig sein muss, Talente zu multiplizieren. Es geht nicht nur um einzelne Mitarbeiter, sondern allgemein um die erfolgskritischen Fertigkeiten und Fähigkeiten eines Unternehmens. Diese sind in großen Mitarbeitergruppen enthalten, die entsprechend gefördert werden müssen. Dafür müssen wir die Rahmenbedingungen betrachten.

**personalmagazin:** Das heißt, beim Talentmanagement beziehen Sie auch die Low-Performer ein?

**Marchlewski:** Modernes Talentmanagement bedeutet für mich, ein Segment mit idealen Positionen zu besetzen. Die Mitarbeitergruppen sind nicht voller High-Potentials. Aber ein leistungsfähiges Unternehmen setzt die richtigen Mitarbeiter an die richtigen Stellen. Ein Großteil der Mitarbeiter entspricht in einer Leistungsbeurteilung vielleicht dem Mittelmaß. Aber sie stellen das Grundgerüst einer Organisation dar, ohne die das Unternehmen nicht leistungsfähig wäre. Nach unserer Talentdefinition gibt es in einem Unternehmen fast so viele Talente wie Mitarbeiter. Wir betrachten bei den Talenten nicht mehr nur die ein bis zwei Prozent der Mitarbeiter im Unternehmen, wie dies früher getan wurde.

**personalmagazin:** Reicht eine gute Personalplatzierung im Talentmanagement tatsächlich aus?

**Marchlewski:** Nein, dazu muss man auch weitere Faktoren einbeziehen. Ein Unternehmen muss zunächst einmal wissen, was die erfolgskritischen Skills und wer die Leistungsträger sind. Als Drittes kommt es darauf an, dass Unternehmen sich auch schon auf die künftig wichtigen Fertigkeiten und Fähigkeiten einstellen. Erst so entsteht ein effektives Talentmanagement.

Das Interview führte **Kristina Enderle**.

# Wann ist ein Mitarbeiter ein Talent?

UMFRAGE. Manche Unternehmen sehen alle Mitarbeiter als Talente an, andere nur bestimmte Personengruppen. Drei Personalmanager geben Einblick.

Von **Randolf Jessl** und **Daniela Furkel** (Red.)

Die Definitionen von Talent sind beinahe so vielfältig wie es Talentmanagement-Strategien in Unternehmen gibt. Drei Personalmanager erläutern, mit welcher Talentdefinition sie arbeiten, auf welche Personengruppe sie diese anwenden und welche konkreten Programme und Maßnahmen sie daraus ableiten.

## MAN: Leistungsorientierte Absolventen

„Als Talente definieren wir bei MAN leistungsorientierte Hochschulabsolventen des Maschinenbaus, Wirtschaftsingenieurwesens, der Elektrotechnik, Informatik oder Betriebswirtschaft, die einen der drei Entwicklungspfade einschlagen werden. Diese sind: Experte, Projektmanager oder Führungskraft. Wir betrachten Talentmanagement bewusst als Einstieg in einen Entwicklungsprozess, der dank Auswahl- und Feedback-Verfahren, Performance-Management, Nachfolge- und Führungskräfteentwicklung Leistungssträger und Top-Performer her-

management. Auch fällt die Förderung von gewerblichen Mitarbeitern nicht unter Talentmanagement. Daraus ergibt sich der Fokus auf Instrumente, die sich an akademisch qualifizierte Berufseinsteiger

agieren als Mentoren in allen Fragen. Als letzter Baustein des Talentmanagements bietet MAN überdurchschnittlichen Absolventen den Berufsstart innerhalb des ‚MAN Graduate Program‘. Dieses bein-



„Wir betrachten Talentmanagement bewusst als Einstieg in einen Entwicklungsprozess.“

**Tatjana Thiel, Head of Management Development, MAN AG**

richten. Zuerst arbeiten wir an einer Verbesserung unserer Kommunikation, um unsere Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern. Dann pflegen wir enge Kooperationen mit technischen Universitäten. Dazu haben wir die MAN-Campus-Initiative ins Leben gerufen, mit der TU München und der TU Dortmund als erste ‚Preferred Partner‘. Darüber hinaus unterhalten wir Kontakt zu weiteren 70 Hochschulen und zahlreichen Forschungseinrichtungen. Im Zuge der Campus-Initiative übernehmen wir anfänglich die Studiengebühren

haltet Training ‚on-the-job‘ und ‚off-the-job‘, Mentoring und Networking.“

## 4flow: Alle Berater gelten als Talente

„Wir bei der Unternehmensberatung 4flow definieren ein Talent als jemanden, der exzellente fachliche und überfachliche Skills und hohes Potenzial für eine schnelle Entwicklung mitbringt. Deshalb sehen wir alle unsere Berater als Talente. Das Gros der Maßnahmen ist auf Junior- und Senior-Consultants ausgerichtet. Echte Managementpositionen fallen nicht unter die Standardmaßnahmen in unserem Talentmanagement. Bei diesen Managern gehen wir sehr individuell vor und setzen verstärkt auf Coaching. Allerdings benutzen wir das Label Talentmanagement nur in der Außenkommunikation. Da ist es ein Schlagwort, auf das Absolventen sehr positiv reagieren. Intern kommunizieren wir eher die konkreten Maßnahmen, etwa das Weiterbildungsprogramm oder das differenzierte Beurteilungssystem (P&D). Im Grunde umfasst unser Talentmanagement drei

„Im Grunde umfasst unser Talentmanagement drei Bereiche: Finden, Fördern, Binden.“

**Susanne Moosdorf, Human Resource Managerin, 4flow AG**



vorbringt. Die Förderung von gestandenen Führungskräften mit Potenzial für noch höhere Managementpositionen fällt bei uns nicht mehr unter Talentma-

von besonders talentierten Studenten. Wenn die Leistungen weiter stimmen, bekommen sie ein ‚Sorglospaket‘ spendiert. Unsere Führungskräfte und Experten



Bereiche: Finden, Fördern, Binden. Unter ‚Finden‘ fassen wir die Maßnahmen in Personalmarketing, Rekrutierung und der Integration von neuen Mitarbeitern. Unter ‚Fördern‘ fällt das besagte P&D-System, das Weiterbildungsprogramm und unser Wissensmanagement. Bei Letzterem setzen wir weniger auf Technologie und mehr auf persönlichen Wissensaustausch. In Sachen ‚Binden‘ arbeiten wir an unserer Kultur: Mitarbeiter einbinden, offen kommunizieren, individuelle Arbeitszeitmodelle ohne feste Standards anbieten. Obwohl wir in unserem Talentmanagement nur mit begrenzten Bordmitteln arbeiten, sind wir recht erfolgreich. Die Mitarbeiterzahl wächst jedes Jahr um rund 20 Prozent. Wir bekommen durchgängig positives Feedback, erhalten Auszeichnungen wie ‚Deutschlands Beste Arbeitgeber‘ und haben eine Fluktuation von fünf Prozent, was für eine Beratung außerordentlich gut ist.“

### Audi: Für Azubis und Berufserfahrene

„Der Talentebegriff bei Audi schließt keine Personengruppe aus und erstreckt sich vom Auszubildenden bis zum Berufs-

erfahrenen. Audi ist permanent bestrebt, die richtigen Talente zu gewinnen. ‚Talent‘ heißt für uns, den passenden Kandidaten für die zu besetzende Stelle zu finden – das muss nicht zwangsläufig der Bewerber mit

venten mit dem Direkteinstieg, dem internationalen Traineeprogramm und dem Entwicklungsprogramm für Akademiker verschiedene Einstiegswege, die auf die individuellen Bedürfnisse der Bewerber

„Die Talentdefinition beinhaltet nicht nur fachliches Know-how, sondern auch Sozialkompetenzen.“

Dr. Alfred Quenzler, Leiter Personalmarketing, Audi AG



den besten Noten sein. Daher beinhaltet die Talentdefinition nicht nur fachliches Know-how, sondern auch Sozialkompetenzen wie Teamfähigkeit, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit. Wichtig sind uns auch Authentizität und Leidenschaft. Das ‚Gesamtpaket‘ muss stimmen. Unserer Definition folgend, bieten wir zum einen den Talenten entsprechende Einstiegs- und Qualifizierungsprogramme an. Diese reichen von Möglichkeiten der dualen Berufsausbildung bis hin zu Praktika in unterschiedlichen Bereichen. Außerdem bietet Audi Hochschulabsol-

zugeschnitten sind. Zum anderen setzt Audi aber auch auf eine zielgruppenadäquate Ansprache und stellenspezifische Selektion. Erstere reicht von Imageanzeigen über individuelle Karriereberatung, etwa auf Hochschulmessen, bis hin zum neu implementierten Talent Relationship Management, das sich zum Ziel gesetzt hat, kritische Zielgruppen aufzuspüren und mit diesen langfristig in Kontakt zu bleiben. Der Auswahlprozess beginnt mit der Sichtung der Bewerbungsunterlagen und führt über persönliche Gespräche bis hin zum Assessment-Center.“ ■

## Perfekt angepasst.

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



perbit®

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

Individualität mit System

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

# Die Karriere in der Hand

PRAXIS. Beim Talentmanagement von Microsoft sind die Mitarbeiter selbst die treibende Kraft. Alle Beschäftigten des Unternehmens gelten als Talente.



© MICROSOFT DEUTSCHLAND

Carolin Diana Müller ist eines von 2.200 Talenten bei Microsoft Deutschland.

Von **Tina Goddard**

**P**rofessionelles Talentmanagement steht für die systematische Weiterentwicklung und langfristige Bindung eines Mitarbeiters. Bei Microsoft Deutschland ist dies eingebunden in eine offene und moderne Unternehmenskultur, in deren Mittelpunkt die Mitarbeiter stehen. Im Gegensatz zu Eliteansätzen, bei denen sich der Talentbegriff auf eine exklusive Zielgruppe von hoch qualifizierten Mitarbeitern beschränkt, sehen wir alle 2.200 Mitarbeiter als Talente an. Wir fördern sie nach ihren individuellen Fähigkeiten, Kenntnissen und Hintergründen.

Das Talentmanagement wird von drei Komponenten vorangetrieben: Dem Mit-

arbeiter, der Führungskraft und dem Unternehmen. Der Mitarbeiter selbst ist verantwortlich für seine eigene „Performance“ und fordert weitere Stufen auf der Karriereleiter aktiv ein. Denn Eigenverantwortung wird bei uns großgeschrieben. Die Führungskräfte treiben die Entwicklungsschritte ihrer Mitarbeiter voran, indem sie kontinuierlich Feedback geben und konkrete Unterstützung leisten. Microsoft als Arbeitgeber schließlich setzt wichtige Rahmenbedingungen und garantiert so, dass sich alle Talente entsprechend ihrer Qualifikationen und Kenntnisse entwickeln können.

Bei seiner Karriereentwicklung nutzt jeder Mitarbeiter das Konzept „70-20-10“: Lediglich zehn Prozent der Maßnahmen machen formale Trainings aus.

Peer Group Learning, Mentoring und Coaching tragen mit 20 Prozent zur Weiterentwicklung bei. Den Löwenanteil, 70 Prozent, macht die konkrete Entwicklung im Job aus. Dahinter steht unsere Erfahrung, dass Seminare und Bücher nie die direkten Erfahrungen des Mitarbeiters im Arbeitsalltag ersetzen können.

## Ein gelebter Prozess

Talentmanagement fungiert bei uns als Überbegriff für alle Maßnahmen der Karriereentwicklung. Viele Maßnahmen gibt es schon seit einigen Jahren. Diese werden kontinuierlich weiterentwickelt und ergänzt. Das Gesamtkonzept besteht aus verschiedenen Bausteinen: Einem „Gerüst“ zur Karriereplanung, formalen Prozessen und Tools, einer ge-

zielten Nachfolgeplanung und Programmen für High Potentials und Manager. Als Talentmanagement-Gerüst dienen verschiedene „Career Models“, also Jobbeschreibungen. So simpel es klingt, so unverzichtbar sind diese Definitionen unterschiedlicher Positionen, die in einem Unternehmen eingenommen werden können. Denn erst wenn die „Career Models“ der Belegschaft bekannt sind, kann ein Mitarbeiter klar artikulieren, wohin sein Karriereweg gehen soll. Außerdem weiß er nur dann, welche Entwicklungsmaßnahmen noch nötig sind.

Zwei formale Mitarbeitergespräche strukturieren die Karriereentwicklung jedes Mitarbeiters. Das erste Gespräch wird der Karriereplanung gewidmet, das zweite erlaubt einen Blick zurück. Die „Midyear Career Discussion“ (MYCD) dient der Festlegung eines individuellen Karriereplans und konkreter Entwicklungsschritte für die kommenden sechs Monate. Nach Ablauf dieser Zeit setzen sich Mitarbeiter und Führungskraft zur „Performance Review“ zusammen. Thematisiert wird dann, ob der Mitarbeiter seine gesetzten Ziele erreicht hat und welche Maßnahmen ihn bei seiner weiteren Entwicklung unterstützen können. Die institutionalisierten Einzelgespräche sichern den Mitarbeitern eine kontinuierliche Rückmeldung ihrer Manager.

## Gezielte Nachfolgeplanung

Die Nachfolgeplanung ist bei Microsoft Deutschland ein Prozess, der von den Managern aktiv beeinflusst wird. Denn sie selbst definieren, welche Talente in der Lage wären, Manager zu werden. Sobald eine Managerposition vakant wird, beginnt der Auswahlprozess: Potenzielle Führungskräfte durchlaufen ein Assessment-Center, in dem sie Szenarien und Entscheidungsprozesse durchspielen. Ein weiterer Bestandteil des Succession Planning ist das internationale Programm „Expo - Leaders Building Leaders“, das Manager als Mentoren in die Pflicht nimmt: Mit ihrer konkreten Hilfe entwickeln sich potenzielle Führungskräfte

weiter und bauen ein Netzwerk auf, das über Bereichs- und Landesgrenzen hinweg die Karriere beschleunigen soll.

## High Potentials identifizieren

High Potentials, also Mitarbeiter, die sich schneller entwickeln als ihre Kollegen, bilden innerhalb unseres Mitarbeiterpools eine eigene Gruppe. Sie machen derzeit etwa vier Prozent der Belegschaft aus und werden einmal jährlich in einem Talentpool erfasst. High Potentials verfügen über ein spezielles Set an Fähigkeiten: Sie ergreifen Gelegenheiten, übernehmen proaktiv Verantwortung und beziehen langfristige Komponenten sowie übergeordnete Unternehmensziele in ihre Denk- und Entscheidungsprozesse ein. Und sie erfüllen eine weitere wichtige Voraussetzung: Sie artikulieren und verfolgen aktiv ihr ehrgeiziges Karriereziel. Beim Talentmanagement von High Potentials, aber auch bei allen anderen Mitarbeitern, legen wir viel Wert auf Peer Group Learning, das heißt situationsbedingtes Lernen durch andere.

Alle Maßnahmen für Manager und Managementanwärter fassen wir unter dem Dach „Management Excellence“ zusammen. Mit dieser besonderen Form des Talentmanagements wollen wir die Qualität der Führungsriege sichern und uns auch von Wettbewerbern abheben. Manager verkörpern die Ziele und Werte des Unternehmens gegenüber ihren Mitarbeitern, Kunden und Industriekontakten. Zudem werden von ihnen Fähigkeiten erwartet, die sie als Führungskraft auszeichnen: Sie sollen Veränderungen offen gegenüberstehen, ihre Mitarbeiter motivieren und kritikfähig sein. Der Rollenwechsel vom Mitarbeiter zur Führungskraft stellt Manager vor eine besonders große Herausforderung: Künftig werden sie auch daran gemessen, ob und wie sie das Talentmanagement in Bezug auf ihre Mitarbeiter gestalten.

„Microsofties“, wie sich unsere Mitarbeiter selbst nennen, gehen ihrem Beruf mit Leidenschaft nach. Wir bieten die Möglichkeit, schnell und international

Karriere zu machen. Dafür beginnt und endet ein Tag bei Microsoft nicht mit der Stechkarte. Und: Wir erwarten von Mitarbeitern eine aktive Beteiligung an den persönlichen Karrierewegen. Bereits von Bewerbern fordern wir dieses Engagement. Wir suchen Mitarbeiter mit einem persönlichen Profil, die nicht nur Fachkenntnisse besitzen, sondern auch bereit sind, sich beruflich und persönlich ständig weiterzuentwickeln. ■



**Tina Goddard**

ist Leiterin Personal- und Organisationsentwicklung von Microsoft Deutschland.

## ANZEIGE

**DER ERFOLGSFAKTOR MENSCH\***

\* MIT E-RECRUITING UND E-EMPLOYER BRANDING NEUE TALENTE ENTDECKEN

MHM bietet ganzheitliche, individuelle, hochflexible IT-Lösungen für e-Recruiting, e-employer Branding und weitere Aufgaben im Bereich Personalmanagement:

- > **MHM RECRUITING**
- > **MHM E-EMPLOYER BRANDING**
- > **MHM LEISTUNGSENTGELT**
- > **MHM ORGMANAGEMENT**

Sprechen Sie mit uns über Ihre individuellen Anforderungen – wir beraten Sie gerne:

T 0711/12 09 09-0  
[www.e-employerbranding.de](http://www.e-employerbranding.de)  
[www.mhm-systemhaus.de](http://www.mhm-systemhaus.de)



# Passgenaue Strategien in der Krise

AKTUELL. Die Wirtschaftskrise verändert viele Strategien in den Unternehmen. Das Talentmanagement ist jetzt noch wichtiger, muss aber auch angepasst werden.

Von Kai Anderson und Michael Eger

In den Jahren 2004 bis 2007 erlebten Unternehmen in Deutschland einen kurzen, aber intensiven Aufschwung. Qualifizierte Fachkräfte wurden zu einer knappen Ressource, der Arbeitsmarkt nahm Fahrt auf. In dieser Situation konzentrierten Unternehmen ihr Talentmanagement vor allem auf externe Aufgaben wie Employer Branding und E-Recruiting. Entwicklungsthemen landeten in der Prioritätenliste der Verantwortlichen auf Platz zwei.

Und heute? Unternehmen konzentrieren sich jetzt zum einen wieder stärker auf Aufgaben des internen Talentmanagements und optimieren insbesondere ihre Performance-, Potenzial- und

Succession-Managementsysteme. Zum anderen lässt sich für das externe Talentmanagement feststellen, dass einige Unternehmen damit auf die Krise reagieren, dass sie ihre Aktivitäten vom Absolventen- auf Experten-Recruiting verlagern. Andere antworten auf die veränderte Situation, indem sie gerade die relativ kostengünstigen Absolventen einstellen, um deren Potenziale intern zu entwickeln.

## Handlungsempfehlungen

Die Krise erfordert eine Justierung der einzelnen Instrumente im Talentmanagement. Dabei sind Weitsicht und ein integriertes Verständnis wichtiger als Aktionismus. So ist im Employer Branding angesichts sinkenden Personalbedarfs die Versuchung groß, das Budget extrem zurückzufahren. Damit können Unternehmen jedoch viel verspielen. Es braucht lange, um eine Arbeitgebermarke aufzubauen, aber sehr wenig Zeit, diese langfristig zu schwächen. Das bedeutet nicht, dass Arbeitgeber trotz Krise aufwendige Imagekampagnen durchführen müssen. Unternehmen sollten aber die langfristige Perspektive ihres Markenaufbaus im Blick behalten und ein Paket an Minimumaktivitäten definieren. Dazu gehört die Aktualisierung

der Karriere-Website genauso wie Pressearbeit (durchaus auch mit offenen Aussagen zur aktuellen Situation), um bei den Zielgruppen präsent zu bleiben. Ebenfalls wichtig ist es, trotz eines mitunter geringen Angebots an konkreten Jobs die Kundenorientierung gegenüber potenziellen Kandidaten aufrechtzuerhalten: Initiativbewerbern sollten Recruiter weiterhin freundlich antworten. Denn konjunkturbedingte Unfreundlichkeit rächt sich langfristig.

Die Krise birgt so auch Chancen für Arbeitgeber: Wer jetzt Perspektiven bietet und den Dialog mit Talenten aufnimmt, gewinnt Vertrauen und ist in der kommenden Aufschwungphase in der Pole-Position. Ein besonders geeignetes Instrument, um die Kommunikation mit den Talentmärkten auch in der Krise aufrechtzuerhalten, stellt das Talent-Relationship-Management (TRM) dar. TRM entkoppelt das Angebot- und Nachfrage-Prinzip am Arbeitsmarkt und funktioniert deshalb im Unterschied zu klassischen Imagekampagnen auch bei sinkender Nachfrage. Ziel ist es nicht, kurzfristige Bewerbungen auf Vakanz zu generieren, sondern interessante Profile zu erkennen und den Kontakt zu diesen Talenten langfristig zu halten, um sie langsam an das Unternehmen heranzuführen. Entsteht dann eine Vakanz, prüfen beide Seiten, ob es passt.

## Interne Arbeitsmärkte optimieren

Auch für die internen Instrumente ergeben sich entsprechende Potenziale: Die Krise bedeutet für viele Unternehmen keinen großflächigen Personal-



Den passenden Experten brauchen Unternehmen auch in der Krise. Das Talentmanagement wird deswegen noch wichtiger.



## Online

Führen Sie die Diskussion um das Talentmanagement mit den beiden Autoren weiter und stellen Sie Ihre eigenen Fragen. In unserem kostenfreien Experten-Chat am 1. April beantworten die Experten Ihre Fragen und geben Ihnen Tipps. Weitere Informationen und die Anmeldung finden Sie unter [www.personalmagazin.de/expertenchat](http://www.personalmagazin.de/expertenchat)

abbau, sondern lokal oder organisatorisch beschränkte Maßnahmen. Ein flexibler und transparenter interner Arbeitsmarkt schafft Perspektiven für Mitarbeiter großer Unternehmen, deren Position gestrichen wird. Im Idealfall sind Kompetenz- und Performance-Management mit dem Recruiting zu einem durchgängigen Prozess im internen Arbeitsmarkt integriert. Ein solcher ganzheitlicher Ansatz bietet vollständige Transparenz über zu besetzende Stellen und intern vorhandene Kandidaten, erfordert aber entsprechende Maßnahmen zur Zusammenführung der benötigten Daten: Unternehmen müssen die Qualifikationen der betroffenen Mitarbeiter systematisch erheben, für die neu zu besetzenden Positionen Anforderungsprofile erstellen sowie Anforderungen und Qualifikationen abgleichen.

Insgesamt müssen Talentmanagementstrategien den veränderten Bedingungen entsprechend flexibler werden und sich stärker als bislang an konkreten Zielgruppen ausrichten. Unternehmen werden in den kommenden Jahren sowohl Personal abbauen als auch weiter rekrutieren und kritische Zielgruppen intern mit größerem Aufwand entwickeln. Diese Differenzierung stellt eine intensive Gestaltungsaufgabe für die einzelnen Disziplinen des Talentmanagements dar und bringt zwangsläufig einen Spagat für die interne und externe Arbeitgeberkommunikation mit sich. Dazu braucht es neben der eigentlichen Talentmanagementstrategie ein ausgefeiltes Kommunikationskonzept, das von der Unternehmensleitung getragen wird. ■

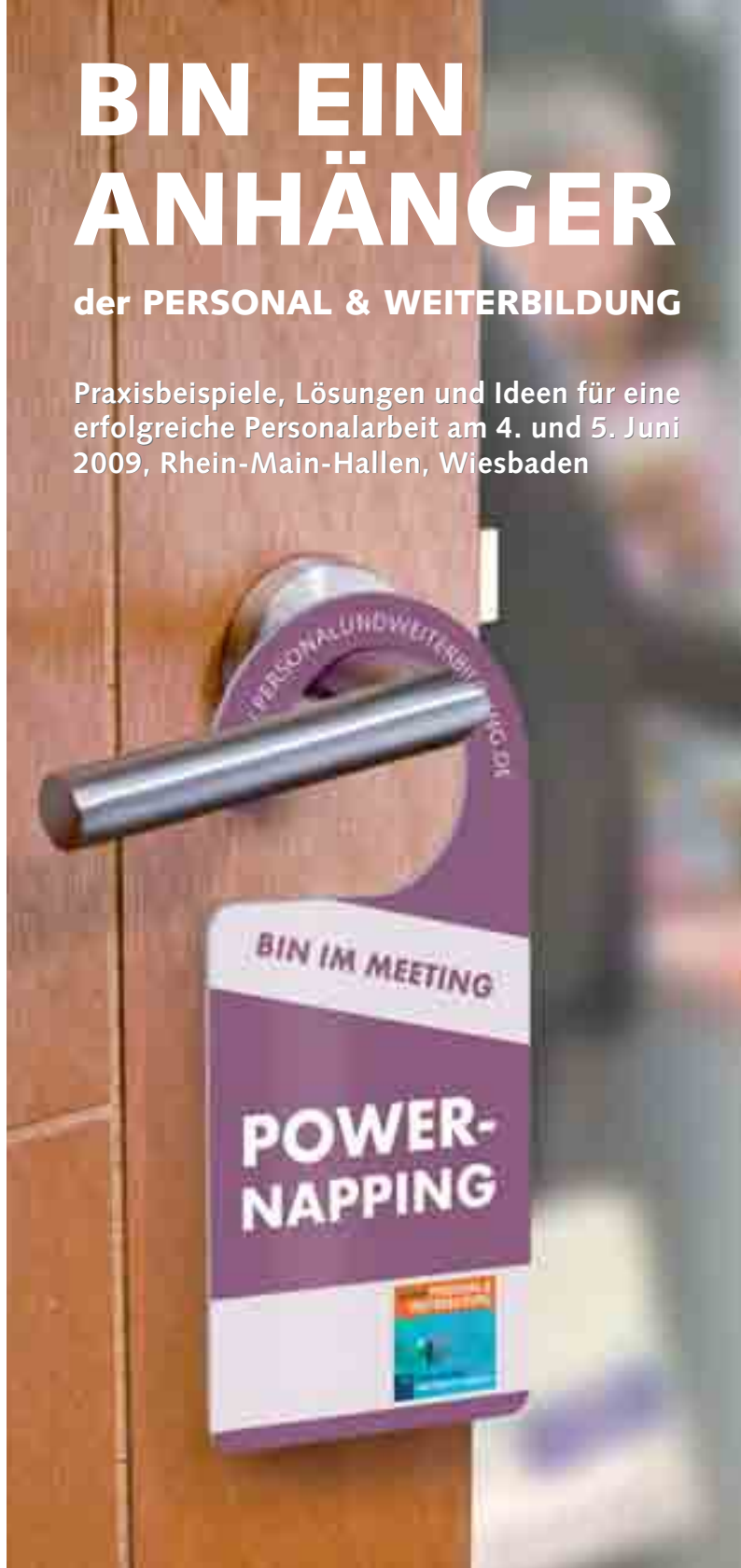
**Kai Anderson** ist Partner der Promerit AG.

**Michael Eger** ist Senior Consultant der Promerit AG.

# BIN EIN ANHÄNGER

der PERSONAL & WEITERBILDUNG

Praxisbeispiele, Lösungen und Ideen für eine erfolgreiche Personalarbeit am 4. und 5. Juni 2009, Rhein-Main-Hallen, Wiesbaden



## Übrigens:

Unter [www.personalundweiterbildung.de/anhaenger](http://www.personalundweiterbildung.de/anhaenger) können Sie kostenlos diesen und weitere Türanhänger bestellen.

### Öffnungszeiten:

4. Juni 2009, 09.00 – 18.30 Uhr  
5. Juni 2009, 08.30 – 15.00 Uhr  
Tageskarte: 20,- €

### Veranstalter:

DGFP-Deutsche Gesellschaft  
für Personalführung mbH  
[www.personalundweiterbildung.de](http://www.personalundweiterbildung.de)



# Helle Köpfe braucht die Wirtschaft

AKTION. WiWi-Online und Personalmagazin bringen die besten Hochschulabsolventen mit den besten Firmen zusammen. Denn Talent ist Mangelware.

Von **Randolf Jessl** (Red.)

Die Wirtschaftslage verdüstert sich. Noch ist nicht absehbar, wie lange der durch die Finanzkrise ausgelöste Abschwung anhält und wann die Talsohle erreicht ist. Aber schon heute spüren Absolventen der Wirtschaftswissenschaften, dass der Arbeitsmarkt enger wird. Jedoch: Das muss die hellen Köpfe unter den Absolventen nicht bekümmern. Denn ihre Kreativität und Expertise werden dringender benötigt denn je.

Damit im Top-Segment des Arbeitsmarkts namhafte Arbeitgeber und junge Spitzenkräfte aus den Wirtschaftswissenschaften optimal zusammenfinden, haben sich das Internet-Portal WiWi-Online und das Personalmagazin zusammengetan. Ab sofort unterstützt das Fachmagazin die Aktion „WiWi-Talents“, die von der Hamburger WiWi-Media AG 2004 ins Leben gerufen wurde.

## Die neunte Runde läuft

„Unser Ziel ist es, hochbegabte Studierende der Wirtschaftswissenschaften und angrenzender Fachbereiche ideell zu unterstützen und die überregionale Vernetzung dieser künftigen Entscheider weiterzuentwickeln“, erklärt Dr. René M. Schröder, Vorstand der WiWi-Media AG. Gemeinsam mit dem Personalmagazin hat er nun die neunte Runde des WiWi-Talentprogramms eingeläutet.

Wer innerhalb und außerhalb des Hochschulstudiums herausragende Leistungen vorzuweisen hat und ziel-

hören zum potenziellen Kreis derer, die einem Absolventen durch Empfehlung zum Durchbruch verhelfen können.

## „Wir offerieren Firmen Talente der Wirtschaftswissenschaften auf dem Silbertablett.“

Dr. René M. Schröder, Initiator der Aktion WiWi-Talents

orientiert seine Karriere angeht, soll sich von diesem Programm angesprochen fühlen. Wer darüber hinaus ein Empfehlungsschreiben seines Professors vorweisen kann, kommt in die engere Auswahl. Mehr als 5.600 Professoren ge-

Pro Runde schaffen es rund 25 Talente mit ihrem Lebenslauf und einer Darstellung der Studienleistungen in das sogenannte „WiWi-Talents-Book“. Dieses schicken die Initiatoren der Aktion den Personalentscheidern in weltweit zirka 500 namhaften Unternehmen zu. „So ermöglichen wir den Talenten einen optimalen Start in ihre Karriere, den Unternehmen offerieren wir Top-Kandidaten auf dem Silbertablett“, so Schröder. Das Personalmagazin wiederum stiftet diesen Talenten ein wertvolles Leistungspaket aus Infoprodukten und Software der Haufe Mediengruppe.



Rund 25 Absolventen der Wirtschaftswissenschaften schaffen es ins WiWi-Talents-Book.

## Online

Die Bewerbungsphase für die neunte Runde des WiWi-Talentprogramms endet am 15. Mai. Weitere Informationen zum Förderprogramm finden Sie unter [www.wiwi-talents.net](http://www.wiwi-talents.net)



# Optimistische Software-Anbieter und Berater

MARKT. Talentmanagement boomt. Trotz Wirtschafts- und Finanzkrise sind die Auftragsbücher der Software-Anbieter und Talentmanagement-Beratungen voll.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

**F**ast 90 Prozent der Anbieter von Talentmanagement-Software verzeichneten im vergangenen Geschäftsjahr Umsatzsteigerungen um mehr als fünf Prozent. Die anderen konnten immerhin Zuwächse von bis zu fünf Prozent verbuchen. Das gaben 25 Software-Anbieter bei einer Umfrage des Personalmagazins an.

## Die Auftragsbücher sind voll

Auch für das kommende Geschäftsjahr erwarten die Anbieter positive Geschäfte. Ein Drittel rechnet mit Umsatzsteigerungen bis fünf Prozent. 60 Prozent erwarten höhere Zuwächse und

nur ein Anbieter geht von stagnierenden Umsätzen aus. Gerade beim Thema Potenzial- und Talenterkennung sehen die Anbieter einen steigenden Marktbedarf. Die befragten Anbieter berichten von gut gefüllten Auftragsbüchern und zahlreichen Anfragen von Unternehmen.

## Leistungsträger binden

Sogar noch positiver sieht die Lage bei den Talentmanagement-Beratungen aus: Alle diejenigen Beratungen, die Angaben zu den Umsätzen aus dem vergangenen Geschäftsjahr machten, verzeichneten Steigerungen von über fünf Prozent. Zwar erwartet ein Viertel der Beratungen für 2009 nur noch ein Umsatzwachstum von bis zu fünf Prozent, eine geht sogar

von einer Stagnation aus. Aber immerhin fast zwei Drittel rechnen auch für 2009 mit Zuwächsen von über fünf Prozent. Die Integration von Talentmanagement in die strategische Personalplanung ist nach ihrer Ansicht ein Antrieb für die gesteigerte Nachfrage. Das Binden der Leistungsträger sei auch in der Krise wichtig, so die Argumentation.

Die ausführliche Marktübersicht mit einer detaillierten Darstellung von 25 teilnehmenden Software-Anbietern und elf teilnehmenden Talentmanagement-Beratung können Sie im Internet einsehen. Unter dem Stichwort „Marktübersicht Talentmanagement“ können Sie die Übersicht herunterladen. Der Link: [www.personalmagazin.de/downloads](http://www.personalmagazin.de/downloads) ■

optimizing human capital

**HR**  
SOFTWARE

## Weil Kompetenz entscheidet!

Wer im globalen Markt Erfolg haben will, braucht Mitarbeiter mit entsprechenden Kompetenzen. Die Cezanne Connect Suite von HR Software hilft, Talente zu erkennen, zu fördern und an das eigene Unternehmen zu binden.

Ob modular oder als integrierte Gesamtlösung für Personal Management, Training Management, Performance Management, Succession & Career, Compensation Management und Organigramm-Erstellung – die Cezanne Connect Suite gehört zu den Best-of-Breed-Lösungen für strategische Personalarbeit.

Interessiert? Dann fragen Sie nach unserer Cezanne Connect Suite!

## NACHRICHTEN

**Das Lohngefälle bleibt**

Die Gehaltsschere zwischen Männern und Frauen ist nach einer Untersuchung der EU noch weiter auseinander gegangen. EU-Sozialkommissar Vladimir Spittler greift insoweit massiv auch die deutschen Verhältnisse an. So gehöre Deutschland „nach wie vor zu den Staaten mit der größten Ungleichheit bei der Bezahlung von Männern und Frauen“.

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

**Reformvorschlag zur KV**

Einen Ausblick für den Fall, dass sie Regierungspartei wird, hat die FDP gegeben. Sie möchte nicht nur den Gesundheitsfonds rückgängig machen, sondern die gesetzliche Krankenversicherung vom Umlagesystem auf eine privatversicherungsrechtliche Kapitaldeckung umstellen.

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

**Gründe für Fehlzeiten**

Nach einer Analyse der AOK schlagen psychische Erkrankungen bei Fehlzeiten immer stärker zu Buche. Auffallend sei die überproportional lange Abwesenheit, die durchschnittlich bei 22,5 Tage läge. Als häufiger Grund für psychische Erkrankungen würden von den Betroffenen der sogenannte „Dauerstress“ genannt.

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

**Bildungsoffensive**

Im Rahmen neuer arbeitsmarktpolitischer Instrumente gibt es jetzt einen Rechtsanspruch auf den nachträglichen Erwerb des Hauptschulabschlusses. Die Agenturen für Arbeit sind insoweit aufgefordert, bei arbeitslosen Jugendlichen diesen Hauptschulabschluss stets mit Berufsvorbereitungsmaßnahmen und bei Erwachsenen mit einer beruflichen Weiterbildung zu kombinieren.

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

## Datenschutzgesetz kommt später

Ob es um Videoüberwachung im Betrieb oder detektivische Recherchen nach Korruptionsfällen geht; mit den bestehenden Gesetzen bewegen sich Unternehmen auf äußerst dünnem Eis. Politische Parteien, Datenschützer und nicht zuletzt die Tarifparteien sind sich daher einig: Ein spezielles Arbeitnehmerdatenschutzgesetz muss her, da das bestehende Bundesdatenschutzgesetz den vielfältigen Besonderheiten des Arbeitslebens nicht gerecht werden kann. Offensichtlich will sich aber keine der bestehenden Bundestagsfraktionen vor der nächsten Bundestagswahl in concreto damit befassen. Es ist daher damit zu rechnen, dass sich die Unternehmen bis mindestens 2010 mit der bestehenden Gesetzeslage auseinandersetzen müssen.

## Exklusive Lohnbestandteile nur für Gewerkschaftsmitglieder?

Diese Forderung der Gewerkschaft besteht seit Langem: Bestimmte Vorteile sollen nur Gewerkschaftsmitgliedern zugutekommen. Jetzt hat das Arbeitsgericht Hamburg entschieden: Erstreitet eine Gewerkschaft eine Erholungsbeihilfe in Höhe von 260 Euro pro Kalenderjahr, kann diese exklusiv nur für Gewerkschaftsmitglieder vereinbart werden. Hält sich der Arbeitgeber an diese Klausel nicht,

so muss nach dieser Vereinbarung die Arbeitgeberleistung an die Gewerkschaftsmitglieder entsprechend angehoben werden. Jetzt wartet die Fachwelt gespannt darauf, ob diese Differenzierungsklauseln einer rechtlichen Überprüfung durch das BAG standhalten. Es kann zu einer schnellen Entscheidung kommen, da das Arbeitsgericht die Sprungrevisi-on zum BAG zugelassen hat, Urteil vom 26.2.2009, 15 ca 188/08.



Wer ist in der Gewerkschaft?



## Streit um das Pfandurteil

Selten hat ein arbeitsrechtliches Urteil in so kurzer Zeit „flächendeckend“ Resonanz in allen Medien gefunden. Es ging um die Kündigung einer Mitarbeiterin, die aufgrund des Verdachts, sich durch Pfandbons in Höhe von 1,30 Euro bereichert zu haben, gekündigt wurde. Besonders weit lehnte sich hier Bundestagsvizepräsident Wolfgang Thierse aus dem Fenster, der den Richterspruch als „barbarisches Urteil von asozialer Qualität“ bezeichnete. Das wiederum rief die Justiz auf den Plan, die in einer derartigen Kritik eine nicht hinnehmbare „Diffamierung der Gerichte“



Ein Einkauf mit „ungedeckten“ Pfandbons war Grund einer außerordentlichen Verdachtskündigung.

sieht, so die Präsidentin des Landesarbeitsgerichts Berlin, von dem das Pfandbonurteil gefällt wurde. Arbeitsrechtlich gesehen ist das Urteil zunächst nicht überraschend, denn das Bundesarbeitsgericht hat seit dem „Bienenstichfall“ durchgehend entschieden, dass es auf den Wert eines entwendeten Gegenstands nicht ankommt. Sollte das BAG das Urteil bestätigen, haben die Kläger aber schon angekündigt, den weiteren Rechtsweg zum Europäischen Gerichtshof oder zum Bundesverfassungsgericht zu beschreiten.



## WORKSHOP Kündigungsrecht

8. und 9. Juni 2009 in Bad Driburg

Jetzt  
Teilnahme  
sichern!

## WORKSHOP Kündigungsrecht

8. und 9. Juni 2009 im Gräflichen Park Hotel & Spa, Bad Driburg

- Themen** Aktuelle Rechtsprechung zum Kündigungsrecht ■ Aufhebungs- und Abwicklungsverträge  
Arbeitsmarktinstrumente in der Krise optimal nutzen ■ Sozialpläne gestalten
- Referenten** Prof. Dr. Bernd Schiefer, Landesvereinigung der Arbeitgeberverbände NRW  
Christoph Schmitz-Scholemann, Richter am BAG ■ Dr. Robert von Steinau-Steinrück, Fachanwalt für Arbeitsrecht ■ Roland Wolf, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
- Anmeldung** Weitere Infos und Anmeldung unter [www.arbeitgeberakademie.de](http://www.arbeitgeberakademie.de)

## Von einer Verwässerung ...

... des Begriffs „Betriebsübergang“ sprachen Experten schon vor gut einem Jahrzehnt. Seinerzeit hatte der EuGH schon die Anforderungen an die Gestaltung von Betriebsveränderungen arg strapa-

ziert. Durch die jüngste Entscheidung strebt die europäische Rechtsprechung in Sachen Betriebsübergang jetzt offensichtlich ihrem Höhepunkt zu.

Machen Sie die Probe aufs Exempel und

fragen Sie Ihren Anwalt, wann er noch rechtssicher ausschließen kann, dass ein Betriebsübergang vorliegt. Je mehr dieser von der Materie versteht, desto schwerer wird ihm die Antwort fallen.

### Versetzungsklausel muss Frist festlegen

**ZUSAMMENFASSUNG** Die vorformulierte Versetzungsklausel im Arbeitsvertrag eines Unternehmens ist unwirksam, wenn sie keine angemessene Ankündigungsfrist für eine Versetzung an einen weit entfernten Arbeitsort im In- oder Ausland festlegt.

**RELEVANZ** Mit diesem Urteil wird die AGB-Problematik auch im Hinblick auf Versetzungsklauseln deutlich. Das Landesarbeitsgericht hat dabei nicht grundsätzlich Versetzungsklauseln für unwirksam erklärt, vielmehr nur insoweit, als derartige Versetzungen nicht an bestimmte Ankündigungsfristen gebunden sind. Da nach den AGB-Grundsätzen aber unwirksame vertragliche Bestimmungen nicht auf ein zulässiges Maß zurückgesetzt werden können (Verbot der geltungserhaltenden Reduktion), sind derartige Klauseln bei jeglicher Versetzung insgesamt unwirksam. Man darf gespannt sein, ob das Bundesarbeitsgericht dies bestätigt, das LAG hat die Revision ausdrücklich zugelassen.

**Quelle** LAG Hamm, Urteil vom 11.12.2008, 11 SA 817/08

**Zum Thema ...** Personalmagazin 2/2008, Seite 22

### Widerspruch bei Betriebsübergang

**ZUSAMMENFASSUNG** Ein Arbeitnehmer der dem Übergang seines Arbeitsverhältnisses widerspricht, handelt nicht rechtsmissbräuchlich, wenn er zeitgleich mit dem Betriebserwerber darüber verhandelt, einen Arbeitsvertrag mit günstigeren Bedingungen abzuschließen.

**RELEVANZ** Das Urteil zeigt einen weiteren Schwierigkeitsgrad bei Streitigkeiten über Betriebsübergängen auf. Ein Arbeitnehmer hatte mit dem Betriebserwerber über einen neuen Arbeitsvertrag verhandelt. Darin sah das BAG kein unzulässiges „doppeltes Spiel“. Vielmehr stünde es Arbeitnehmern frei, sowohl am ursprünglichen Arbeitsverhältnis festzuhalten als auch mit dem Betriebserwerber über einen neuen, günstigeren Vertrag zu verhandeln. Die Grenze zum Missbrauch wäre nur dann überschritten, wenn es dem Arbeitnehmer ausschließlich darauf angekommen wäre, den Arbeitgeberwechsel aktiv zu verhindern.

**Quelle** BAG, Urteil vom 19.2.2009, 8 AZR 176/08

**Zum Thema ...** Personalmagazin 6/2008, Seite 78

### EuGH macht Betriebsübergang komplizierter

**ZUSAMMENFASSUNG** Ein Betriebsübergang nach § 613a BGB kann auch dann noch vorliegen, wenn der übertragene Betriebsteil beim Erwerber seine organisatorische Selbstständigkeit nicht bewahrt.

**RELEVANZ** Das Urteil stellt die bisherige Rechtsprechung des BAG zur Frage der Selbstständigkeit übergehender Betriebsteile auf den Kopf. Für die Praxis erhöht es die Rechtsunsicherheit für die Frage, wann ein Betriebsübergang auszuschließen ist, enorm.

**Quelle** EuGH, Urteil vom 12.2.2009, C-466/078

**Zum Thema ...** Personalmagazin 2/2008, Seite 66

### Kittelgeld steht unter Pfändungsschutz

**ZUSAMMENFASSUNG** Ist der Arbeitgeber berechtigt, für Arbeitskleidung einen Kostenbeitrag vom Nettolohn abzuziehen, so hat er dabei die Pfändungsfreigrenzen zu beachten.

**RELEVANZ** Das Bundesarbeitsgericht stellt zunächst klar, dass in den Fällen, in denen es nicht um eine besondere Schutzkleidung aufgrund gesetzlicher Bestimmungen geht, eine Beteiligungsvereinbarung möglich ist. Derartige sogenannte „Kittelgeldvereinbarungen“ bestehen oftmals im Einzelhandel und sind häufig so ausgestaltet, dass der Arbeitgeber das Kittelgeld per Lohnabzug vom monatlichen Nettolohn einbehalten kann. In vielen Fällen geht eine solche



Klausel aber ins Leere, wie die Entscheidung des BAG zeigt. Der Grund: Soweit das Nettogeld nicht der Pfändung unterliegt, ist eine derartige Vereinbarung unzulässig. Diese Entscheidung hat auch Auswirkungen auf andere vertragliche Regelungen, bei denen vom Nettoentgelt Kostenbeteiligungen abgezogen werden.

**Kleidung im Einzelhandel.**

**Quelle** BAG, Urteil vom 17.2.2009, 9 AZR 676/07

**Zum Thema ...** Personalmagazin 2/2009, Seite 36

## Betriebsrentenanpassung im Konzern

**ZUSAMMENFASSUNG** Bei der Anpassung von Betriebsrenten kommt es auf eine schlechte wirtschaftliche Lage des Konzerns nur dann an, wenn in den nächsten drei Jahren die Konzernschwierigkeiten „auf das Tochterunternehmen durchschlagen“.

**RELEVANZ** Die Anpassung von Betriebsrenten ist weiterhin ein heikles Thema. Bei grundsätzlicher gesunder Struktur des Einzelbetriebs werden Arbeitgeber es schwer haben in einer Prognose nachzuweisen, dass die wirtschaftlichen Schwierigkeiten in den nächsten drei Jahren auch auf das Tochterunternehmen durchschlagen werden.

**Quelle** BAG, Urteil vom 10.2.2009, 3 AZR 727/07

**Zum Thema ...** Personalmagazin 10/2008, Beilage bAV

## Mittel gegen AGG-Hopper

**ZUSAMMENFASSUNG** Hat ein Bewerber schon in einer Vielzahl von Fällen Klagen auf Schadensersatz wegen Diskriminierung bei Stellenausschreibungen erhoben, kann dies den Schluss rechtfertigen, dass keine ernsthaft gemeinte Bewerbung vorlag.

**RELEVANZ** „AGG-Hoppere“ kann durchaus das Handwerk gelegt werden. Zu achten ist insbesondere auf wiederkehrende Textbausteine in Bewerbungsschreiben.

**Quelle** LAG Hamburg, Beschluss vom 12.1.2009, 3 Ta 26/08

**Zum Thema ...** Personalmagazin 1/2009, Seite 60

## KÜNDIGUNG WEGEN KRANKHEIT

### Kündigungsargument kann zum Bumerang werden

**ZUSAMMENFASSUNG** Die für eine Kündigung wegen lang andauernder Erkrankung vom Arbeitgeber darzulegende notwendige negative Gesundheitsprognose ist dann zu verneinen, wenn im Zeitpunkt der Kündigung die Wiedererlangung der Arbeitsfähigkeit zumindest möglich erscheint.

**RELEVANZ** Das Urteil zeigt auf, dass eine Kündigung wegen Langzeiterkrankung weiterhin hohen Anforderungen ausgesetzt ist und dass ein scheinbar für eine Kündigung sprechendes Argument schnell zu einer für die Gegenseite streitende Tatsache werden kann. Im konkreten Fall hatte der Arbeitgeber vorgetragen, dass es sich um eine bleibende Beeinträchtigung handele, denn der medizinische Dienst habe sogar eine Bandscheibenoperation für notwendig gehalten.

Dies zeige, so das Landesarbeitsgericht, zwar einerseits, dass zum Ausspruch der Kündigung von einer dauerhaften Arbeitsunfähigkeit ausgegangen werden müsse. Andererseits sei daraus aber auch zu schließen, dass die vom medizinischen Dienst als notwendig erachtete Bandscheibenoperation die Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit des Klägers zumindest als möglich erschienen ließ. Diese Möglichkeit schließe aber eine generelle negative Prognose aus.

**Quelle:** LAG, Köln, Urteil vom 28.11.2008, 10 Sa 739/08

**Zum Thema ...** Personalmagazin 9/2007, Seite 98



## Freiheit beginnt mit System

Um Ihnen die Freiräume für modernes Personalmanagement zu schaffen, verbinden wir Erfahrung mit systematischer Vorgehensweise. Denn erfolgreiche HR-Projekte brauchen eine klare Leistungsdefinition und eine solide Aufnahme der Ist- und Soll-Situation.

Als erfahrener HR- und IT-Dienstleister beraten wir Sie bei der Auswahl und Einführung Ihrer HR-Software, betreiben Ihre Applikationen in unseren Rechenzentren und übernehmen auf Wunsch vielfältige administrative Personalaufgaben wie Entgeltabrechnung oder Bewerbermanagement. Sie wählen genau die Leistung, die Sie brauchen. Wir machen uns an die Arbeit.

Mehr Informationen unter 0621 4001-2396 oder [www.bebit.de](http://www.bebit.de)

# Wenn die Krise zu Kündigungen führt

PERSONALABBAU. Mit dem Thema Kündigung muss sich derzeit so manches Unternehmen befassen. Das Arbeitsrecht stellt daran hohe Anforderungen.

Von **Peter H. M. Rambach**

**W**ir müssen Ihnen leider wegen der derzeitigen Krise kündigen.“ Wenn ein Arbeitgeber allein mit dieser Begründung vor dem Arbeitsgericht eine Kündigung rechtfertigt, so wird er damit wenig Erfolg haben. Vielmehr muss er konkret darlegen und beweisen, dass einer Weiterbeschäftigung des Arbeitnehmers dringende betriebliche Erfordernisse entgegenstehen.

## Innerbetriebliche Gründe sind besser beweisbar

Anerkannte Gründe für eine Kündigung können zwar rein außerbetrieblich bedingt sein. Der Arbeitgeber muss dann aber nachweisen, dass als Folge des außerbetrieblichen Grundes der Beschäftigungsbedarf für den konkret zu kündigenden Arbeitnehmer entfallen ist. Dies ist allerdings regelmäßig sehr schwer. So lässt sich beispielsweise nicht ohne Weiteres begründen und nachweisen, dass ein Umsatzrückgang von 30 Prozent den Beschäftigungsbedarf gerade für 20 Prozent des Personals entfallen lässt. Als dringende betriebliche Erfordernisse für arbeitgeberseitige Kündigungen kommen aber auch innerbetriebliche



**Betriebsbedingt kündigen heißt in der Regel für den Arbeitgeber, unter mehreren Arbeitnehmern eine Sozialauswahl zu treffen.**

Gründe in Betracht, die ihrerseits ihre Ursache in der Krise haben. Dies sind zum Beispiel Organisationsänderungen, oder Rationalisierungsmaßnahmen. Der Arbeitgeber muss im Einzelnen darlegen und beweisen können, wie sich seine Unternehmerentscheidung konkret auf den Personalbedarf ausgewirkt hat.

Der pauschale Vortrag, es sei eine unternehmerische Entscheidung getroffen worden, die zur Verringerung des Personalbedarfs geführt habe, reicht dazu zwar nicht aus. In einem Kündigungsschutzprozess ist es aber ungleich einfacher, die innerbetriebliche Organisationsentscheidung und deren Konsequenzen für den Beschäftigungsbedarf nachzuweisen als die unmittelbaren Folgen einer außerbetrieblichen Ursache.

## Das Ultima-Ratio-Prinzip

Im Kündigungsrecht gilt der Grundsatz der Erforderlichkeit, das heißt das „Ultima-Ratio-Prinzip“. Der Arbeitgeber muss daher prüfen, ob Kündigungen nicht durch andere innerbetriebliche Maßnahmen vermieden werden können. Dazu gehört insbesondere der vorrangige Abbau von Überstunden. Die Verkürzung der regelmäßigen Arbeitszeit aller Arbeitnehmer zur Vermeidung der betriebsbedingten Kündigung gehört dagegen nicht zu den vom Arbeitgeber zu erwartenden Maßnahmen. Die Frage, ob der Arbeitgeber wegen des „Ultima-Ratio-Grundsatzes“ vor betriebsbedingten Kündigungen die Möglichkeiten der Kurzarbeit nutzen muss, ist noch nicht abschließend höchstrichterlich entschieden. Es spricht



aber viel dafür, dass vom Arbeitsgericht im Kündigungsschutzprozess nicht geprüft werden kann, ob die Kündigung durch Kurzarbeit hätte vermieden werden können.

### Zu Prüfen ist die Vergleichbarkeit im gesamten Betrieb

Wenn der verminderte Beschäftigungsbedarf feststeht, heißt dies aber nicht, dass zwangsläufig auch die Arbeitnehmer zu kündigen sind, die in dem betroffenen Bereich arbeiten. Der Arbeitgeber muss vielmehr eine Sozialauswahl durchführen, die in drei Schritten zu erfolgen hat. In einem ersten Schritt muss der Kreis der für eine Kündigung in Betracht kommenden Arbeitnehmer ermittelt werden. Einzubeziehen sind alle vergleichbaren Arbeitnehmer des Betriebs, nicht nur der betroffenen Betriebsabteilung. Vergleichbar sind alle Arbeitnehmer, die austauschbar sind.

In einem zweiten Schritt sind die Arbeitnehmer aus dem Kreis der Vergleichbaren herauszunehmen, deren Weiterbeschäftigung im berechtigten betrieblichen Interesse liegt, insbesondere wegen ihrer besonderen Kenntnisse (zum Beispiel durch Teilnahme an Schulungen oder Sprachkenntnisse), Fähigkeiten und Leistungen. Auch wichtige Kundenkontakte können im Einzelfall zur Herausnahme aus der Sozialauswahl führen. Schließlich ist die Herausnahme zur Sicherung einer ausgewogenen Alterspersonalstruktur des Betriebs zulässig.

In einem dritten Schritt findet dann die Bestimmung der Schutzwürdigkeit nach den durch das KSchG vorgegebenen vier Kriterien Betriebszugehörigkeit, Lebensalter, Unterhaltspflichten und Schwerbehinderung statt. Bei der Gewichtung der einzelnen Kriterien im Verhältnis zueinander hat der Arbeitgeber einen Beurteilungsspielraum. Die

Sozialauswahl ist (erst) dann falsch, wenn der Arbeitgeber die Sozialdaten nicht oder nicht ausreichend berücksichtigt hat. Der Arbeitgeber kann – auch im betriebsratslosen Betrieb – für die vier Sozialauswahlkriterien ein Punkteschema entwickeln und anwenden. Nach einer abschließenden Einzelfallprüfung werden dann die Arbeitnehmer gekündigt, die sozial am wenigsten schutzwürdig sind, also die wenigsten Punkte haben.

### Vorsicht bei Massenentlassungen

Soll eine größere Anzahl von Kündigungen ausgesprochen werden, muss unbedingt die Notwendigkeit einer Massenentlassungsanzeige geprüft werden. Fehler können nämlich die Unwirksamkeit aller ausgesprochenen Kündigungen zur Folge haben. Eine Massenentlassungsanzeige ist zwingend erforderlich, wenn:

- in einem Betrieb mit in der Regel mehr als 20 und weniger als 60 Arbeitnehmern mehr als 5 Arbeitnehmer,
- in einem Betrieb mit in der Regel mindestens 60 und weniger als 500 Arbeitnehmern 10 Prozent der im Betrieb regelmäßig beschäftigten Arbeitnehmer oder aber mehr als 25 Arbeitnehmer,

## KRISEN-SERIE

**Teil 1** Die unterschwelligen Maßnahmen

**Teil 2** Kurzarbeit sinnvoll und richtig einsetzen

**Teil 3** Die betriebsbedingte Kündigung

**Teil 4** Outsourcing und Betriebsübergang

**Teil 5** Betriebsstilllegungen und Insolvenzen

# Outplacement

Strukturen optimieren.  
Verantwortung zeigen.

Als Human-Resources-Spezialist berät und begleitet Mühlenhoff Ihr Unternehmen bei wichtigen Restrukturierungsmaßnahmen.

**Outplacement:** Um die zügige und konfliktfreie Auflösung eines Arbeitsverhältnisses ohne Imageverlust für Ihr Unternehmen zu gewährleisten, entwickelt Mühlenhoff mit den betroffenen Mitarbeitern individuell neue Perspektiven und begleitet sie in eine neue Position. Mehr als zwei Drittel unserer Klienten finden noch während der Restlaufzeit ihres Vertrags eine neue Herausforderung.

Ihre Führungskräfte werden für die Gestaltung der Restrukturierung qualifiziert. Sie können alle Maßnahmen optimal umsetzen und schaffen Vertrauen bei verbleibenden Mitarbeitern und der Öffentlichkeit.

Hotline 0800 3736543  
[www.muehlenhoff.com](http://www.muehlenhoff.com)



**mühlenhoff**  
managementberatung

Mühlenhoff + Partner Managementberatung GmbH

Düsseldorf | Hamburg | Berlin | Frankfurt  
Hannover | München | Nürnberg | Stuttgart  
Wien | Basel | Zürich

**arbora**  
Global Career Partners

## HINTERGRUND

## Abfindung: Was ist eigentlich darunter zu verstehen?

Eine Abfindung wird vom Arbeitgeber an den gekündigten Arbeitnehmer bezahlt. Sie soll den Verlust des Arbeitsplatzes teilweise wirtschaftlich abfedern. Abfindungen sind sozialversicherungsfrei, aber lohnsteuerpflichtig.

Ein Abfindungsanspruch des Arbeitnehmers kann sich ergeben

- aus einem zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat wegen des Personalabbaus abgeschlossenen Sozialplan; die Höhe der Abfindung ergibt sich aus den Verhandlungen der Betriebspartner.
- aus einem zwischen Arbeitgeber und Gewerkschaft abgeschlossenen Sozialtarifvertrag; die Höhe der Abfindung ergibt sich aus den Verhandlungen der Tarifvertragsparteien.
- aus einem für das Arbeitsverhältnis geltenden Rationalisierungsschutztarifvertrag; die Höhe der Abfindung richtet sich nach den tariflichen Regelungen.
- aus § 1a KSchG, wenn der Arbeitgeber den Arbeitnehmer betriebsbedingt kündigt, ihm dies mitteilt und ihn darauf hinweist, dass er eine Abfindung beanspruchen kann, wenn er gegen die Kündigung keine Kündigungsschutzklage erhebt. Die Höhe der Abfindung beträgt dann 0,5 Monatsverdienste für jedes Jahr des Bestehens des Arbeitsverhältnisses.
- aus einem Urteil des Arbeitsgerichts mit dem das Arbeitsverhältnis nach einem erfolgreichen Auflösungsantrag nach § 9 KSchG aufgelöst wird. Die Höhe der Abfindung wird vom Arbeitsgericht nach § 10 KSchG festgesetzt.
- aus einem vor dem Arbeitsgericht zwischen dem Arbeitnehmer und dem Arbeitgeber geschlossenen Vergleich. Die Höhe ergibt sich aus den Verhandlungen der Parteien.
- aus einem zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer anstelle einer Arbeitgeberkündigung geschlossenen Aufhebungsvertrag oder einem nach ausgesprochener Arbeitgeberkündigung geschlossenen Abwicklungsvertrag. Die Höhe ergibt sich aus den Verhandlungen der Parteien.
- als Nachteilsausgleich, der eine Pflicht zur Abfindung schon dann entstehen lässt, wenn der Arbeitgeber einen Interessenausgleich nicht versucht hat. Der Nachteilsausgleich ist nicht daran geknüpft, dass die Kündigung unwirksam ist.

- in Betrieben mit in der Regel mindestens 500, mindestens 30 Arbeitnehmer, innerhalb von 30 Kalendertagen entlassen werden sollen.

Das BAG verlangt in Umsetzung der EuGH-Rechtsprechung, dass die Massentlassungsanzeige vor dem Ausspruch der Kündigungen erstattet werden muss.

### Interessenausgleich versuchen und den Betriebsrat stets anhören

Ist eine Kündigung gleichzeitig eine Betriebsänderung im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes, muss der Arbeitgeber mit dem im Betrieb vorhandenen Betriebsrat vorab Interessenausgleichsverhandlungen führen. Einzelheiten sind in den §§ 111 ff BetrVG geregelt. Ein Interessenausgleich ist durch den Betriebsrat zwar nicht erzwingbar, wird er aber nicht durchgeführt, so können die betroffenen Arbeitnehmer unter Umständen allein wegen dieses Versäum-

nisses eine spezielle Abfindung, nämlich den sogenannten Nachteilsausgleich (§ 113 BetrVG) verlangen.

Unabhängig von eventuellen Interessenausgleichs- und Sozialplanverhandlungen ist der Betriebsrat nach § 102 BetrVG vor jeder Kündigung anzuhören. Der Arbeitgeber hat ihm die Kündigungsgründe mitzuteilen. Eine ohne ordnungsgemäße Anhörung des Betriebsrats ausgesprochene Kündigung ist unwirksam. Bei einer betriebsbedingten Kündigung genügt es nicht, als Kündigungsgrund lediglich pauschal „Auftragsmangel“ oder „Rationalisierung“ anzugeben. Der Arbeitgeber muss die Tatsachen darlegen, die den Wegfall des Arbeitsbedarfs bedingen. Bei einer Rationalisierung müssen die Maßnahmen im Einzelnen beschrieben und die damit verfolgten Zwecke und ihre tatsächlichen Auswirkungen auf den Arbeitsplatz des zu Kündigenden erläutert werden. Dabei muss der Arbeitgeber auch mitteilen, ob

eine Weiterbeschäftigung auf einem anderen Arbeitsplatz möglich ist. Ist eine etappenweise Betriebsstilllegung beabsichtigt, so genügt die Mitteilung, in welchem Ausmaß die Produktion eingeschränkt werden soll und wer entlassen oder weiterbeschäftigt werden soll. ■



**Dr. Peter H. M. Rambach**

Fachanwalt für Arbeitsrecht und Referent der Haufe Akademie.

### Hinweis der Redaktion

Ausführliche Informationen zum Thema bietet die Tagung „Wege aus der Krise: Arbeitsrechtliche Gestaltungsempfehlungen“ der Haufe Akademie, bei der Dr. Peter H. M. Rambach auch als Referent mitwirkt. Weitere Informationen unter: [www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de) oder telefonisch unter 07 61/4 70 88 11.



## Das perfekte Team für Ihre erfolgreiche Personalarbeit

Besuchen Sie  
uns auf der  
**PERSONAL 2009**  
Halle 3, Stand M.13

Jetzt testen und Prämie sichern:

- 🌐 [www.personalmagazin.de/probeabo](http://www.personalmagazin.de/probeabo)
- 🌐 [www.wuw-magazin.de/probeabo](http://www.wuw-magazin.de/probeabo)

☎ 01 80-50 50 169 0,14 €/Min. aus dem dt. Festnetz,  
abweichende Mobilfunkpreise. Ein Service von dtms.

# Kündigung mit Perspektive

GESTALTUNG. Augen zu und durch, wenn es sein muss mit Abfindungen? Transferinstrumente können bei Personalabbau der bessere Weg sein.

Von **Cornelia Rieke**

**T**ransferinstrumente sind keine neuen, sondern bewährte Instrumente der Arbeitsmarktpolitik. In Zeiten der Krise haben sie jedoch eine gesteigerte Bedeutung erlangt und können für viele Sozialpläne eine maßgeschneiderte Lösung sein.

## Chancen von Transferinstrumenten

Mit Bereitstellung der Förderinstrumente Transferagentur (Transfermaßnahmen nach § 216 a Sozialgesetzbuch III) und Transfergesellschaft (Transferkurzarbeitergeld nach § 216 b SGB III) will der Gesetzgeber erreichen, dass der Abschluss eines Sozialplans bei einer Betriebsänderung nach § 111 Betriebsverfassungsgesetz stärker auf die Schaffung neuer Beschäftigungsperspektiven ausgerichtet wird. Durch die Berücksichtigung vermittlungsfördernder Aspekte sollen die betroffenen Beschäftigten direkt in neue Arbeit vermittelt werden, sodass Arbeitslosigkeit erst gar nicht entsteht.

Bei Transferagentur und Transfergesellschaft handelt es sich um Instrumente, die miteinander kombiniert, aber auch unabhängig voneinander eingesetzt werden können, je nach den betrieblichen Voraussetzungen. Sie haben die schnellstmögliche Vermittlung in neue Arbeit zum Ziel und sind Pflichtleistungen der Agentur für Arbeit.

Die betrieblichen Voraussetzungen für die Inanspruchnahme sind, dass ein Stellenwegfall infolge einer Betriebsänderung vorliegt und der Arbeitsausfall

bei der Agentur für Arbeit angezeigt wurde. Bei der Transferagentur (TA) muss ein externer Dienstleister in Anspruch genommen werden, der eine Qualitätssicherung nachweisen kann.

Die persönlichen Voraussetzungen sind die drohende Arbeitslosigkeit sowie bei der Transfergesellschaft (TG) die Teilnahme an einer Profilingmaßnahme vor Eintritt in die TG.

## Transferagentur: Kurzfristiges und unkompliziertes Instrument

Die Transferagentur (TA) ist eine Beratungs- und Vermittlungsstelle, die von einem beauftragten Transferdienstleister eingerichtet wird. Innerhalb der Transferagentur sollen die von Entlassung bedrohten Beschäftigten beraten und gegebenenfalls qualifiziert werden, sodass der Weg zu einem neuen Arbeitsverhältnis möglichst kurz ist. Die Transferagentur findet innerhalb der Kündigungsfrist statt und bietet sich häufig dann an, wenn direkt mit Bekanntwerden der anstehenden Entlassungen Unterstützungsleistungen angeboten werden sollen, wenn die Beschäftigten noch bis zum Auslaufen ihrer individuellen Kündigungsfristen im Unternehmen benötigt werden und/oder es sich um so gut qualifizierte Mitarbeiter handelt, dass gute Arbeitsmarktchancen vorhanden sind.

## Die Transfergesellschaft: Absicherung und Unterstützung

Transfergesellschaften (TG) können sich an eine Transferagentur anschließen oder aber auch unabhängig davon eingerichtet

werden. Bei der TG wird den Betroffenen ein befristetes Beschäftigungsverhältnis von maximal zwölf Monaten angeboten. Diese Beschäftigungszeit wird dazu verwendet, sich komplett der beruflichen Neuorientierung zu widmen.

Das Arbeitsverhältnis mit dem Alt-Arbeitgeber wird mittels eines „Dreiseitigen Vertrags“ beendet, gleichzeitig wird mit der Transfergesellschaft ein neues Beschäftigungsverhältnis begründet.

Zur Finanzierung des Lebensunterhalts beziehen die Beschäftigten in dieser Zeit Transferkurzarbeitergeld (zirka in der Höhe des Arbeitslosengelds) aus Mitteln der Agentur für Arbeit, das häufig vom alten Arbeitgeber aufgestockt wird (zum Beispiel auf 80 Prozent des letzten Nettoentgelts).

Die TG bietet den Beschäftigten Unterstützungsleistungen in Form von verschiedenen Beratungs-, Qualifizierungs- und Vermittlungsangeboten.

Sobald die Entscheidung für einen Transferanbieter gefallen ist, geht es darum, die Beschäftigten genau über Ziel und Ablauf innerhalb einer TG zu informieren. Vor dem Start einer TG findet zudem ein obligatorisches Profiling statt, in dem eine umfassende Standortbestimmung erfolgt und Stärken, Kompetenzen und Qualifizierungsbedarfe erhoben werden. Zu Beginn durchlaufen die Beschäftigten dann ein Seminar zur beruflichen Orientierung mit Bewerbertraining.

Zu den Kernstücken der Arbeit einer TG gehören die individuelle Beratung, die Organisation von erforderlichen Qualifizierungen, Gruppenberatungen und Workshops zu arbeitsmarktrel-



## MANAGEMENT-TIPP

## Für eine sanfte Trennung

Eine Outplacement-Beratung der ausscheidenden Mitarbeiter zahlt sich für Unternehmen oft aus. Sie schützt vor Imageverlusten und sichert das Betriebsklima.

Outplacement-Beratungen sind in folgenden Formen, auch in Mischformen, möglich:

**Die unbefristete Einzelberatung** zeichnet sich durch ihre hohe Betreuungsintensität und Erfolgsquote aus. Laut einer Untersuchung des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater BDU hatten 95 Prozent der Teilnehmer am Ende einen neuen Arbeitsvertrag oder waren in die Selbstständigkeit gestartet. Dabei fanden knapp 60 Prozent der Kandidaten innerhalb von sechs Monaten eine neue Perspektive.

**Eine befristete Einzelberatung** unterscheidet sich von unbefristeten Programmen vor allem darin, dass es keine Garantie gibt, den Mitarbeiter bis in die neue Position zu begleiten. Daher ist ihre Erfolgsquote deutlich niedriger. Drei-Monats-Programme dienen dazu, die beruflichen und persönlichen Ziele des Kandidaten zu klären und mit einer Stärken-Schwächen-Analyse ein Konzept für Alternativen zu erarbeiten. Bei längeren Programmen wird zusätzlich eine Bewerbungsunterstützung angeboten.

**Gruppen-Outplacements** werden insbesondere bei der Schließung von Niederlassungen oder Teilbereichen genutzt. Ihr Anteil ist relativ gering, weil in solchen Trennungssituationen verstärkt auch Transfergesellschaften beauftragt werden. (dfu)

vanten Fragestellungen, gegebenenfalls Existenzgründungsberatung sowie der Vermittlungsservice.

## Die Kosten und Vorteile eines Transferprojekts

Bei einer Transferagentur werden die anfallenden Kosten von der Agentur für Arbeit bis zur Höhe von 50 Prozent der Gesamtkosten, maximal 2.500 Euro pro Beschäftigtem, gefördert. Bei der Transfergesellschaft wird der größte Teil der anfallenden Kosten über das Transferkurzarbeitergeld durch die Agentur für Arbeit finanziert. Bestimmte Lohnkostenanteile verbleiben allerdings beim Unternehmen wie auch eine eventuell vereinbarte Aufstockung. Zudem sind einmalige Kosten pro Mitarbeiter für das erforderliche Profiling sowie für durchzuführende Qualifizierungen zu kalkulieren. Weitere Qualifizierungsförderungen sind über die Arbeitsagentur möglich.

Der Transferanbieter selbst bekommt für seine Beratungs- und Vermittlungs-

leistungen außerdem einen bestimmten Betrag pro Monat und Beschäftigtem.

Als Daumenregel gilt, dass mit einem Arbeitgeberbrutto etwa zwei Monate Transfergesellschaft finanziert werden können. Das bedeutet, dass je nach Länge der individuellen Kündigungsfristen und Starttermin der TG die Finanzierung einer TG fast kostenneutral erfolgen kann. Eine TG muss also nicht viel teurer sein als eine „normale“ Entlassung.

Für das entlassende Unternehmen ergeben sich insgesamt einige Vorteile. Es kann die Entlassungen sozialverantwortlicher realisieren und hat dabei eine überschaubare Kostenkalkulation. Außerdem wird das Risiko von Kündigungsschutzklagen minimiert. Der Betriebsfrieden bleibt erhalten und damit wird das Image nach innen und außen gepflegt. Im Falle einer Insolvenz ergibt sich der Vorteil, dass der Betriebsübergang erleichtert wird. Und für die betroffenen Beschäftigten liegen die Vorteile in der professionellen Unterstützung

bei der beruflichen Neuorientierung, der Vermeidung von Arbeitslosigkeit, dem Erhalt der Rechtsansprüche bei der Agentur für Arbeit und der Erprobung von neuen Arbeitsverhältnissen mit Rückkehroption in die TG. Außerdem haben sie mehr Zeit und damit eine längere finanzielle Absicherung bei der Stellensuche.

## Viel mehr als ein goldener Handschlag

Transferinstrumente lohnen sich immer, und zwar für alle Beteiligten: Den betroffenen Beschäftigten liefern sie die erforderlichen Unterstützungsleistungen bei der Neuorientierung auf dem Arbeitsmarkt. Betriebsräte können mit ihrem Einsatz für einen Transfersozialplan viel mehr als nur einen „goldenen Handschlag“ aushandeln und die berufliche Zukunft ihrer Kollegen verantwortungsbewusst im Auge haben. Und die Geschäftsführung kann in Krisenzeiten die Kosten eines unumgänglichen Stellenabbaus überschaubar kalkulieren und dennoch nach innen und außen signalisieren, dass sie ihre Fürsorgepflicht im Hinblick auf die betroffenen Beschäftigten ernst nimmt.

Wichtig ist, möglichst schon vor Start der Sozialplanverhandlungen Sachverstand hinzuzuziehen und bei der Gestaltung von Sozialplänen vermittlungsfördernde Elemente zu berücksichtigen. Bei der Auswahl geeigneter Transferdienstleister sollte darauf geachtet werden, einen erfahrenen Anbieter auszuwählen, der sich Qualitätskriterien verpflichtet hat, den Arbeitsmarkt der Region kennt, mit einem niedrigen Betreuungsschlüssel arbeitet und dessen oberstes Ziel die nachhaltige Vermittlung in neue Arbeitsverhältnisse ist. ■



**Cornelia Rieke, M.A.**

ist Leiterin Marketing und Entwicklung der Weitblick-Personalpartner GmbH.

# Neue Regelungen zu Wertguthaben

ARBEITSZEIT. Seit dem 1. Januar 2009 gibt es zwei Arten von Arbeitszeitkonten. Ist die Wertguthabenpflicht erreicht, muss sofort in Geld umgerechnet werden.

Von **Bernd Klemm**

**V**erbindliche Rahmenbedingungen für Zeitwertkonten gab es in der Vergangenheit nur wenige. Dies hat sich mit dem Inkrafttreten des „Flexi-II-Gesetzes“ zum 1. Januar 2009 geändert. Die Praxis muss sich hier auf grundlegende Änderungen einstellen.

## Abgrenzung zu Gleitzeitkonten

Die Bestimmungen des Flexi-II-Gesetzes sollen nur für die Zeitwertkonten gelten, die nicht lediglich dem Ausgleich der täglichen oder wöchentlichen Arbeitszeit oder von Produktionsschwankungen dienen. Nicht erfasst werden sollen also klassische Gleitzeit- oder Überstundenkonten. Wertguthaben können für gesetzlich vorgesehene Freistellungen, insbesondere im Rahmen des Pflegezeitgesetzes, zur „Finanzierung“ einer Elternzeit oder einer – unter Umständen auch befristeten – Teilzeittätigkeit in Anspruch genommen werden. Darüber hinaus können Arbeitgeber und Arbeitnehmer auch andere Freistellungszwecke vereinbaren, wie zum Beispiel die Vorverlegung des tatsächlichen Eintritts in den Ruhestand oder die Teilnahme an beruflichen Qualifizierungsmaßnahmen.

## Führung ausschließlich in Geld

Nach früherer Rechtslage konnte ein Zeitwertkonto sowohl „in Zeit“ als auch „in Geld“ geführt werden. Während erstere Alternative insbesondere den Vorteil der Transparenz hatte, versprach



**Sofort ins Sparschwein müssen Arbeitsstunden, die für eine Freistellung verwendet werden sollen.**

letztere regelmäßig eine höhere Rendite, da die Entwicklung des Wertguthabens hier an die Wertentwicklung einer externen Kapitalanlage gekoppelt werden konnte. Künftig müssen Wertguthaben hingegen grundsätzlich ausschließlich „in Geld“ geführt werden.

## Anlageformen sind vorgeschrieben

Zur externen Anlage von Wertguthaben gab es bislang keine gesetzlichen Vorgaben. Daher waren Gestaltungen, bei welchen die positive Wertentwicklung der externen Anlage ungekürzt an den Arbeitnehmer weitergegeben wurde, dieser im Gegenzug aber auch das Risiko einer negativen Entwicklung der externen Anlage tragen sollte, in der Praxis

häufig anzutreffen. Die Anlage erfolgte in der Regel über Investmentfonds, wobei es keine Kapitalanlagebeschränkungen gab. Das Flexi-II-Gesetz sieht nunmehr vor, dass bei der Anlage der Wertguthaben der Anteil von Aktien und Aktienfonds in der Regel auf 20 Prozent beschränkt werden und zudem gewährleistet sein muss, dass bei Inanspruchnahme des Wertguthabens mindestens der ursprünglich angesparte Betrag an den Arbeitnehmer zurückfließt (Werterhaltungsgarantie).

Damit der Arbeitnehmer die Entwicklung seines Wertguthabens nachvollziehen kann, muss der Arbeitgeber ihn künftig einmal jährlich über dessen Höhe informieren.

### Verschärfte Insolvenzversicherung

Die Regelungen zum Insolvenzschutz von Wertguthaben wurden durch das Flexi-II-Gesetz deutlich verschärft. Die Insolvenzschutzpflicht greift bereits, soweit ein Anspruch auf Insolvenzgeld nicht besteht und das Wertguthaben des Arbeitnehmers einschließlich des darin enthaltenen Gesamtsozialversicherungsbeitrags einen Betrag in Höhe der monatlichen Bezugsgröße (2009: 2.520 Euro) übersteigt. Im ursprünglichen Entwurf des Flexi-II-Gesetzes war hier noch vorgesehen, den Insolvenzschutz erst ab der dreifachen Höhe der monatlichen Bezugsgröße greifen zu lassen. Gestrichen wurde auch die Regelung, wonach der Schutz erst gelten sollte, wenn der vereinbarte Zeitraum, in dem das Wertguthaben auszugleichen ist, 27 Kalendermonate nach der ersten Gutschrift übersteigt. Durch das Heruntersetzen des Schwellenwerts und die Streichung des Ausgleichszeitraums besteht künftig das Risiko, dass klassische Gleitzeitkonten bei nicht rechtzeitigem Abbau unbeabsichtigt in den Geltungsbereich der Insolvenzschutzbestimmungen geraten. Dies in erster Linie dann, wenn sich aus der zugrunde liegenden Vereinbarung nicht eindeutig ergibt, dass sie lediglich dem Ausgleich der täglichen oder wöchentlichen Arbeitszeit oder von Produktionsschwankungen dienen sollen. Hier sollten Arbeitgeber ihre bestehenden Zeitwertkontenvereinbarungen besonders kritisch überprüfen.

Das Wertguthaben muss künftig unter Ausschluss der Rückführung durch einen Dritten geführt werden, der im Fall der Insolvenz des Arbeitgebers für die Erfüllung der Ansprüche aus dem Wertguthaben einsteht. Als Standardlösung für den Insolvenzschutz sind Treuhandmodelle (sogenannte Contractual Trust Arrangements - CTA) vorgesehen. Bestimmte andere „Sicherungsmittel“ sind hingegen von vornherein als ungeeignet zu qualifizieren. Der entsprechende gesetzliche „Negativkatalog“ umfasst konzerninterne Einstandspflichten wie Patronatserklärungen, Schuldbeitritte oder Bürgschaften sowie

bilanzielle Rückstellungen. Die vorzeitige Beendigung, Auflösung oder Kündigung des einmal getroffenen Insolvenzschutzes ist nur zulässig, wenn der Schutz durch eine mindestens gleichwertige Insolvenzversicherung abgelöst wird und der Arbeitnehmer seine Zustimmung erteilt.

Kommt der Arbeitgeber seiner Pflicht zur Insolvenzversicherung nicht nach, so kann der Arbeitnehmer die Zeitwertkontenvereinbarung kündigen. Wird bei einer Prüfung der Rentenversicherungsträger festgestellt, dass der Insolvenzschutz fehlt oder unzureichend ist und bessert der Arbeitgeber nicht innerhalb von zwei Monaten nach, so ist die Wertguthabenvereinbarung nichtig und das Wertguthaben aufzulösen. Und kommt es wegen mangelndem oder ungenügendem Insolvenzschutz bei den Arbeitnehmern zu Einbußen, so haftet der Arbeitgeber im Falle eines Verschuldens für Schäden des Arbeitnehmers. Ausdrücklich geregelt ist in diesem Zusammenhang auch die persönliche Haftung von Geschäftsführern und Vorständen.

In der Praxis bedeuten diese strengeren Anforderungen an den Insolvenzschutz, dass die sich schon in den letzten Jahren zunehmender Beliebtheit erfreuenden CTAs vermutlich noch weiter durchsetzen werden. Denn diese Treuhandmodelle erfüllen bei richtiger Ausgestaltung alle vom aktuellen Gesetzesentwurf aufgestellten Anforderungen und bieten darüber hinaus noch weitere Vorteile (wie zum Beispiel die Möglichkeit einer „Bilanzverkürzung“).

### Übertragbarkeit von Wertguthaben

Wie bisher auch können Wertguthaben bei Beendigung eines Anstellungsverhältnisses auf den neuen Arbeitgeber übertragen werden, wenn dieser eine Wertguthabenvereinbarung mit dem Arbeitnehmer abschließt und der Übertragung zustimmt. Neu ist allerdings, dass dem Arbeitnehmer insofern künftig ein entsprechendes Forderungsrecht zusteht. Der alte Arbeitgeber kann also zur Übertragung gezwungen werden.

## Ihr kompetenter Partner ...



### ... in den Bereichen

- Personal
- Führung
- Kommunikation
- Persönlichkeitsentwicklung
- Recht

### Seit über 45 Jahren richtungsweisend!

## Arbeitszeit und Entgelt flexibel gestalten

**11.05. – 12.05.2009**  
Hannover (P772AA09)

**12.11. – 13.11.2009**  
Erfurt (P772AB09)

Themenplan und weitere Informationen im Internet: **Webcode 772.**

### Poko-Institut

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

## HINWEIS DER REDAKTION

## Experten brüten über Details zum Wertguthaben

Wann ist die Schwelle zur Wertguthabenpflicht überschritten? Diese Frage beschäftigt derzeit die Praktiker ebenso wie die der Anwendung von Wertguthaben auf geringfügig Beschäftigte. Alles wartet jetzt auf eine Antwort der Sozialversicherungsträger.

Seit dem 1. Februar 2009 müssen Entgelt-abrechner prüfen, ob Arbeitsstunden, die nicht in dem Monat ausbezahlt werden, in dem sie angefallen sind, problemlos notiert werden können oder aber sofort in Geld umgewandelt und als Wertguthaben angelegt werden müssen. Der Gesetzgeber hat für eine „wertguthabenfreie“ Verwendung allein auf die Zweckbestimmung der Arbeitszeitarbeit abgestellt. Entscheidend soll gemäß § 7 b SGB IV sein, ob die flexible „Gestaltung der werktäglichen oder wöchentlichen Arbeitszeit oder der Ausgleich betrieblicher Produktions- und Arbeitszyklen verfolgt wird“. Diese Definition hat eine Vielzahl von Fragen aufgeworfen. So zum Beispiel:

1. Gibt es eine Obergrenze, bei der von einer „Gestaltung der wöchentlichen Arbeitszeit“ nicht mehr gesprochen werden kann und ist

insoweit die bisherige 250-Stunden-Grenze aus § 23 b SGB IV noch zu beachten?

2. Was ist, wenn ein beabsichtigtes Abgleiten von Mehrarbeitsstunden entgegen der ursprünglichen Absicht nicht mehr möglich ist und die Parteien die Saldierung auf „demnächst abzufeuern“ verschieben?

Ebenfalls mehr Verwirrung als Klarheit hat die neue Bestimmung gebracht, wonach auch Wertguthabenvereinbarungen mit versicherungsfreien geringfügig Beschäftigten möglich sein sollen. Hier ist offensichtlich weder aus dem Gesetzestext noch aus der Gesetzesbegründung klar, wie derartige Wertguthaben zu qualifizieren sind, sodass die Praxis auch hier vor Rätsel gestellt wird. Ist hier eine besondere Art von Wertguthaben geschaffen worden, das sozialversicherungsrechtlich ohne Belang ist?

Oder sind Wertguthaben von geringfügig Beschäftigten zwangsläufig mit der Entscheidung der Betroffenen verbunden, auf die Rentenversicherungsfreiheit zu verzichten und daher vom Arbeitgeber wie bei versicherungspflichtigen Arbeitnehmern aufzubauen?

Das Versprechen der Sozialversicherungsträger, bis Ende Februar in einem Rundschreiben alle Zweifelsfragen zu klären, wurde leider nicht eingehalten. Stattdessen war von Streit und Zwietracht in den Expertengremien zu hören. Uns bleibt die Hoffnung, dass sich die Experten bis zur nächsten Ausgabe des Personalmagazins geeinigt haben und der Praxis das an die Hand geben, worauf sie eigentlich schon seit Jahresanfang Anspruch hat, nämlich eine verständliche „Gebrauchsanweisung“ für ein Gesetz, das leider wie so oft den Praxistest nicht bestanden hat. (tm)

Darüber hinaus wird durch das Flexi-II-Gesetz erstmals die Möglichkeit geschaffen, das Wertguthaben auch auf die Deutsche Rentenversicherung Bund zu übertragen. Voraussetzung ist, dass das Wertguthaben ein gewisses Mindestvolumen erreicht haben muss (das Sechsfache der jeweiligen monatlichen Bezugsgröße). Hat ein Arbeitnehmer sein Wertguthaben auf die Deutsche Rentenversicherung Bund übertragen, so kann er mit einer Ankündigungsfrist von einem Monat gegenüber einem neuen Arbeitgeber – auch wenn dieser keine Zeitwertkonten anbietet – eine Freistellung für die Pflege von Angehörigen nach dem Pflegezeitgesetz geltend machen. Der Arbeitgeber muss also die Nutzung des Wertguthabens dulden, was insbesondere die Personalplanung erschweren kann. Gestrichen wurde hingegen die

sozialversicherungsfreie Überführung von Wertguthaben in die betriebliche Altersversorgung, da eine zunehmende Anzahl an Wertguthaben entgegen der gesetzlichen Intention ausschließlich zur späteren Übertragung in die betriebliche Altersversorgung geführt worden sei. Ein Bestandsschutz hinsichtlich der beitragsfreien Verwendung ist lediglich für Zeitwertkontenvereinbarungen vorgesehen, die bis zum 13. November 2008 geschlossen wurden.

### Übergangsregelungen und Haftung

Auch die Zeitwertkonten die bereits vor dem 1. Januar 2009 bestanden haben, fallen unter das Flexi-II-Gesetz. Allerdings gelten für sie bestimmte Übergangsregelungen. So können diese Zeitwertkonten auch künftig noch „in Zeit“ geführt werden.

Auch für bereits bestehende Wertguthaben muss bereits jetzt ein tauglicher Insolvenzschutz eingerichtet sein. Die sechsmonatige Übergangsfrist – die häufig irrtümlich auf die Insolvenzsicherungspflicht selbst bezogen wird – betrifft nur die Kündigungsmöglichkeiten des Arbeitnehmers sowie die Nichtigkeitsfiktion bei Beanstandung durch den Rentenversicherungsträger. Insbesondere haften Gesellschaftsorgane folglich seit dem 1. Januar 2009 im Insolvenzfall gegebenenfalls bereits persönlich für Wertverluste bei Arbeitnehmern. ■



**Bernd Klemm**

ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner bei Lovells LLP (München).



# Aus Zeit wird Geld: Flexi II - Das neue Zeitwertkonto

Langzeit-Arbeitskonten sind ein Mittel moderner Personalarbeit. Sie ermöglichen es dem Mitarbeiter erarbeiteten Arbeitslohn steuer- und sozialversicherungsfrei in ein Wertguthaben beim Arbeitgeber einzustellen und diese Guthaben später zu beiderseitigem Vorteil zu verwenden. Die gesetzlichen Neuregelungen durch das Flexi II-Gesetz fördern einerseits die Neueinführung von Langzeitkonten, zwingen aber andererseits auch dazu, bereits bestehende Systeme an die neue Rechtslage anzupassen. Ziel unserer Sondertagung ist es, Sie darüber zu informieren und Lösungen für die Praxis zu präsentieren.

## Inhalte

### A. Neue steuer- und sozialversicherungsrechtliche Rahmenbedingungen durch Flexi II

- Abgrenzung der Langzeit-Arbeitskonten zu flexiblen Arbeitszeitregelungen.
- Führung von Wertguthaben.
- Wie wird die nachgelagerte Besteuerung und Verbeitragung erreicht?
- Wie kann das angesparte Wertguthaben sinnvoll verwendet werden?
- Tipps zur Auswahl und Sicherheit von Fondsanlagen.
- Die neue Portabilität von Langzeitkonten bei Arbeitgeberwechsel.
- Die neuen Kapitalanlagevorschriften und das Werterhaltungsrisiko.
- Persönliche Haftungsrisiken für Arbeitgeber beachten.
- Neuregelung der Insolvenzversicherung von Wertguthaben.
- Überprüfung dieses Insolvenzschutzes durch die Deutsche Rentenversicherung.
- Das neue BMF-Schreiben und das SV-Rundschreiben.

- Übergangsfristen und Bestandschutz für bereits in Form von Arbeitszeit geführte Wertguthaben.

### B. Praxisbericht der Sick AG: Flexible Arbeitszeitgestaltung und Zeitwertkonten in der Praxis

- Vorteile kreativer Arbeitszeitregelungen für Arbeitgeber und Beschäftigte.
- Jahresarbeitszeitmodelle und Gestaltung von Sabbaticals.
- Neue Schnittstellen von Zeitwertkonten und betrieblicher Altersversorgung.
- Überführung von Zeitwertkonten in die betriebliche Altersversorgung: 2009 noch möglich?
- Mindestanforderungen für den Betriebsrat.
- Steuerung der Arbeitszeitkonten in Boom- und Krisenzeiten.

### C. Praxisbericht der Sick AG: Erfolgreiche Einführung und Optimierung von Zeitwertkonten

- Tipps zur Implementierung von Zeitwertkonten im Unternehmen.
- Zielsetzung zur Einführung von Wertkonten.

- Zeitwertkonten zur Gestaltung des demographischen Wandels im Unternehmen.
- Positive Kosten/Nutzen-Effekte durch bedarfsgerechte Gestaltung.
- Altersteilzeit- und Vorruhestandsregelungen mittels Zeitwertkonten.
- Information von Mitarbeitern und Betriebsräten.
- Tipps zur Vertragsgestaltung.
- Personalabrechnung und Schnittstellen zum Fondsmanagement.
- Aufzeichnungspflichtigen Arbeitgeber, externe Administration.

- wie das Wertguthaben gegen Insolvenz zu schützen ist und
- wie das Wertguthaben übertragen werden kann.

Sie profitieren in dieser Veranstaltung in besonderer Weise von dem Erfahrungsbericht der Firma Sick, die bereits seit mehreren Jahren erfolgreich ein Zeitwertkontenmodell praktiziert.

Die Veranstaltungstermine dieser Sondertagung sind so gewählt, dass uns bis dahin das neue BMF-Schreiben zu den Zeitwertkonten ebenso vorliegt wie das entsprechende Rundschreiben der Sozialversicherung. Damit ist höchste Rechtssicherheit und Aktualität garantiert.


## Ihr Nutzen

Sie erfahren

- welche Auswirkungen das Flexi II-Gesetz auf bestehende Zeitwertkonten hat,
- was Sie jetzt bei der erfolgreichen Einrichtung von Zeitwertkonten beachten müssen,
- welche strengeren Vorgaben für die Führung von Wertguthaben Sie beachten müssen,

## Teilnehmerkreis

Geschäftsführer und Führungskräfte, Personalleiter und Personalreferenten sowie qualifizierte Mitarbeiter der Personalabteilung und Betriebs- und Personalräte.

Ihr Experten-Team	Termin bitte ankreuzen	Anmeldung per Fax: 0761 4708-291	
<p><b>Rudolf Kast</b> Geschäftsleitung Human Resources der Sick AG oder</p> <p><b>Sabine Oxenkecht</b> Leiterin Vergütungs- und Versorgungssysteme Sick AG; verantwortlich u. a. für die betriebliche Altersversorgung inklusive des Zeitwertkontos und</p> <p><b>Andreas Sprenger</b> Diplom-Finanzwirt und Steuerberater mit eigener Kanzlei oder</p> <p><b>Christa Münchinger</b> Referentin Vergütungs- und Versorgungssysteme, Abwicklung und Ansprechpartnerin der betrieblichen Altersversorgung inklusive des Zeitwertkontos.</p>	<p><input type="checkbox"/> <b>20.04.2009 Köln</b> Park Inn City-West</p> <p><input type="checkbox"/> <b>21.04.2009 Stuttgart</b> Holiday Inn</p> <p><input type="checkbox"/> <b>30.04.2009 Hamburg</b> Novotel An der Alster</p> <p><input type="checkbox"/> <b>05.05.2009 Düsseldorf</b> Lindner Congress Hotel</p> <p><input type="checkbox"/> <b>11.05.2009 Mannheim</b> Dorint Kongress-Hotel</p> <p><input type="checkbox"/> <b>12.05.2009 München</b> Holiday Inn München-Unterhaching</p> <p><input type="checkbox"/> <b>19.05.2009 Berlin</b> Hotel Berlin</p> <p><input type="checkbox"/> <b>20.05.2009 Frankfurt</b> Holiday In Conference Center</p>	<p>Vor-/Nachname _____</p> <p>Position _____ Branche _____</p> <p>Firma _____ Mitarbeiteranzahl im Unternehmen _____</p> <p>Straße/Postfach _____</p> <p>PLZ/Ort _____</p> <p>Telefon _____ Fax _____</p> <p>E-Mail: Bitte unbedingt angeben, denn so erhalten Sie am schnellsten Ihre Anmeldebestätigung.</p> <p> Datum/Unterschrift _____ <b>1718 645</b></p> <p>Kunden-Nr. (falls vorhanden) _____ Akademie Card- bzw. Kooperations-Nr. _____</p>	
<p><b>Buchungsinfos</b></p> <p><b>1-tätig</b> Beginn 09:00 Uhr, Ende ca. 17:00 Uhr</p> <p><b>Teilnahmegebühr:</b> <b>€ 520,- + MwSt.</b></p> <p>Inkl. Pausengetränke, Mittagessen, umfangreichen und ausformulierten Tagungsunterlagen.</p> <p><b>Buchungs-Nr. 77.99</b></p> <p><b>Auch firmenintern buchbar</b></p>	<p>Bitte schicken Sie uns Ihre verbindliche Anmeldung schriftlich zu. Bei Rücktritt einfach einen Ersatzteilnehmer anmelden. Stornogebühren bis 4 Wochen vor Seminarbeginn: € 80,- zzgl. MwSt., danach die volle Gebühr. Unsere Teilnahmebedingungen finden Sie auch im Internet unter <a href="http://www.haufe-akademie.de">www.haufe-akademie.de</a></p> <p>Haufe Akademie · Tel.: 0761 4708-811 · E-Mail: <a href="mailto:anmelden@haufe-akademie.de">anmelden@haufe-akademie.de</a> · Haufe Akademie GmbH &amp; Co. KG · Postfach · 79091 Freiburg · Registergericht Freiburg, HRB 700018</p>		
<p><b>Direktinfo im Web:</b> <a href="http://www.haufe-akademie.de">www.haufe-akademie.de</a> <b>77.99</b></p>			

## Kampfrhetorik für Frauen

**N**och viel zu oft treffen weibliche Personalmanager, die sich schon lange und erfolgreich bewährt haben, auf althergebrachte Rollenklischees und stoßen deshalb an eine „gläserne Decke“, die sie im Wettbewerb mit männlichen Kollegen benachteiligt. Umso wichtiger ist es, dass Frauen nicht nur die Rituale und Spielregeln des Business aus dem Effeff beherrschen, sondern sich auch mit rhetorischen Fähigkeiten Gehör verschaffen und durchsetzen. Denn Kommunikation ist mehr als ein Mittel der Verständigung. Sie stellt auch ein Werkzeug dar, um eigene Interessen durchzu-

setzen. „Kampfrhetorik für Frauen“ heißt deshalb ein Seminarangebot der AFL – Akademie für Führungskräfte und Leistungsträger, Hamburg. Hierbei geht es nicht nur um Methoden wie Lautstärke, Unterbrechen oder den Einsatz sogenannter Killerphrasen, sondern auch um den gezielten Einsatz von Provokationen und Emotionen. Teilnehmerinnen erhalten offenes Feedback über ihre Wirkung und lernen, ihre rhetorischen Fähigkeiten gezielt und gewinnbringend einzusetzen. Das nächste Seminar findet vom 20. bis 21. November in Düsseldorf statt.

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

## Vergütungs-Check: Das verdient ein Personalreferent

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

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

### Vergütung von Personalreferenten

Firmengröße (in Mitarbeiter)	Q3	Median	Q1	ÜBERSICHT
< 21	45.820 €	39.022 €	33.010 €	Sept.: Personalentwickler Okt.: Fachlicher Trainer Nov.: Persönlichkeitstrainer
21-50	48.588 €	42.000 €	33.860 €	Dez.: Syndikus Jan.: Lohn und Gehalt
51-100	45.800 €	40.560 €	36.240 €	Feb.: Personalmarketing März.: Personalleiter
100-1000	54.866 €	46.250 €	39.882 €	April: Personalreferent Mai: Personalsachbearbeiter
> 1000	64.820 €	53.800 €	45.028 €	Juni: Personalberater Juli: Personaldisponent Aug.: Branchenvergleich

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

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

Quelle: Personalmarkt, 2009

## 4 GOLDENE REGELN

### Die richtigen Worte

Ob eine Aussage wichtig oder unwichtig ist, entscheidet das limbische System. Wie Botschaften so verpackt werden, dass sie vom limbischen System des Gegenübers als bedeutsam empfunden werden, erläutert Kommunikations-trainerin Anita Hermann-Ruess.

**EINS** Ermitteln Sie das Wertesystem des Gesprächspartners: Ist er ein beziehungsorientierter Typ, ist er eher modern oder traditionell eingestellt? Aufschluss geben oft die Büroeinrichtung und die Art der Begrüßung. Doch: Stecken Sie eine Person nie vorschnell in eine Schublade!

**ZWEI** Leiten Sie daraus ab, was dem Gegenüber besonders wichtig ist. Entscheiden Sie daraufhin, welche Kernbotschaften im Zentrum Ihrer Argumentation stehen, weil sie Ihrem Gegenüber den aus seiner Warte größten Nutzen bringen und bei ihm positive Gefühle auslösen. Bei materiell eingestellten Personen kann dies zum Beispiel die erzielte Kostenersparnis sein.

**DREI** Verpacken Sie Ihre Botschaften richtig: Ein strukturierter Denker ist mit einer anderen Herangehensweise zu überzeugen („Mit dieser Maschine sinkt das Risiko eines Produktionsausfalls um 20 Prozent ...“) als ein experimenteller Denker („Stellen Sie sich eine Produktion vor, die völlig pannenfrei läuft ...“). Bei einer so typgerechten Argumentation ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass Ihre Vorschläge wohlwollend geprüft werden.

**VIER** Überprüfen Sie im Gespräch stets Ihre Einschätzung des Gegenübers: Das erkennen Sie an Einwänden wie „Kommen unsere Mitarbeiter mit der Maschine zurecht?“. In diesem Beispiel können Sie relativ sicher sein, dass es sich um einen beziehungsorientierten Typ handelt.

## „Die Firmen wählen sorgfältiger aus“

Die Personalberatung justHR vermittelt Fach- und Führungskräfte für die HR-Abteilung. Deren Leiterin Dagmar Maack über den Arbeitsmarkt für Personaler.



**Dagmar Maack**

leitet die neu gegründete Personalberatung für HR-Manager justHR.

**personalmagazin:** Wie hoch ist derzeit die Nachfrage nach HR-Managern?

**Dagmar Maack:** Überdurchschnittlich hoch. In Deutschland sind über 2.800 Positionen im Personalbereich geschaltet. Darin sind diejenigen Stellen nicht enthalten, die über Netzwerke, den internen Stellenmarkt und Direktsuche besetzt werden. Insbesondere für die Personalentwicklung werden mehr Personaler benötigt, aber auch für den Personalabbau. Deshalb ist bei uns die Auftragslage weiterhin steigend. Allerdings sinkt gleichzeitig die Bereitschaft der Personaler zum Stellenwechsel.

**personalmagazin:** Welche HR-Funktionen sind besonders gesucht?

**Maack:** Insbesondere Rekrutierung und Betreuung, aber auch spezielle Themen, die die Unternehmen nicht aus den eigenen Reihen abdecken können. Außerdem Experten für den Bereich „Compensation and Benefits“ und Personaler, die in der Lage sind, Change-Prozesse zu begleiten.

**personalmagazin:** In welche Richtung sollten sich Personaler spezialisieren, um ihren Marktwert zu erhöhen?

**Maack:** Eine Weiterbildung im Change-Management ist ein guter Ansatz. Ein anderer guter Ansatz ist, sich mit Business-Themen auseinanderzusetzen. Das heißt, Personaler sollten die Abteilungen kennenlernen, in denen das Geld verdient wird. Es ist sehr sinnvoll, ein halbes oder ganzes Jahr in einer anderen Abteilung zu verbringen. So können sie die Mitarbeiter besser verstehen und auch ihre Glaubwürdigkeit als Dienstleister erhöhen. Ob ein Weiterbildungsstudiengang sinnvoll ist, hängt von dem jeweiligen Unternehmen ab. Es gibt Firmen, die nach wie vor großen Wert auf einen Titel legen. In diesem Fall halte ich es für sinnvoll, sich den Themen HR-Controlling und HR-Strategie zu widmen, um mehr Transparenz in das Personalwesen bringen zu können.

**personalmagazin:** Wie sinnvoll ist es, selbst aktiv auf eine Personalvermittlung zuzugehen?

**Maack:** Sehr sinnvoll. Wir zum Beispiel führen mit jedem Bewerber, der uns seine Unterlagen zusendet, ein kurzes Telefoninterview zu seiner Qualifikation, seinen Wünschen, Vorstellungen und Rahmenbedingungen, um ein besseres Matching bei künftigen Vakanzen zu ermöglichen. Wichtig ist, sich nicht an unzählige Personalberatungen zu wenden, sondern sich diejenigen auszusuchen, die zum Tätigkeitsbereich passt. Wir selbst bieten auch Karriereberatung an und sind unterstützend tätig. Beispielsweise geben wir, wenn nötig, Tipps zur Optimierung der Bewerbungsunterlagen.

Das Interview führte **Daniela Furkel**.

## HR Business Phrases



### „Call a spade a spade“

Als Personalverantwortlicher müssen Sie auch im internationalen Kontext die Dinge beim Namen nennen (call a spade a spade). Insbesondere wenn es um ein offensichtliches Fehlverhalten eines Mitarbeiters geht.

Hier stellen wir Ihnen hilfreiche Redewendungen aus dem Haufe Praxisratgeber „Englisch für die Personalarbeit“ vor. Unsere Leser haben zudem ein halbes Jahr lang kostenlosen Zugang zu den Professional-Lektionen auf [www.business-english.de/personalmagazin](http://www.business-english.de/personalmagazin)

## ANZEIGE

### Netzwerken ist wichtig

doch leider oft zeitaufwendig, zufällig und wenig effizient.

### artus.runden

Das neue Format für effizientes Netzwerken

#### Wir machen die Pausen zum Mittelpunkt

- professionelles Netzwerken für einen ausgewählten Kreis von Führungskräften
- statt zufälliges Kennenlernen in den Pausen - arrangierte Einzelgespräche mit Gleichgesinnten
- inhaltlich fokussiert auf die individuellen Interessen jedes Teilnehmers

[www.artus-experts.de](http://www.artus-experts.de)



personalmagazin

artus.  
meet experts

## Netzwerke

### Arbeitskreis Personal Stuttgart

**Ansprechpartner:** Professor Karl-Friedrich Ackermann, Astrid Bock  
**E-Mail:** [info@ispa-consult.de](mailto:info@ispa-consult.de)

Der Arbeitskreis Personal im Förderkreis Betriebswirtschaft der Universität Stuttgart wird von Professor Karl-Friedrich Ackermann, Geschäftsführer der BDU-Unternehmensberatung ISPA consult in Stuttgart, geleitet. Am 27. März treffen sich Personalleiter und andere Personalverantwortliche zum 40. Mal, um über ausgewählte aktuelle Personalthemen mit den Referenten der gastgebenden Stuttgarter Straßenbahnen AG und mit dem Veranstalter zu diskutieren. Die Teilnahme ist kostenlos, jedoch wird auf längere Sicht die Mitgliedschaft im Förderkreis begrüßt. Teilnahmevoraussetzung ist eine Führungsfunktion im Personalwesen und die Einladung des Veranstalters, um die Teilnehmerzahl auf 25 bis 30 Personen zu begrenzen. In jedem Jahr finden mindestens zwei halbtägige Veranstaltungen mit wechselnden Rahmenthemen bei wechselnden Gastgebern statt. Kontakt über die oben angegebene Mailadresse oder telefonisch unter 07 11/22 87 93.

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



In Stuttgart und Umgebung findet regelmäßig der Arbeitskreis Personal statt.

© STUTTGART-MARKETING GMBH

## Kompetenter Gesellschafter

**Z**ukunftssicherung in Familienunternehmen durch Gesellschafterkompetenz ist das Ziel eines Programms, das junge und künftige Anteilseigner von Familienunternehmen



Die Rolle im Familienbetrieb zu finden ist das Ziel eines Nachfolgerprogramms.

bewusst dabei unterstützen will, die eigene Rolle zu definieren. Dabei kommt es nicht darauf an, ob sie operativ im Unternehmen tätig sind oder sein werden. Weiterhin lernen die Teilnehmer, ihre eigenen Kommunikationsfähigkeiten auszubauen sowie die Kompetenzen der anderen Gesellschafter im Unternehmen zu stärken und ihr Engagement zu fördern. Hierzu finden drei jeweils viertägige Module mit Workshops und Keynotes statt.

Das erste Modul startet am 18. Juni 2009. [www.equa-stiftung.de](http://www.equa-stiftung.de)

## Weiterbildung für Personalprofis

### UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Wenn die Unternehmensentwicklung bei den „Perlen“ ansetzt und daran arbeitet, sind mehr Motivation, Identifikation und Freude an der Arbeit möglich. In einem Seminar des Zentrums für Management- und Personalberatung lernen die Teilnehmer, die „Perlen“ ihrer Organisation zu identifizieren und sich mit ihnen auseinanderzusetzen. Das Seminar findet vom 7. bis 8. Mai bei Bonn statt. [www.zfm-bonn.de](http://www.zfm-bonn.de)

um Charisma und Visionen als vielmehr um praktische Antworten und das Managen von Komplexität. Der Studiengang enthält vier Module und geht über ein Jahr. [www.sbs.ox.ac.uk](http://www.sbs.ox.ac.uk)

### PROJEKTMANAGEMENT

Neue Ansätze und Impulse für eine erfolgreiche Projektarbeit in internationalen Teams vermittelt das Seminar „Interkulturelles Projektmanagement“. Es geht darum, ein besseres Verständnis für die Perspektive der ausländischen Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten herzustellen, die richtigen Fragen zu stellen und konstruktiv zusammenzuarbeiten. Das zweitägige Seminar findet vom 4. bis 5. Mai in Hamburg statt.

[www.training.telekom.de/K001598](http://www.training.telekom.de/K001598)

### MANAGEMENT

Ein neuer Weiterbildungsstudiengang an der Saïd Business School, Oxford, für Organisational Leadership basiert auf der These, dass für Leadership ein breites Repertoire nötig ist. Es geht weniger



## Termine im Mai und Juni

## Messen und Kongresse

ARBEITSRECHTS-KOLLOQUIUM	7. Mai, Köln	Datakontext Tel. 0 22 34 / 6 56 33 www.datakontext.com
TALENTMANAGEMENT ALS PERSONALWIRTSCHAFTLICHER ZEHNKAMPF	13. und 14. Mai, Saarbrücken	Institut für Managementkompetenz Tel. 06 81 / 3 02 47 23 www.management kompetenz.eu
17. DGFP-KONGRESS UND FACHMESSE PERSONAL & WEITERBILDUNG	4. und 5. Juni, Wiesbaden	Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. Tel. 02 11 / 5 97 81 02 www.dgfp.de

## Persönliche Kompetenzen

TV-TRAINING FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE	6. Mai, Königswinter	GLC Glücksburg Consulting AG Tel. 0 40 / 85 40 06 45 www.glc-group.com
LATERALES FÜHREN	22. und 23. Juni, Quickborn	Metaplan Tel. 0 41 06 / 61 70 www.metaplan.com
RHETORIK	22. und 23. Juni, Münster	Management Institut Dr. A. Kitzmann Tel. 02 51 / 20 20 50 www.kitzmann.biz

## Personal-Fachthemen

E-RECRUITING EFFEKTIV NUTZEN	4. und 5. Mai, München	Haufe Akademie Tel. 07 61 / 4 70 88 11 www.haufe-akademie.de
DAS NEUE FLEXI-GESETZ	26. Mai, Frankfurt am Main	Management Circle Tel. 0 61 96 / 4 72 27 00 www.managementcircle.de
RECHTSFRAGEN BEI DER PERSONALGEWINNUNG UND -ENTWICKLUNG	8. und 9. Juni, Köln	Poko-Institut Tel. 02 51 / 13 50 12 21 www.personal.poko.de

## Online

Immer aktuell auf dem Laufenden: Die Termine für Messen und Kongresse im Monat April finden Sie auf unserem Online-Portal. Stichwort: „Aktuelle Termine“  
[www.personalmagazin.de/downloads](http://www.personalmagazin.de/downloads)

online

in **6 Monaten**  
zur **IHK-Prüfung**

**Geprüfter  
Personalfachkaufmann  
Geprüfte  
Personalfachkauffrau**



in Zusammenarbeit mit



IHK-Bildungszentrum Koblenz  
Telefon 02 61 - 3 04 71 16  
klemenz@koblenz.ihk.de  
[www.personalfachkaufmann-online.de](http://www.personalfachkaufmann-online.de)

Qualifikation schafft Zukunft!

**EIPOS**



**Flexible berufsbegleitende  
Managementstudiengänge  
für Ihre Personalgewinnung  
und -entwicklung**

Optionales externes Traineeprogramm möglich!

- für Betriebswirte (IHK, HWK, VWA):  
**Bachelor of Arts (B.A.)  
Unternehmensführung**
- für Hochschulabsolventen:  
**General Management MBA**

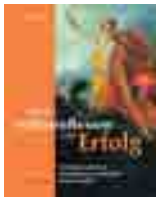


Europäisches Institut für  
postgraduale Bildung an der  
Technischen Universität Dresden e. V.  
Goetheallee 24, D-01309 Dresden

Ihr Ansprechpartner:  
Dipl.-Kfm. Georg Knobloch, MBA  
Tel.: +49 351 44072-17

[www.MBA-EIPOS.de](http://www.MBA-EIPOS.de)

## Die eigene Innenwelt im Bild erforschen



### SELBSTMANAGEMENT

Durch die Fähigkeit zur Selbstreflexion gewinnt man an Stärke, erkennt seine persönlichen Ressourcen und geht damit effizient

um. In ihrem Buch führt Christine Kranz in die Grundlagen der Reflexionsarbeit mit Bildern ein und gibt Fall- und Übungsbeispiele. Letztere helfen den Lesern dazu, ihren eigenen Reflexionsprozess genau zu verfolgen. Das von der Autorin entwickelte Symbolon-Kompetenz-Modell will den Lesern eine Methode an die Hand geben, mittels Assoziationen zu bekannten Kunstwerken die eigene Innenwelt zu erforschen.

**BEWERTUNG:** Die eigenen Potenziale anhand der Reflexionen zu bekannten Kunstwerken zu entwickeln – das klingt esoterisch. Doch die Argumentation der Autorin zur Methode erscheint schlüssig. (dfu)

Christine Kranz: *Durch Selbstreflexion zum Erfolg*. 169 Seiten, Symbolon Verlag, Triesen, 2008. 37,45 Euro.

## Strategie als Zweck und Ziel



**MANAGEMENT** Strategie und Management gehören eng zusammen. Ohne Management bleibt Strategie bestenfalls eine clevere Idee. Aber noch ist der Bereich strategisches Management wenig erforscht. Das nimmt Ralph Scheuss zum Anlass, um zu beleuchten, welche strategischen Denksätze in welchen wirtschaftlichen Perioden vorherrschten und wie der derzeitige Stand der Strategiediskussion ist. Din

diesem Zusammenhang fasst er 220 strategische Konzepte zusammen – von Management-Vordenkern wie Carl von Clausewitz und Jack Welch – bis zu asiatischen Strategien wie dem Toyota-Management-System und den „neuen Wilden“ wie der Schwarmintelligenz. Darüber hinaus erläutert er, wie Strategie im Alltag implementiert werden kann und erklärt, warum Strategie nicht funktioniert, aber notwendig ist.

**BEWERTUNG:** Das Buch wendet sich an Praktiker und vermittelt ihnen eine Übersicht zum aktuellen Stand des strategischen Managements. (dfu)

Ralph Scheuss: *Handbuch der Strategien*. 408 Seiten, Campus Verlag, Frankfurt/Main, 2008. 39,90 Euro.

## Aussagekräftige Kennzahlen generieren



**AUS UNSEREM VERLAG** Das Management Reporting geht klar über das historisch bekannte Aufgabenspektrum des Controllers hinaus. Es versorgt nicht nur das

Management mit entscheidungsrelevanten Informationen, sondern hält auch Analysen der Geschäftsentwicklung und relevante Steuerungsdimensionen des Unternehmens bereit. Nach einer Einführung in die Grundlagen des Management Reportings geben die Autoren zahlreiche Beispiele aus der Praxis vom Mittelstand bis zum Großkonzern und zeigen Trends auf. Zudem informieren sie über moderne IT-Unterstützung, zum Beispiel durch Business Intelligence. Ein Thema, das auch für Personalentscheider interessant ist, denn aussagekräftige Kennzahlen werden für das Standing von HR im Unternehmen immer wichtiger. (dfu)

Ronald Gleich, Péter Horváth, Uwe Michel (Hrsg.): *Management Reporting – Grundlagen, Praxis und Perspektiven*. 440 Seiten, Rudolf Haufe Verlag, Freiburg, 2009. 78,00 Euro.

## Die Zusammenarbeit mit Personalberatungen



### Dienstleistung

Das Dienstleistungsspektrum von Personalberatungen reicht vom Executive Search bis zur Personalvermittlung und Beratung.

Mit ihrem Buch wollen

die Herausgeber erstmals alle Facetten dieser vielschichtigen Branche beleuchten. Sie beschreiben die aktuellen Marktentwicklungen und Praxistools, schildern die Sichtweise der Headhunter auf unterschiedliche Branchen und geben einen Ausblick auf künftige Erfolgsfaktoren der Personalberatung. Ein Kapitel des Buchs stellt die Ergebnisse einer Befragung zur Zusammenarbeit mit Personalberatungen wider.

**BEWERTUNG:** Das Buch richtet sich an alle Beteiligten eines Beratungsprozesses (Kunden, Kandidaten und Berater). Schwerpunktmäßig geht es um das Thema Executive Search. (dfu)

Stephan Füchtner, Thomas Wegerich (Hrsg.): *Das Handbuch der Personalberatung*. 391 Seiten, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt/Main, 2008. 49,90 Euro.

## Die Gesundheit fördern, die Leistung steigern



### Gesundheitsförderung

Dass insbesondere Personalmanager häufig von Burn-out betroffen sind, war bereits in der Personalmagazin-Ausgabe 09/2008 zu lesen.

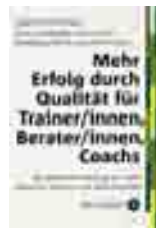
Aber auch viele andere Berufsgruppen sind gefährdet. Die zunehmende Ambivalenz der Erwerbsarbeit führt zu immer weiter steigenden Burn-out-Zahlen. Im vorliegenden Buch werden nun Wege aufgezeigt, wie Unternehmen die Arbeit gesundheitsverträglicher und

weniger belastend gestalten können. Hierfür stellen die Autoren Ansätze des Ressourcenmanagements vor, die sowohl die Gesundheit unterstützen als auch zu besseren Arbeitsleistungen führen. Anhand von Praxisbeispielen konkretisieren sie die theoretischen Ausführungen und stellen konzeptionelle Aspekte und praktische Vorgehensweisen im Detail vor.

**BEWERTUNG:** Das Buch ist für all jene gedacht, die sich für eine leistungs- und zugleich gesundheitsfördernde Arbeits- und Organisationsgestaltung einsetzen. Empfehlenswert vor allem wegen seines hohen Praxisbezugs. (dfu)

Hans Kernen, Gerda Meier: Achtung Burn-out! 278 Seiten, Haupt Verlag, Bern, 2008. 34,00 Euro.

## Qualitätsentwicklung für Trainer und Berater



**TRAINING/BERATUNG** Warum nicht sich als Trainer oder Coach selbstständig machen? Oder im Nebenerwerb als Berater tätig werden? Personalmanager, die sich mit diesen

Fragen ernsthaft beschäftigen und für den Start in die Selbstständigkeit entscheiden, sollten hierbei von Beginn an das Thema Qualitätsentwicklung in den Vordergrund stellen. Hilfestellung gibt dieses Buch, das den EFQM-Ansatz

der European Foundation for Quality Management speziell für Trainer, Berater und Coaches weiterentwickelt. Es stellt einen Selbstbewertungsbogen zur Verfügung sowie Arbeitsinstrumente, Checklisten und Musterbeispiele auf CD-ROM. Die Philosophie des Buchs: Über die Qualität der Arbeit entscheiden die Kunden und nicht Zertifikate oder Bescheinigungen.

**BEWERTUNG:** Das praxisorientierte Buch übersetzt das Thema Qualitätsentwicklung für selbstständige Trainer, Berater und Coaches. (dfu)

Gitta Landgrebe, Franz Knist, Wolfgang Böhm, Günther Frosch: Mehr Erfolg durch Qualität für Trainer/innen, Berater/innen, Coaches. 163 Seiten, Gabal Verlag, Offenbach, 2008, 29,90 Euro.



## Executive Breakfast Events

Development Dimensions International

KOSTENLOS FÜR SENIOR HR-EXPERTEN

### FÜHRUNG, HR UND BUSINESS STRATEGIE „NINE CRITICAL STEPS FOR HR“

#### VERBRINGEN SIE ZWEIFINHALB STUNDEN BEIM FRÜHSTÜCK MIT DDI,

um zu erfahren, welche neun entscheidenden Schritte HR für die Business Strategie unentbehrlich machen. Diese Veranstaltungen haben bereits in vielen anderen Ländern wie den USA, Kanada, China und Großbritannien stattgefunden.

**Sichern Sie sich noch HEUTE  
Ihren kostenlosen Platz in  
München, 23. April 2009  
oder Frankfurt, 29. April 2009.**

DDI ist ein global tätiges Talent-Management-Unternehmen. Auf Basis von Studien und unserer Erfahrung aus der langjährigen Zusammenarbeit mit Kunden weltweit präsentieren wir Ihnen, welche entscheidenden Schritte HR heute gehen muss.

- Warum nur Talent-Management-Programme verwendet werden sollten, die eng mit den Businessanforderungen verknüpft sind, und warum HR alle generischen Führungskräfteprogramme hinterfragen sollte.
- Warum Senior Manager und High-Potentials noch deutlicher im erhöhten Fokus der Personalentwicklung stehen sollten.
- Was Führungskräfte dem Paradoxon konkurrierender Anforderungen, in dem Unternehmen gefangen sind, entgegensetzen und wie sie es managen können.
- Wieso die derzeitige wirtschaftliche Situation HR eine Chance bietet, im Unternehmen als strategischer Partner wahrgenommen zu werden. Und was HR dafür tun muss.
- Was allen Führungskräften jetzt besser gelingen muss denn je.



## Personalmarketing

Personalmagazin 02/2009, Seite 82

Im Kollegentipp nahm Thomas Sattelberger, Personalvorstand Deutsche Telekom, Stellung zum moralischen Fundament einer Unternehmenskultur. Ein Leser hat dazu Anmerkungen.

Die Termini für Manager, die nach Herrn Sattelberger über „persönlichen und unternehmensspezifischen Ökonomismus“ hinausgehen und dadurch Sinn stiften, können zum Beispiel im gesellschaftlichen Wert der durch das Unternehmen geschaffenen Produkte erkannt werden, für die das Management via Strategieentscheidungen verantwortlich zeichnet. Wenn sich jedoch das Management – wie eben bei der Deutschen Telekom AG – die Ausgliederung gerade der operativen Teile aus dem Kernunternehmen zum Ziel setzt, dann schafft die Unternehmensleitung willentlich ein Restunternehmen, das sich genau diesen Wert nicht mehr zuordnen kann: Dann steht schlicht reine Gewinnmaximierung im Vordergrund.

Das miserable Image, das die Wirtschaft und ihre Akteure heute haben, könnte eventuell an der Spannung festzumachen sein, die zwischen enorm gesteigerten Leistungsanforderungen an das Individuum und dem Ziel des daraus gewonnenen „Mehr“ an Leistung besteht. Beobachtet wird seit vielen Jahren eine Polarisierung

der Vermögensverteilung, während gravierende Probleme noch nicht einmal angegangen wurden. Folglich dient die eingeforderte Leistungssteigerung nicht der Allgemeinheit, sondern ausschließlich dem Profit Weniger. Primat ist nicht mehr der Mensch, in dessen Dienst die Wirtschaft steht, sondern umgekehrt.

Solange die beobachteten Zustände den normalen Menschen eher als Funktionalität denn als Nutznießer der Wirtschaft charakterisieren, muss insbesondere das Konzern-Unternehmertum auf moralischer Ebene erst einmal Handlungsfähigkeit zeigen, bevor es glaubwürdig Sprachfähigkeit erlangen könnte.

Jürgen Hartwig, Augsburg

## Excel-Verlosung

Personalmagazin 01/2009, Seite 48

Die Gewinner unserer Verlosung auf [www.personalmagazin.de/excel](http://www.personalmagazin.de/excel):

- Regina Rudolf, Schwartauer Werke GmbH & Co. KG
- Bruno Hübler, EWR AG
- Julia Fückert, RLE International GmbH
- Jeanette Jeromin, Hagos eG
- Christine Adlbert, Alpine Electronics GmbH
- Sabine Feneberg, Rb Donau-Ilser eG
- Daniela Feninger, Tartex + Dr. Ritter GmbH
- Sascha Lösch, Rheinische Energie AG

Die Gutscheine erhalten Sie per Post.

## Impressum

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

### ABONNENTEN-SERVICE UND VERTRIEB

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

HERAUSGEBER Reiner Straub

### REDAKTION

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

### REDAKTIONSASSISTENZ

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

### AUTOREN UND MITARBEITER DIESER AUSGABE

Kai Anderson, Prof. Dr. Christoph Beck, Eva-Christiane Diemar, Michael Eger, Tina Goddard, Prof. Dr. Wolfgang Jäger, Bernd Klemm, Isabell C. Krone, Fred Marchlewski, Michael Paatz, Dr. Peter H. M. Rambach, Jürgen Ress, Cornelia Rieke, Andreas Schubert, Kerstin Simon, Dr. Jennifer L. Sparr, Jörg Ziegler

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

ANZEIGEN Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2009  
Haufe Fachmedia GmbH & Co. KG, Im Kreuz 9  
97076 Würzburg, [www.haufe-fachmedia.de](http://www.haufe-fachmedia.de)

### ANZEIGENLEITUNG (verantwortlich für Anzeigen)

Klaus Sturm, Tel. 09 31/27 91-733  
E-Mail: [Klaus.Sturm@personalmagazin.de](mailto:Klaus.Sturm@personalmagazin.de)

### KEY ACCOUNT MANAGEMENT

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

### ANZEIGENDISPOSITION

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

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

### ERSCHEINUNGSWEISE


Monatlich, in der Regel am letzten Freitag eines Monats, 11. Jahrgang  
VERBREITETE AUFLAGE: 44.861 Exemplare im 4. Quartal 2008

### DRUCK

Echter Druck Center Würzburg  
URHEBER- UND VERLAGSRECHTE Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Das gilt auch für Entscheidungen und deren 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.



### VORSCHAU

- Titel: Personalcontrolling
- Resilienz praktisch umsetzen
- Vergütung in der Krise
- EuGH-Urteil zum Betriebsübergang



Die Online-Messe für eLearning.

eLearning  expo

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

# Messe to Go



[elearning-expo.de](http://elearning-expo.de)

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

skills4it



Digital Skills



time4you

VIWIS



HR-Management



provadis

## Kündigung? Wenn, dann fair!

**KOLLENTIPP.** Kündigungen sind ohne Zweifel ein Reizthema – für die Betroffenen wie die Personaler. Vorsicht und Fairness sind dabei geboten.

**In guten wie in schlechten Zeiten ...!** Alle Arbeitgeber bemühen sich in guten Zeiten, sich selbst mit aufwendiger Kommunikation ins rechte Licht zu rücken und als der Arbeitgeber der Zukunft zu präsentieren. Ändern sich die Zeiten hingegen, verstummen die Kommunikationskanäle. Oft werden Mitarbeiter und Arbeitnehmergremien in knappen Besprechungen oder Versammlungen mehr oder minder vor vollendete Tatsachen gestellt. Deshalb fragen sich in diesen Zeiten auch die Mitarbeiter, die nicht von einer Restrukturierung betroffenen sind, ob sich nicht noch ein besserer Arbeitgeber findet.

**Es gilt daher, sich mit Stil voneinander zu verabschieden.** Im Laufe einer jeden Personalmanagerkarriere werden Restrukturierungen kleinerer oder größerer Art notwendig; sei es, um auf sich

verändernde Märkte gerade noch rechtzeitig zu reagieren oder um Kosten zu sparen. In der Regel sind diese Maßnahmen mit Kündigungen verbunden. Wenn die Kündigung nicht mehr abwendbar ist, sollte der Mitarbeiter dies auf Augenhöhe erfahren. Der Ort hierfür ist ein persönliches Gespräch. In dessen Verlauf muss dem Mitarbeiter ehrlich vermittelt werden, dass die Kündigung kein Affront gegen seine Person ist, sondern eine wirtschaftliche Entscheidung. Es sollte der Rahmen gegeben sein, das „Wie“ einer Beendigung offen zu besprechen.

**Neben arbeitsrechtlichen Fragen ist auch wichtig, wie man sich voneinander verabschiedet.** Es kann für den Mitarbeiter fristwahrend sinnvoll sein, Widerspruch beim Arbeitsgericht einzulegen. Deshalb muss man noch nicht auf persönlicher Ebene mit dem Mitarbeiter brechen. Vielmehr sollte immer wieder versucht werden, faire Vergleichslösungen zu finden. Und dies auch ohne Sozialplandruck.

**Es besteht Fürsorgepflicht – auch über das Arbeitsverhältnis hinaus!** Betriebsbedingte Kündigungen spricht niemand gerne aus. Während des Arbeitsverhältnisses hat der Arbeitgeber eine Fürsorgepflicht für die Mitarbeiter – meines Erachtens gilt dies auch über die Kündigung hinaus. So kann der Personalmanager auf Stellensuche außerhalb des Unternehmens gehen. Wer, wenn nicht der Personalverantwortliche, hat die Kontakte zu Personalvermittlern und Headhuntern? Kein Personalmanager sollte sich zu schade sein, diese Kontakte für den umgekehrten Weg



zu nutzen. Auch Outplacement bietet sich an – nicht nur für Führungskräfte.

**Das Beste zum Schluss: Feiern Sie Erfolge miteinander – you always meet twice!** Nun noch etwas Persönliches: Das Schönste ist es, zu wissen, dass Mitarbeiter, denen Sie kündigen mussten, eine neue Arbeitsstelle haben. Freuen Sie sich mit ihnen und feiern Sie mit ihnen! Seien Sie sicher, bei Arbeitgebern mit großer regionaler Verwurzelung treffen Sie viele Ihrer ehemaligen Kollegen gelegentlich wieder. Und es ist schöner, wenn sich alle Parteien dann noch etwas zu sagen haben.

**Wer weiß, ob nicht dieser gekündigte Mitarbeiter einmal eine Empfehlung ausspricht – gerade weil er fair behandelt wurde.** Oder ob er wieder zurückkommt, wenn die Zeiten besser sind. Auch Sie erkennen meist in den schlechten Zeiten, welche Ihre besten Mitarbeiter sind! Und zu guter Letzt: Wenn es Sie eines Tages trifft, möchten Sie doch sicher auch, dass man Ihnen auf Augenhöhe und fair kündigt, oder?

### Kollegentipp

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

Initiative  
→ Wege zur  
**Selbst GmbH e.v.**

### Isabell C. Krone

Director HR Germany,  
Austria & Switzerland  
Tele Atlas Deutschland  
GmbH & Co. KG.



**WIR HABEN UNSERE GESAMTE  
WEBSEITE FÜR SIE ÜBERARBEITET.  
UND FÜR MENSCHEN WIE SIE.**

**(ABER HAUPTSÄCHLICH  
FÜR SIE)**

Nie war es einfacher und effizienter, Ihr Unternehmen zu präsentieren und qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Profitieren auch Sie von den neuen Funktionen und Dienstleistungen für eine erfolgreiche Online-Rekrutierung.

**FINDEN SIE JETZT DEN PASSENDEN  
KANDIDATEN UNTER [WWW.MONSTER.DE](http://WWW.MONSTER.DE)**



**monster.de**  
Ihr neues Leben ruft™



Mit Kurzarbeit die  
Krise meistern.

# Qualifizieren statt entlassen rechnet sich.

Mit dem Konjunkturpaket II wird der Bezug von Kurzarbeitergeld wesentlich erleichtert und noch umfassender gefördert. Kurzarbeit rechnet sich für alle Beteiligten: Die Beschäftigten behalten ihre Arbeitsplätze. Das Unternehmen senkt seine Kosten. Und das sofort. Gemeinsam können sie die Zeit der Kurzarbeit für Weiterbildungen nutzen und werden dabei von der Bundesagentur für Arbeit finanziell unterstützt. Kurzarbeit hat sich bewährt für Unternehmen aller Branchen und jeder Größe. Ob kleiner Handwerksbetrieb, Start-up oder Großkonzern: Mit Kurzarbeit lassen sich Auftragseinbrüche ohne Entlassungen überbrücken – und das bis zu 18 Monate lang.

Ihre Agentur für Arbeit

- zahlt 60 oder 67 Prozent des ausgefallenen Nettolohns – das Kurzarbeitergeld.
- erstattet 50 Prozent der Sozialabgaben auf das Kurzarbeitergeld.
- übernimmt 100 Prozent der Sozialabgaben auf das Kurzarbeitergeld der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich zusätzlich qualifizieren.
- beteiligt sich an den Kosten für die Weiterbildung – das kann zum Beispiel eine handwerkliche Zusatzqualifikation oder ein Kurs in Fachenglisch sein.

Nutzen Sie diese Chance. Denn wenn es wieder aufwärts geht, können Sie mit Ihrem qualifizierten und motivierten Team sofort durchstarten.

Wenn Sie mehr wissen wollen, auch zu Weiterbildung außerhalb von Kurzarbeit, rufen Sie uns einfach unter 018 05-6767-12\* an (Infotelefon des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales) oder besuchen Sie [www.einsatz-fuer-arbeit.de](http://www.einsatz-fuer-arbeit.de).

\*Festnetzpreis 14 Cent/Min.; Mobilfunkpreise abweichend.

**EINSATZ FÜR ARBEIT.**



**Bundesagentur  
für Arbeit**



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales