

FÜHRUNG

Welchen Beitrag Personaler künftig leisten müssen s. 28

EFFIZIENZ

Wie Sie Ihre Kosten senken: Die 40 besten Hebel s. 54

SOCIAL MEDIA

Wie Sie arbeitsrechtliche Risiken vermeiden s. 68

06/2010 | 11,20 EUR

# personalmagazin

MANAGEMENT, RECHT UND ORGANISATION

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

## Frauenquote? Quotenfrauen?

Wie Sie mehr weibliche Talente in Führungspositionen bringen s. 10

Stellenmärkte:  
Neue Trends,  
Kennzahlen und  
Recruiting-Wege  
s. 37



MATERIAL-NR. 04062-5116





## Suchen Sie nach Führungspersonen?

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

Quellen: MA 2009; SCS Personalberatung

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

in puncto Führungskräfte werden Sie hier fündig, denn nirgendwo im Südwesten erreichen Sie mehr Entscheider als mit uns: um genau zu sein 134.000.

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

**Sagen Sie's dem Südwesten.**

**STUTTGARTER  
ZEITUNG**

ANZEIGENGEMEINSCHAFT



Eine Frauenquote ist wirksam und bringt Organisationen positiv voran. Wenn sie nicht kommt, kommt ein Gesetz.

## Späte Einsicht

Mit einem Doppelschlag hat Thomas Sattelberger, Personalvorstand der Telekom, die Debatte um die Frauenquote im Management wiederbelebt: Sein „eigener“ Konzern verpflichtet sich, 30 Prozent der Managementpositionen bis zum Jahr 2015 mit Frauen zu besetzen; zudem unterstützt er die „Nürnberger Resolution“, die eine Frauenquote von 40 Prozent in den Aufsichtsräten fordert – nach dem Vorbild Norwegen.

Die Reaktionen waren heftig. Alle Argumente gegen die Quote hat der Saarbrücker Hochschullehrer Christian Scholz in seinem FAZ-Blog „Per Anhalter durch die Arbeitswelt“ zusammengestellt und zu einer Abwehrschlacht aufgefordert. Dabei befindet er sich in keiner Minderheitenposition, vielmehr sind 84 Prozent der börsennotierten Unternehmen seiner Meinung – so eine aktuelle Umfrage der Wirtschaftswoche. Die Altherrenwelt lebt.

Alle Selbstverpflichtungserklärungen der Wirtschaft – zuletzt haben die Unternehmensverbände damit eine gesetzliche Vorgabe unter der Regierung Schröder verhindert – haben bislang nichts gebracht. Der Frauenanteil in den Vorständen der großen Unternehmen liegt bei zwei Prozent. „Ein Armutszeugnis für die Wirtschaft“, wie der Ex-BDI-Präsident Hans-Olaf Henkel formuliert, der früher die Quote ebenso wie Sattelberger abgelehnt hat.

Eine Quote ist wirksam, schafft Chancengleichheit und bringt Organisationen positiv voran, was die beiden Auguren jetzt eingesehen haben. Viel Zeit zum Lernen bleibt der Wirtschaft nicht mehr. Entweder werden weitere Unternehmen der Telekom folgen oder die konservativ-liberale Regierung wird eine erste Gesetzesinitiative zur Frauenquote in Aufsichtsräten starten. Und das ist gut so.

*Reiner Straub, Herausgeber*



Besuchen  
Sie uns auf der Messe  
PERSONAL & WEITERBILDUNG  
Wiesbaden 10.-11.6.2010

## Mitarbeiter. Passgenau. Integrieren.

### Das persolog<sup>®</sup> Mitarbeiter-Integrations-System

Die effektive Personalauswahl

- Entscheiden Sie sich für die Person, die zu ihnen passt.
- Das zentrale Auswahlkriterium: Integrationsfähigkeit.



Das persolog<sup>®</sup>  
Mitarbeiter-  
Integrations-  
System

## SZENE

### 08 News und Events

## TITELTHEMA

#### 10 Frauenquote? Quotenfrauen?

Frauenförderung steht wieder auf der Agenda von Firmen und Politik

#### 14 „Ein Killerwort seit 15 Jahren“

Zwei Vorstände diskutieren über die Frauenquote: Thomas Sattelberger, Deutsche Telekom, und Marlies Mirbeth, Stadtparkasse München

#### 16 Viel mehr als Zickenbefindlichkeit

Wie Coachings und Seminare Frauen für die Führung fit machen

#### 20 Netzwerke, Visionen, Objektivität

Eine Studie zeigt, was Betriebe aus den Karrieren der 49 deutschen Top-Führungsfrauen lernen können

#### 22 Gut sein genügt nicht

Auch im Personalwesen erobern wenig Frauen die Leitung. Was tun?

## MANAGEMENT

### 24 News

### 25 Dienstleistungsmarkt

#### 26 So wird man „Bester Arbeitgeber“

Was Noventum Consulting tut, um die eigenen Mitarbeiter und die Kunden von sich zu überzeugen

#### 28 In die Zukunft führen

HR-Memorandum: Die Art und Weise von Führung verändert sich – und so auch die Aufgaben der Personaler

#### 31 Praxis bei Boehringer Ingelheim:

Ein zukunftsweisendes Führungsverständnis ist bereits umsetzbar

#### 33 Schulung – Transfer – Alltag

Der Flughafen Stuttgart kontrolliert Bildungsmaßnahmen mit einem eigens entwickelten Instrument

## SPEZIAL

### 37 Stellenmärkte

#### 38 Wo surft die Zielgruppe?

Kennzahlen zu Jobbörsen bleiben wichtige Antworten schuldig

#### 43 Der Gründer von Stellenanzeigen.de erklärt sinnvolle Messverfahren

#### 41 Der Wettbewerb wird härter

Online-Stellenmärkte konkurrieren immer stärker mit Suchmaschinen

#### 42 Marktübersicht: Online-Jobbörsen

#### 44 Recruiting in Xing und Co.

Wie der Bertelsmann-Konzern sich als Arbeitgeber in vielen sozialen Netzwerken in Szene setzt

#### 46 Geschwächt, aber voller Tatendurst

Anbieter von Print-Stellenmärkten sehen optimistischer in die Zukunft

## ORGANISATION

### 48 News

### 50 Softwaremarkt

#### 52 Ein Flughafen mit PEP

Softwarebasierte Personaleinsatzplanung am Salzburger Flughafen

#### 54 40 Hebel zur Kostensenkung

Im Rahmen der „Initiative Personal“ zeigen wir auf, wie Sie intelligent und effektiv Aufwand reduzieren

#### 59 Qualität suchen und finden

Worauf bei der Suche nach einem guten Transferanbieter zu achten ist

#### Frauenquote? Quotenfrauen?

Seit dem klaren Bekenntnis von Telekom-Vorstand Thomas Sattelberger zur Frauenquote hat die Diskussion um die richtige Förderung von Frauen in und für Führungspositionen wieder an Fahrt gewonnen. Wir zeigen Ihnen, wo es in den Unternehmen immer noch hakt und wo gerade der Personalbereich gefordert ist. Zudem erfahren Sie, welche Coachings und Seminare es speziell für Frauen gibt und was diese dort – neben der Auseinandersetzung mit männlichen Kollegen – lernen. S. 10



#### „Ossis sind kein Volksstamm“

Wann eine Diskriminierung wegen ethnischer Herkunft im Sinne des AGG vorliegt, erklärt Rechtsanwalt Peter H. M. Rambach. S. 75



## Recruiting in Xing und Co.

„Create your own career“: Mit diesem Banner schmückte der Bertelsmann-Konzern seine Repräsentanz in Berlin (Foto). Die Aktion ist Teil der neuen Recruiting-Kampagne, die der Konzern vor allem in sozialen Netzwerken umsetzt. S. 44

## RECHT

### 64 News

### 66 Aktuelles aus der Rechtsprechung

### 68 Richtiger Umgang mit Web 2.0

Welche arbeitsrechtlichen Probleme im Internet zu beachten sind

**70** Fachanwalt Berthold Hilderink erklärt, wie man „Social-Media-Guidelines“ einführt und überwacht

### 72 Arbeitsrecht und Nebentätigkeit

BAG: Bestimmte Nebentätigkeiten können vom Konkurrenzverbot ausgenommen sein

**74** Entgelt: Wie Sie Sozialabgaben bei Nebentätigkeiten richtig berechnen

### 75 „Ossis sind kein Volksstamm“

Rechtsanwalt Peter H. M. Rambach erklärt, warum ein deutscher Dialekt kein AGG-Merkmal ist

## PERSÖNLICH

### 76 Self Service

Vergütungs-Check: Personalberater; Goldene Regeln der Kommunikation

### 77 Vorbeugen ist besser als heilen

In den einzelnen Berufsphasen treten bestimmte Karrierefragen auf

### 78 Jobfitness

Weiterbildungstipps; HR-Netzwerke

### 80 Buchtipps

### 82 Kollegentipp

## RUBRIKEN

**03** Editorial

**06** Online

**79** Termine

**81** Impressum

**81** Vorschau

**81** Rückblick

## HAUFE.Personal

### Wissen

### News

### Top-Themen

### Online-Seminare

### Marktübersichten

### Newsletter

### Personalmagazin

#### Aktuelle Ausgabe

#### Heftarchiv

#### Abonnement

#### Redaktion

### Wirtschaft und Weiterbildung

### Haufe Akademie

### eCampus

### Haufe Community

## „Initiative Personal“ auf dem Portal

Der Aufschwung schlägt sich positiv auf dem Arbeitsmarkt nieder, das zeigen die aktuellen Zahlen der Arbeitsagentur. Jetzt ist die Zeit für Personaler, um wieder stärker in die Zukunft zu blicken. Dafür haben sie drei Stellhebel: Personal planen, Kosten senken, Mitarbeiter stärken. Unter dem Motto „Initiative Personal“ werden wir auf unserem Portal ergänzend zu den Artikeln im Personalmagazin in den nächsten Monaten über diese drei



Themenbereiche informieren. Den Auftakt bildete das Thema „Personal planen“ mit einem Top-Thema. Jetzt haben wir ein weiteres aktuelles Top-Thema für Sie zusammengestellt, das Ihnen Wege zeigt, die HR-Prozesskosten zu senken. Außerdem können Sie Video-Interviews mit Personalern sowie Wissenschaftlern, kostenfreie Online-Seminare und Instrumente für die Praxis online abrufen.

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

## Meissners Personal-Cartoon

Auch zum Schmunzeln bieten wir Ihnen etwas auf dem Personal-Portal: Alle zwei Wochen können Sie hier eine neue Folge von Meissners Personal-Cartoon anschauen und an Kollegen versenden. Den Einblick in die humoristische Welt der Manager und Personaler bietet Ihnen Dirk Meissner aus Köln. Er zählt zu den erfolgreichsten deutschen Cartoonisten. Seine Cartoons erscheinen unter anderem in der „Süddeutschen Zeitung“, in dem Magazin „Börse-Online“ und in weiteren Fachzeitschriften.

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

## personalmagazin

### Ergänzende Downloads

Download-Ergänzungen zum aktuellen Heft finden Sie auf unserem Zeitschriftenportal unter [www.personalmagazin.de](http://www.personalmagazin.de). Dort können Sie sich alle Checklisten, Marktübersichten und Arbeitshilfen, die wir im Heft zu den einzelnen Artikeln ankündigen, im PDF-Format herunterladen. Von dort können Sie auch über den Link „Zum Downloadarchiv“ zu den Downloads vergangener Ausgaben gelangen. Im Juni bieten wir Ihnen einen ergänzenden Artikel zum Thema „PSV-Beiträge durch Pensionsfonds senken“, weitere Informationen zum BGM-Zertifikat und weiterführende Texte, die Sie bitte dem nebenstehenden Kasten entnehmen. [www.personalmagazin.de](http://www.personalmagazin.de)

### Neue Downloads im Juni



- Checkliste: HR-Prozesskosten senken
- Vergütungs-Check: Personalberater
- Übersicht: Führungsseminare für Frauen
- Studie: Zufriedenheit mit Jobbörsen
- Instrument: Bildungsprozess-Begleitbogen
- Monitor: Human Capital Transparency
- Rechtsprechungsübersicht: Nebentätigkeit
- **Alle Downloads**

# Andere haben die Nase oben. Wir haben sie lieber vorn.

Capgemini Consulting sucht Strategieberater, die den richtigen  
Riecher haben. [www.capgemini-karriere.de](http://www.capgemini-karriere.de)

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

## Erfahrene Spezialisten für Change Management | 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. Sowie die spannenden Themenschwerpunkte:

#### Change Management

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

#### Human Resources Management

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

### Wir finden bei Ihnen:

Mehrjährige Erfahrung in der Unternehmensberatung, idealerweise auch 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 Deutsch- und Englischkenntnisse sowie einen Universitätsabschluss, der sich sehen lassen kann.

**Wir freuen uns auf Ihre Online-Bewerbung auf [www.capgemini-karriere.de](http://www.capgemini-karriere.de)**

Für weitere Informationen sprechen Sie bitte mit Markus Lackermann unter +49 69 9515-1168

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

## ARBEITSZEUGNISSE

## Drei Fragen an ...



Frank Adensam

Der Personalberater hat kürzlich dazu aufgerufen, die qualifizierten Arbeitszeugnisse abzuschaffen, da kein anderes Land eine solche Arbeitszeugniskultur kennt.

**Frage eins:** Warum wollen Sie die qualifizierten Arbeitszeugnisse abschaffen?

**Antwort:** Bei meinem Aufruf geht es darum, auf die fehlende Sinnhaftigkeit bei gleichzeitig riesigem Arbeitsaufwand hinzuweisen. Denn vor deutschen Arbeitsgerichten wurde schon jede Formulierung in Arbeitszeugnissen vielfach eingeklagt und muss ganz bestimmte formale Richtlinien erfüllen. Deshalb stellt sich die Frage, was ein Arbeitszeugnis überhaupt noch an Aussagekraft hat.

**Frage zwei:** Wie sollten Arbeitgeber reagieren? Sie können doch nicht plötzlich die Arbeitszeugnisse ignorieren.

**Antwort:** Sicherlich ist ein Alleingang nicht möglich. Es müsste sich eine Initiative aus Wirtschaft und Politik bilden. Um das Spiel zwischen Arbeitgebern und Arbeitsgerichten in eine neue Bahn zu lenken, wäre es notwendig, von politischer Seite neue Rahmenbedingungen festzulegen.

**Frage drei:** Welche Alternativen zum Arbeitszeugnis gibt es, die die Eignung eines Bewerbers erkennen lassen?

**Antwort:** Meiner Meinung nach hat eine neutrale Tätigkeitsbeschreibung viel Aussagekraft, wenn sie sorgfältig vorgenommen wird. Wenn etwa chronologisch dargestellt wird, welche Zuwächse an Verantwortung es gab. Auf diesem Weg könnte eine Versachlichung dieser Papiere erreicht werden. Was auch dafür spricht: Bei großen Personalabbaumaßnahmen ist es selten möglich, in kurzer Zeit so viele qualifizierte Arbeitszeugnisse auszustellen. Aber die meisten großen Unternehmen arbeiten mit IT-gestützter Personalverwaltung und könnten es einrichten, dass detaillierte Tätigkeitsbeschreibungen zeitnah erstellbar sind. Diese könnten die qualifizierten Arbeitszeugnisse ablösen. Zusätzlich sollte es jedem Mitarbeiter unbenommen sein, Empfehlungsschreiben wie in den USA zu erbitten. Ich halte sie für positiv, da sie viel persönlicher gestaltet sind. Allerdings nur, solange sie freiwillig bleiben.

## Strategische Personalthemen auf der Kienbaum Jahrestagung

Der Aufschwung kommt. Das nächste Rennen um Marktanteile, Top-Performer und die besten Talente beginnt. Jetzt kommt es darauf an, das Personalmanagement optimal aufzustellen. „HR 2010: Strategische Pole Position“ lautet deshalb das Motto der 9. Kienbaum Jahrestagung für das Human-Resource-Management. Die Veranstaltung in der Malteser Kommende in Ehreshoven bei Köln beginnt am 24. Juni mit einer Begrüßung von Jochen Kienbaum und einem Vortrag zu strategischer Personalarbeit 2010 von Dr. Walter Jochmann. Es gibt eine Podiumsdiskussion zum Thema „Komplexitätsmanagement in HR“, und die Keynote Speech hält Thomas Sattelberger, Personalvorstand der Deutschen Telekom, zum Thema „Strategische Personalplanung“. Die Teilnehmerzahl für die kostenfreie Veranstaltung ist begrenzt. Eine Anmeldung ist bei [iris.kuerfgen@kienbaum.de](mailto:iris.kuerfgen@kienbaum.de) möglich. [www.kienbaum.de](http://www.kienbaum.de)



Die Malteser Kommende in Ehreshoven ist Treffpunkt von HR-Experten.

## Personalmanagementkongress des BPM in Berlin

Am 1. und 2. Juli veranstaltet der Bundesverband der Personalmanager seinen ersten Personalmanagementkongress. Die Veranstaltung in Berlin beginnt mit einer Mitgliedervollversammlung am Vorabend. An den folgenden zwei Tagen finden Workshops, Praxispräsentationen und Diskussionsrunden statt. Laut BPM wird das Programm von über 60 Referenten aus Unternehmen, Verbänden und Institutionen gestaltet. [www.personalmanagementkongress.de](http://www.personalmanagementkongress.de)

## Namen und Nachrichten

### Oliver Beck

Seit März leitet der Diplom-Pädagoge das Personalwesen des Michelin-Standorts Homburg. Oliver Beck ist seit 2003 im Unternehmen und war zuletzt Personalleiter in Bad Kreuznach und Trier.

### Angelika Dammann

Die promovierte Juristin wird neuer Personalvorstand und Arbeitsdirektorin bei SAP. Sie kommt von Unilever, wo sie das Personalwesen für Deutschland, Österreich und die Schweiz leitete. Mit der Berufung Dammanns schafft SAP wieder ein Personalressort im Vorstand. COO Erwin Gunst, der zuvor das Amt des Arbeitsdirektors ausübte, ist aus Gesundheitsgründen ausgeschieden.

### Bernhard Düttmann

Der promovierte Betriebswirt bekleidet seit 1. Mai das Personalressort der Beiersdorf AG übernommen. Er ist bereits seit 2006 Finanzvorstand und hat nun zusätzlich die Aufgaben von Peter Kleinschmidt übernommen, der das Unternehmen verlässt. Zuvor war Düttmann Finanzvorstand bei Tesa.

### Norbert Hermann

Der Diplom-Kaufmann hat die Leitung des Personal- und Projektmanagements der Nord/LB Hannover übernommen. Zuvor leitete er das HR-Center of Expertise bei Primondo (Karstadt/Quelle) und war verantwortlich für HR-Projekte bei Deloitte Consulting.

### Alexander Lauer

Seit Kurzem leitet Alexander Lauer bei Ferrero Deutschland die Abteilung Human Resources. Lauer, der seit 2004 bei Ferrero tätig ist, folgt auf Norbert Kiereth, der zu Sky gewechselt ist.

### Peter Pohlner

Der Diplom-Kaufmann übt seit April die neu geschaffene Position Leiter Konzernpersonalwesen der Demag Cranes AG aus. Zuvor war er über 16 Jahre in leitenden HR-Positionen bei Lafarge tätig.

### Ortwin Schäfer

Neuer Arbeitsdirektor der Klinik Dortmund GmbH ist Ortwin Schäfer, der bislang das Ordnungsamt der Stadt Dortmund leitete. Die Position in der Klinik war seit dem Rückzug von Manfred Fiedler vakant.

### Michael Siepmann

Neuer Personalleiter der Woolworth GmbH ist Michael Siepmann, der zuvor als Regionalleiter im Unternehmen tätig war. Er folgt auf Christoph Piotrowski, der das Unternehmen Anfang 2010 verlassen hat.

### Lutz von Stryk

Zum 1. April wurde Lutz von Stryk in den Vorstand der HSH Real Estate AG berufen. Er ist unter anderem zuständig für Finanzen und Personal. Zuvor war der Jurist Geschäftsführer von HGA Capital.

# SP Data

## Software für das Personalwesen

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

- + Branchenübergreifende Lösungen für mehr als 1.200 Kunden
- + Optimaler Bedienkomfort
- + Integration von Office Programmen
- + Frei definierbare Zusatzfelder
- + Anpassbare Auswertungen und Schnittstellen
- + Datenschutz und Datensicherheit mit SQL-Datenbanken
- + Abbildung aller Tarife

### Personalmanagement

Bewerberverwaltung  
Elektronische Personalakte  
Umfangreiches Berichtswesen

### Personalabrechnung

Zertifikate: ITSG, Soka Bau, ZVK, VBL, See-BG  
Aktuelle Abrechnungsformen wie z.B. KUG und ATZ  
Integrierter Mitarbeiterkalender

### Personalzeitwirtschaft

Zeiterfassung und -abrechnung  
Zutrittskontrolle  
Hardware führender Hersteller

### Personaleinsatzplanung

Bedarfsorientierte Schicht-, Dienst-, und Einsatzplanung

### Mitarbeiterportal

Mitarbeiterinformationssystem  
Antrags- und Genehmigungsverfahren  
An- und Abwesenheitsübersicht

## 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  
info@spdata.de

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

# Frauenquote? Quotenfrauen?

HINTERGRUND. Um Frauen in Führung zu bringen, müssen viele Bereiche tätig werden. Wir zeigen den Part von HR-Abteilung und Unternehmensführung.

Von **Katharina Schmitt** (Red.)

**T**homas Sattelberger hat genug. Genug von den bisher wenig erfolgreichen Versuchen in Politik und Wirtschaft, mehr Frauen in Deutschland in Führungspositionen zu bringen. Und so verkündet der Telekom-Personalchef Mitte März, er wolle bis Ende 2015 die Zahl der Frauen, die bei der Telekom obere und mittlere Managementposten besetzen, von derzeit knapp zwölf auf dreißig Prozent erhöht haben. Damit löst er eine gesellschaftliche Debatte in einer für personalpolitische Themen seltenen Heftigkeit aus. Vorstände anderer Unternehmen melden sich, Vertreter der politischen Parteien, Professoren und Unternehmensberatungen – alle haben eine dezidierte Meinung zur Quote, die von der Einordnung als plattes

Frage des Frauenanteils in Aufsichtsräten: eine gesetzliche Lösung halte sie für verfassungsrechtlich bedenklich.

Das Ausland hat da weniger Probleme: In Norwegen bestehen die aktuellen Aufsichtsratsgremien, dank Frauenquote, bereits zu 42 Prozent aus Frauen. Entsprechende Gesetzesentwürfe liegen jetzt auch für Spanien, Frankreich und die Niederlande vor. Schaut man sich dagegen die deutschen Vorstände und Aufsichtsräte an, ist die Frauenriege tatsächlich mager besetzt: Nach einer 2010 veröffentlichten DIW-Studie sind nur 2,5 Prozent aller Vorstandsmitglieder der 200 größten Unternehmen in Deutschland Frauen. Auch wenn sich diese Zahl aller Voraussicht nach in den nächsten Monaten auf 51 erhöhen wird (Brigitte Ederer, derzeit Vorsitzende des Vorstands der Siemens AG Österreich

schlag bei Besetzungen geben könnte. So meldet sich auch die Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände zu Wort und lehnt in einer Stellungnahme gegenüber der Süddeutschen Zeitung Quoten klar ab: „Frauen brauchen keine gesetzlichen Quoten, sondern bessere Chancen zur Verwirklichung ihrer Berufskarriere.“

Frauen, die bereits Führungspositionen innehaben, sehen das entspannter: Nach einer Umfrage von Odgers Berndtson (siehe Seite 20) befürworten zwar nicht alle Chefinnen in Deutschland aktiv die Einführung einer gesetzlichen Frauenquote, doch sind sich alle Befragten einig, dass eine Frauenquote im Unternehmen zumindest temporär hilfreich sein könnte, um den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen.

---

**Glaubt man den Leitlinien deutscher Konzerne, ist Frauenförderung längst eine der großen Tugenden unserer Wirtschaft geworden.**

---

Marketing bis hin zur Gratulation an Thomas Sattelberger persönlich reicht.

Auch Bundesfamilienministerin Kristina Schröder greift das Thema auf und erklärt in einem Interview mit der Financial Times Deutschland, den Frauenanteil in Deutschlands Führungsetagen erhöhen zu wollen. Allerdings komme eine Quotenregelung wie bei der Telekom für sie nur als „ultima ratio“ infrage. Nur zögerlich äußert sie sich auch zur

soll zum Juli 2010 in den Vorstand der Siemens AG berufen werden, Unilever-Personalchefin Dr. Angelika Dammann soll in den Vorstand bei SAP wechseln) – gut ist die Zahl nicht.

Doch eine Quote, gleichgültig ob über eine Selbstverpflichtung oder gesetzlich eingeführt, stößt nicht überall auf Begeisterung. Zu stark ist die Angst, als Quotenfrau abgestempelt zu sein, oder dass Quote statt Kompetenz den Aus-

## Taten statt Lippenbekenntnisse

Was also bleibt zu tun? Wie kann die sogenannte „Frauenförderung“, die in Wirklichkeit die Unternehmen und die Wirtschaft fördern würde, endlich umgesetzt werden? Die meisten deutschen Konzerne äußern sich in Umfragen gegen eine Frauenquote – betonen aber, Frauenförderung auf andere Weise zu betreiben. Glaubt man ihren Leitlinien, ist Frauenförderung eine der großen Tugenden der deutschen Wirtschaft. Doch damit aus diesen Lippenbekenntnissen tatsächliche Wegbereiter für Frauen in Führungspositionen werden, müssen HR-Manager und Unternehmensführungen genau drei Dinge tun: erstens Frauen in ihren Eigenschaften und Kompetenzen fördern und sie so zur Annahme von Führungspositionen moti-



FOTOS © WWW.CDU.DE, PRIVAT, IKEA, ANNETTE SCHAVAN, PRIVAT, WWW.KRISTINASCHROEDER.DE, WWW.DOUGLAS-HOLDING.DE, SIEMENS-PRESSEBILD, WWW.LEUTHEUSSER-SCHNARRENBERGER.DE, WWW.SSKM.DE, BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES, WWW.BIRGIT-FISCHER-MDL.DE

Diese Frauen führen schon: Angela Merkel (Bundeskanzlerin), Brigitte Hirl-Hoefer (Microsoft), Petra Hesser (Ikea), Annette Schavan (BMBF), Ingrid Schmidt (BAG), Kristina Schröder (BMFSFJ), Anke Giesen (Douglas), Brigitte Ederer (Siemens), Sabine Leutheusser-Schnarrenberger (BMJ), Marlies Mirbeth (Stadtparkasse München), Ursula von der Leyen (BMAS), Birgit Fischer (Barmer GEK)

vieren; zweitens durch Sensibilisierung und Leitlinien dafür sorgen, dass Frauen beim Aufstieg nicht von dominierenden Männerriegen ausgebremst werden; und drittens Unternehmenskultur und Arbeitswelt so verändern, dass Führungspositionen auch attraktiv für Mitarbeiter sind, die Familie und Beruf vereinbaren wollen.

### Zur Führung motivieren

Eine aktuelle Studie des EWMD („European Women’s Management Development International Network“) und der Helga Stödter-Stiftung unter weiblichen Vorständen und Aufsichtsräten der 200 umsatzstärksten Unternehmen zeigt, dass nach Einschätzung der interviewten Frauen den meisten Kolleginnen eher der Glaube an den Erfolg und das Zutrauen in ihre Fähigkeiten als die Fähigkeiten selbst fehlen. Dass viele Frauen sich durch Selbstkritik und Zweifel bei der Karriere selbst im Weg stehen, zeigt auch die immer wieder erklärte Angst, bei einer Frauenquote als Quotenfrau abgestempelt zu werden. Beispiele von Männern, die mit ihrer jahrzehntelangen Bevorzugung, nur weil sie ein Mann sind, hadern, gibt es nicht. Klare Aufgabe der Personalabteilungen ist hier, Frauen alle Möglichkeiten zur

Verfügung zu stellen, um sich ihrer eigenen Kompetenzen bewusst zu werden. Coachings, Mentorings und Netzwerke helfen Frauen, sich über die eigenen Kompetenzen klar zu werden und die Karriereschritte im Unternehmen zu planen und zu organisieren. Ein positives Beispiel für ein unternehmensinternes Netzwerk ist das Frauennetzwerk von General Electric (GE), in dem sich tausend Mitarbeiterinnen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz verbunden haben, um sich der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung zu widmen.

Unterstützung durch Frauennetzwerke gibt es auch bei E.ON: Im konzernweiten Netzwerk „IngE“ haben sich Ingenieurinnen vernetzt. Auch sie erarbeiten darüber hinaus gemeinsam Maßnahmen für die Verbesserung von Chancen und Perspektiven für Frauenförderung. Gezielte Unterstützung von Frauen in Führungspositionen bietet das Frauennetzwerk „Female Network“ bei E.ON Nordic: Mit sechs halbtägigen Seminaren werden weibliche Manager während eines Jahres intensiv beraten und geschult.

Auch Coca-Cola hat sich der Förderung von Frauen angenommen und im deutschen Konzern ein eigenes Programm unter dem Titel „women@cceag“ ins Leben gerufen. Cornelia Hulla, Vorstand Per-

sonal bei der Coca-Cola-Erfrischungsgetränke AG, erklärt: „Als Voraussetzung für einen nachhaltigen Erfolg sehen wir eine sehr gute Vernetzung unseres weiblichen Managements. So haben wir ein internes Netzwerk für weibliche Führungskräfte und Mitarbeiterinnen sowie ein Netzwerk zusammen mit weiblichen Führungskräften aus Unternehmen der Ernährungswirtschaft ins Leben gerufen.“

### Systematisches Ausbremsen verhindern

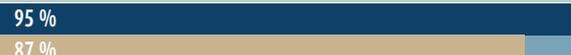
Ein Hindernis anderer Art, das Frauen auf dem Weg nach oben entgegensteht, nennt die neue Studie des Familienministeriums „Frauen in Führungspositionen“: Massive informelle und kulturelle Bollwerke seitens der Männer in den Führungsebenen der Wirtschaft würden, so ein zentrales Ergebnis der Studie, als Barriere und Sperrriegel gegenüber Frauen wirken. Personalverantwortliche sind hier mit Konzepten und Offensiven gefordert, um die hier notwendige Unternehmenskultur nachhaltig einzuführen. Dabei wurden in einer sozialwissenschaftlichen Befragung von Männern im Management drei Mentalitätsmuster erkannt, aufgrund derer Männer, teilweise auch unbewusst, als „Hüter der gläsernen Decke“ agieren, die es aufzubrechen gilt. Das sind zum einen die Habitusformen

## Umfrage

Schaffung besserer struktureller Voraussetzungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, zum Beispiel hinsichtlich Kinderbetreuung



Veränderung im gesellschaftlichen Bewusstsein, dass selbstverständlich auch Frauen in Führungspositionen sind



Schaffung einer neuen Unternehmenskultur, in der es selbstverständlich ist, dass Frauen in Führungspositionen sind



Modernes Personalmanagement, das die unterschiedlichen Potenziale und Bedürfnisse von Frauen und Männern in Führungspositionen berücksichtigt



Basis = 511 Fälle Grundgesamtheit = Führungskräfte in Deutschland

Frauen Männer

Die Umfrage zeigt die Antworten von männlichen und weiblichen Führungskräften auf die Frage: Welche der folgenden Ansätze halten

Sie für geeignet, damit tatsächlich mehr Frauen die realistische Chance haben, in Führungspositionen zu gelangen?

Quelle: Sinus Sociovision

konservativ eingestellter Männer. Zum anderen Männer, die Frauen in mittleren Führungspositionen gegenüber aufgeschlossen sind, einen Aufstieg in höhere Positionen aber nur Frauen zutrauen, die eine besondere Härte aufweisen. Und drittens die Überzeugung, dass es aufgrund der persönlichen Lebensentwürfe von Frauen kaum Kandidatinnen am Markt für Top-Positionen gäbe.

### Schaffen einer neuen Arbeitswelt

Vielfach noch auf Nebenkriegsschauplätzen geführt wird die dritte Debatte: Eine Arbeitswelt und Unternehmenskultur zu schaffen, bei der die bei Frauen wie auch bei Männern in den letzten Jahrzehnten geänderten Lebenskonzepte, insbesondere der Anspruch Familie und Beruf zu vereinbaren, umgesetzt werden können. Dabei geht es nicht um Halbtagskonzepte, die Frauen dazu drängen, in weniger Arbeitszeit als die männlichen Kollegen Führungskarrieren zu verfolgen. Es geht auch nicht um Augenwischerei wie Betriebskindergärten oder Bügelservice – wer seine berufliche Karriere organisieren kann, ist auch beim Aufbau einer zuverlässigen Kinderbetreuung oder der Haushaltsorganisation nicht darauf angewiesen, dass die Personalabteilung das in die Hand nimmt. Es geht vielmehr um den Aufbau einer neuen Arbeitswelt, in der sich die gesellschaftliche Entwicklung, dass Frauen und Männer gleichermaßen für die Familie und deren Organisation zuständig sind, widerspiegelt. Gleitzeitwünsche sind kein Frauenthema, damit die arbeitende Mutter alles „unter einen Hut“ bekommt. Erst wenn auch Männer flexible Konzepte nutzen können, ohne in der Organisation stigmatisiert zu werden, wird für Frauen der notwendige Freiraum geschaffen sein, Karrieren zu verfolgen. Nur so können Frauen in Führung selbstverständlich werden. ■



[www.hdi-gerling.de](http://www.hdi-gerling.de)

Im komplexen Umfeld der betrieblichen Altersversorgung sind Produkte gefragt, die sich Ihrer Unternehmensstrategie anpassen. Mit zukunftsweisenden Ideen bieten Mitarbeiter wie Siegfried Hischke unseren Kunden bAV-Konzepte, die nachhaltigen Mehrwert schaffen. Setzen Sie auch in Ihrem Unternehmen auf unsere Erfahrung und Kompetenz, um die Weichen für die Zukunft zu stellen.

Wir denken weiter.



Siegfried Hischke,  
Leiter Produktmanagement  
Firmen bei HDI-Gerling Leben.

„Der Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter wird immer intensiver. Ich trage mit intelligenten bAV-Strategien zur Attraktivität Ihres Unternehmens bei.“

# „Ein Killerwort seit 15 Jahren“

INTERVIEW. Pro und Contra Frauenquote: Marlies Mirbeth, Vorstandsmitglied der Stadtparkasse München, diskutiert mit Telekom-Vorstand Thomas Sattelberger.

**personalmagazin:** Herr Sattelberger, die Deutsche Telekom will das Problem des Frauenmangels in Führungspositionen über eine Frauenquote lösen. Warum?

**Thomas Sattelberger:** Die deutsche Wirtschaft ist ihrer Selbstverpflichtung von 2001 zur Förderung von Frauen nicht nachgekommen. Greift eine Lösung für ein Problem eine Dekade lang nicht, wäre man doch mit Blindheit geschlagen, alte Pfade nur weiter breitzutreten.

**personalmagazin:** Frau Mirbeth, sehen Sie auch die Quote als einzige Möglichkeit für mehr Frauen in Führungspositionen?

**Marlies Mirbeth:** Frauen müssen als Leistungsträger mehr in den Führungsetagen integriert werden, da sind wir uns einig. Doch sehe ich nicht die Quote als Weg dorthin. Frauenförderung schafft Akzeptanz, deshalb ist sie weit wichtiger als eine – sicherlich öffentlichkeitswirksame – Quote. Für uns Frauen ist wichtig, in höheren Positionen nicht erst noch um Anerkennung kämpfen und gegen subtile Diskriminierungen als Quotenfrau vorgehen zu müssen. Wir können mit Leistung überzeugen, und genau das sollte auch das entscheidende Kriterium sein. Das bestehende, bislang meist von Männern dominierte Management, sollte darauf sensibilisiert sein, die Leistungen von Frauen zu erkennen und zu fördern – so wie ich es beispielsweise in der Stadtparkasse München erlebe.

**Sattelberger:** So wird schon seit 15 Jahren argumentiert, geändert hat sich nichts.

**Mirbeth:** Weil nur argumentiert wurde, aber nicht gehandelt. An den Taten

muss man gemessen werden. Dreh- und Angelpunkt ist die Grundhaltung der Manager, dann werden automatisch auch erfolgreiche Frauen gefördert.

**personalmagazin:** Was bleibt also zu tun?

**Mirbeth:** Überzeugungsarbeit erreicht man nicht über eine Quote. Ich muss die Durchdringung sicherstellen. Manager, gleich ob männlich oder weiblich, sollten lernen, Frauen als Potenzialträger zu erkennen, auch wenn Frauen manchmal bescheiden sind und nicht sofort den Kopf rausstrecken. In den Managerreihen muss sich das Bewusstsein bilden, dass die Vielfalt der Mehrwert ist, nicht Einfalt und Ähnlichkeit.

**Sattelberger:** Ich gehöre zu den Personalverantwortlichen, die seit vielen Jahren

gehandelt haben: Massive Infrastrukturprogramme für Kinderbetreuung, Mentalitäts-Veränderungs-Initiativen, flexible Anwesenheitszeiten. In Vorständen wurde das Thema regelmäßig thematisiert, mit den Technikwelten gesprochen. Doch wenn Sie sich die Wirklichkeit deutscher Unternehmen anschauen, blieb es im „Augenblick der Wahrheit“, bei der Beförderungsentcheidung, seit vielen Jahren bei Rhetorik.

**personalmagazin:** Warum hat sich trotz solcher Bemühungen nichts verändert?

**Sattelberger:** Die subtile, teilweise unbewusste Diskriminierung ist immer noch vorherrschend. Männerzirkel suchen bei Besetzungsentscheidungen nach Ähnlichkeit. Sie entscheiden sich nicht aus Böswilligkeit, sondern aus verengter Erfahrung und Perspektive heraus für das, was sie kennen. Das nennt man in der Soziologie homosoziale Reproduktion. Dieses Phänomen können Sie – auch mit noch so viel Eifer – durch Beten, Hoffen und Missionieren nicht verändern.

**Mirbeth:** Die Rahmenbedingungen sind noch weiter zu verbessern. Kinderhorte und Pflegestellen gibt es schon, aber der Unternehmensalltag ist frauenfreundlicher zu gestalten. Eine Frau, die um 17 Uhr eine Besprechung verlässt, weil sie ihr Kind abholen muss, wird schief angesehen, macht ein Mann das ausnahmsweise, wird er bewundert.

**personalmagazin:** Und wenn über die Frauenquote mehr Frauen in Vorstandspositionen kommen würden, wären Frauen als Führungskräfte dann akzeptiert?



**Marlies Mirbeth**

ist Mitglied des Vorstands der Stadtparkasse München. Sie ist für Frauenförderung, aber gegen eine Quote.



**Thomas Sattelberger**

ist im Vorstand der Deutschen Telekom AG. Er hat die Telekom zu einer Frauenquote im Führungsbereich verpflichtet.

**Sattelberger:** Nein. Kernproblem ist, dass die „Talentpipeline“ von unten nach oben mit dem Thema Diversity gefüllt sein muss. Es geht um die Zahl der dualen Studentinnen, die wir einstellen, die Zahl der Teilnehmerinnen an Nachwuchsprogrammen und Assessment-Centern, die Zahl der Väter in Elternzeit und die Beförderungsentscheidungen im Zeitablauf. Der gesamte Tannenbaum muss quotiert werden, sonst hat man nur an der Spitze eine Symbolik geschaffen und besitzt keinen Unterbau. Es handelt sich um einen fünf- bis zehnjährigen Prozess, in dem die bisherigen Themen weiterverfolgt werden, aber zusätzlich die Quote eingeführt wird.

**Mirbeth:** Aber genau das ist der Punkt. In unserem Unternehmen haben wir in den Etagen und in den Einstiegsrunden, die Sie beschrieben haben, einen hohen, ausgeglichenen Frauenanteil. Doch dieser nimmt mit jeder Führungsebene nach oben hin ab. Und deshalb plädiere ich dafür, dass es um die Verbesserung der Rahmenbedingungen und um das Eingehen auf weibliche Eigenschaften geht.

Frauen sollen motiviert werden, sich mehr zuzutrauen. Wir müssen Frauen

fördern, fördern, fördern. Und wir müssen fordern. Es gilt, spezielle Programme aufzubauen – aber nicht mit dem Ziel, dass eine bestimmte Anzahl Leistungsträgerinnen herauskommt, sondern dass mehr nach Leistungsträgerinnen Ausschau gehalten wird.

**Sattelberger:** Ich bin fest davon überzeugt, dass die Deutsche Telekom mit ihrer Quote ein Trendsetter in Deutschland werden wird. In fünf Jahren wird man sich über die Diskussion zur Quote wundern, weil die Welt sich genau dahin entwickelt hat. Dann werden die Unternehmen, die die Zeichen erkannt haben, am Talentmarkt führen.

**Mirbeth:** Wir haben in der Stadtparkasse München – ohne Quote – im Vorstand eine Frau, die Deutsche Telekom nicht.

**personalmagazin:** Frau Mirbeth, wo sehen Sie die Nachteile, die eine Quote bringt?

**Mirbeth:** Die zahlenmäßige Quote drängt Männer wie Frauen in die Ecke. Was ist denn, wenn nicht genug qualifizierte Frauen für einen Posten da sind? Dann wird nicht mehr die Leistung das Kriterium sein. Das führt zur Diskriminierung des Leistungsträgers, falls er männlich ist, und damit zum doppelten Schaden: Man hat über die Frauenquote die falsche Frau in der Position und einen guten Leistungsträger demotiviert.

**Sattelberger:** Die gleichen Argumente wurden vor zehn Jahren auch gegen eine Frauenquote in den politischen Parteien gebracht. Schauen Sie sich die Frauen an den Spitzen der Parteien heute an: Sind das Quotenfrauen? Ich kam letzte Woche mit mehr als zehn Politikerinnen verschiedener Parteien zusammen, sie haben mir alle bestätigt, dass sie ohne Frauenquote heute hier nicht sitzen würden. Erst die Einführung der Quote hat dort den Durchbruch gebracht. Die Parteien hatten vor zehn Jahren genau die Diskussionen, vor denen sich deutsche Unternehmen heute fürchten. Schlimmstenfalls kann doch nur passieren, dass weibliches Mittelmaß neben männlichem Mittelmaß sitzt.

**personalmagazin:** Aber suchen wir nicht nach dem besten Weg, Führungspositionen zu besetzen statt nach Mittelmaß?

**Sattelberger:** Wir diskutieren ja leider gar nicht darüber, ob heute wirklich in der Karrierepolitik die Besten nach oben kommen. Es gibt eine nicht hinterfragte Männerquote von 87 Prozent, da wird automatisch unterstellt, dass das die Besten sind. Ich bin jetzt 30 Jahre im Personalgeschäft, ich weiß, wie in der deutschen Wirtschaft viele Personalauswahlprozesse laufen: Seilschaft, Netzwerk, Affinität, genauso wie Leistung und Persönlichkeit.

**Mirbeth:** Das ist Ihre Sichtweise. Wir alle wissen, dass nicht alle, die es ins Management schaffen, die richtigen sind. Trotzdem: Wenn ich es als Frau auf einen solchen Posten schaffe, möchte ich nicht von vorneherein möglicherweise mit dem Makel behaftet sein, schlechter zu sein wegen einer Quote. Das heißt aber nicht im Umkehrschluss, dass alle Männer in Top-Positionen die Besten sind.

**personalmagazin:** Fürchten Sie den Begriff Quotenfrau?

**Sattelberger:** Es ist ein Killerwort, einer der hässlichsten Begriffe der letzten Jahre. Aber ihn verwenden meist diejenigen, die nicht unter Beweis stellen, dass sie mit ihrem eigenen Handeln die Welt zu verändern, und die die heutige Karrierepolitik weder hinterfragen noch kennen.

**personalmagazin:** Frau Mirbeth, hätte es in der Stadtparkasse bei ihrer Berufung in den Vorstand eine Quote gegeben – würden Sie sich als Quotenfrau fühlen?

**Mirbeth:** Ich bin froh, dass es keine Quote gab, weil damit ich als Person sowie meine Leistung und Erfahrung im Fokus standen. Ich weiß auch nicht, wie Unternehmen damit umgehen, wenn Frauen sich aus Unternehmen bewerben, in denen möglicherweise eine Quote über deren Karriereweg mit entschieden hat. ■

Das Interview führte **Katharina Schmitt**.

# Viel mehr als Zickenbefindlichkeit

EINBLICK. Seminare und Coachings für Frauen in Führungspositionen bieten mehr als Aufrufe zum Geschlechterkampf in einer männerdominierten Welt.

Von **Katharina Schmitt** (Red.)

**D**em Tiger die Zähne zeigen“, „Kampfrhetorik“, „Erfolgsrituale für Business-Hexen“ – was Frauen aus Fachbüchern und in Seminaren lernen sollen, um sich als Führungsfrau zu qualifizieren, ist vielfältig und reicht von Kampfansagen gegen Männer bis hin zum Aufruf, die weibliche Spiritualität im Unternehmen zu stärken. Kaum ein Coaching- oder Weiterbildungsinstitut ist zu finden, das in den letzten Jahren nicht mindestens ein Angebot speziell für Frauen in Führungsrollen aufgenommen hat.

Doch wieso brauchen Frauen überhaupt eigene Führungsseminare? Führen sie tatsächlich anders? Dr. Frank Taschner, Trainer und Coach bei Neuland und Partner, lehnt Erklärungen unterschiedlicher Führungsstile durch biologische Vorbestimmtheit ab: „Es ist albern, zu sagen, Frauen führen so, Männer führen anders. Natürlich wenden Menschen aufgrund relativ stabiler Erlebnismuster auch relativ gleichbleibende Verhaltensmuster an. Ein paar dieser Muster gehen auf die Tatsache zurück, dass Männer und Frauen unterschiedlich sozialisiert werden.“ Entscheidender aber als die Frage, ob das nun typisch für Frauen oder Män-

ner ist, sei in Führungsseminaren und Coachings die Frage, wie das einzelne Individuum im organisationalen Kontext damit umgeht. Und eben in Trainings, so der systemische Ansatz, können diese Muster hinterfragt, reflektiert und eventuell geändert werden.

## Frauen haben kein Führungsdefizit

Gefährlich ist, den Schluss zu ziehen, Frauen hätten eine Art Führungsdefizit, das über Trainings ausgeglichen werden kann. „Frauenreparaturprogramme „(Fix the women“) nennt die kanadische Unternehmensberaterin Avivah Wittenberg-Cox diesen Ansatz (vergleiche Interview in Wirtschafts- und Weiterbildung Heft 6/2010): „Manche Trainings gehen davon aus, dass irgendetwas mit den Frauen nicht stimmt, weil sie es nicht an die Spitze schaffen.“ Doch das sei der falsche Ansatz. Und so kehrt Wittenberg-Cox die Frage: „Was ist mit den Frauen falsch?“ ins Gegenteil um: „Die zentrale Frage innerhalb der Unternehmen muss sein: Was ist falsch mit uns, dass wir die Mehrheit der gut ausgebildeten Mitarbeiter nicht behalten und fördern können?“

## Sprachmuster erkennen

Der Fehler, so Unternehmensberater Dr. Peter Modler, liegt weniger im



Die Altherrenriege bekämpfen oder Kompetenzen stärken – Frauentrainings setzen unterschiedliche Schwerpunkte.

Unternehmen selbst als in der Tatsache, dass Frauen und Männer insbesondere in der Arbeitswelt weniger von einander verstehen als sie meinen. „Wir leben in einer kommunikativen Zweisprachigkeit.“ Modler beruft sich auf die Soziolinguistin Deborah Tannen, die bereits 1986 eine Studie zur unterschiedlichen Sprache von Männern und Frauen in Führungspositionen veröffentlicht hat. Eben an diesem geschlechtsunterschiedlichen Sprachverhalten knüpfen seine „Arroganz-Trainings“ an. „Männer denken zum Beispiel meist vertikal, sie ordnen allen Beteiligten bestimmte Hierarchiestufen zu. Frauen, die von Kind auf in gleichgeschlechtlichen Gruppen an gleichwertigen Informationsaustausch gewöhnt sind, beteiligen sich nicht an diesen Rangspielen.“ Mit der Konsequenz, dass sie aus Rangauseinandersetzungen herausfallen und beispielsweise in Sitzungen oft nicht wahrgenommen werden. Das heißt noch nicht, dass Frauen die vertikal gerichtete Sprache der Männer übernehmen müssen, aber sie sollten, so Modler, lernen „mehrsprachig zu sein“. Männer übrigens auch, betont Modler: „Kooperation wird es nur geben können, wenn man sich darauf einstellt, auch mit der Sprache des anderen umzugehen.“

### Mut zur eigenen Kompetenz

Einem ganz anderen Aspekt widmet sich Susanne Weber, die in Konstanz sowohl gemischtgeschlechtliche Führungskräfteweiterbildungen als auch reine Frauen-Coachings anbietet: „Viele Frauen brauchen erst einmal den Mut, Führungspositionen einzunehmen. Sie haben das Fachwissen, die Kompetenz und die Qualifikation, aber im Unterschied zu den meisten Männern zweifeln sie, ob sie die Aufgabe tatsächlich ausfüllen können.“ Das, so Susanne Weber, werde noch erschwert, wenn im Hintergrund der Gedanke ist, auch eine Familie versorgen zu wollen.

Frauen lernen in ihren Seminaren, sich noch einmal der eigenen Stärken und persönlichen wie fachlichen Kom-

petenzen bewusst zu werden. „In den Coachings erstellen wir oft auch ein Stärkenprofil, das zeigt, welche Kompetenzen für die angestrebte Position bereits vorhanden sind und welche noch ausgebaut werden müssen.“ Ein weiteres Thema ist

aber auch die Klärung, wie Karriere und Familie vereinbart werden können.

### Alte Verhaltensmuster aufbrechen

Das Phänomen, dass die Zusammenarbeit zwischen Männern und Frauen im

## Führungstrainings für Frauen I

Anbieter	Angebot
<b>AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH</b> An den Weiden 15, 38657 Bad Harzburg Telefon 05322-9020-0, www.afwbadharzburg.de	<b>Frauen führen... anders!</b> Dauer: 2 Tage Preis: 720 Euro + MwSt.
<b>Coach Akademie</b> Hastener Straße 32, 42855 Remscheid Telefon 0700-26224 2255, www.coachakademie.de	<b>Das weibliche BOSS-Prinzip. Weiblichkeit als Führungskraft.</b> Dauer: 2 Tage Preis: 650 Euro + MwSt.
<b>CoBeT Coaching-Beratung-Training Darmstadt und Riedstadt</b> Postfach 13 01 33, 64241 Darmstadt Telefon 06151-537333, www.cobet-da.com	<b>Führen mit Esprit – Frauen führen anders.</b> Dauer: 2 Tage Preis: 1.395 Euro + MwSt.
<b>Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.</b> Niederlasser Lohweg 16, 40547 Düsseldorf Telefon 0211-5978-0, www.dgfp.com	<b>Von der Kollegin zur Führungskraft – aus dem Team an die Spitze.</b> Dauer: 2 Tage, Preis: 1.220 Euro + MwSt. für Mitglieder, 1.490 Euro + MwSt. für Nicht-Mitglieder
<b>Friedrichsbad-Team GmbH</b> Werksstraße 15, 45527 Hattingen Telefon 02324-5656-56, www.friedrichsbad-team.de	<b>Frauen in Führung.</b> Dauer: 2 Tage Preis 550 Euro + MwSt.
<b>Haufe Akademie GmbH &amp; Co. KG</b> Lörracher Straße 9, 79115 Freiburg Telefon 0761-4708-811, www.haufe-akademie.de	<b>Erfolgreich als weibliche Führungskraft – Authentisch, kompetent, überzeugend.</b> Dauer: 2 Tage, Preis: 1.190 Euro + MwSt.
<b>Haus Benedikt, Stadtkloster der Mönche von Münsterschwarzach</b> St.-Benedikt-Straße 1/3, 97072 Würzburg Telefon 0931-30504-10, www.haus-benedikt.net	<b>Frauen führen anders.</b> Dauer: 2 Tage Preis: 680 Euro für Geschäftskunden, 340 Euro für Privatkunden, Mehrwertsteuerbefreit
<b>IIR Deutschland</b> Prinzenallee 3, 40549 Düsseldorf Telefon 0211-9686-3000, www.iir.de	<b>Durchsetzungs-Strategien für Frauen.</b> Dauer: 2 Tage Preis: 1.849 Euro + MwSt.
<b>IFU Institut für Unternehmensberatung, Training, Coaching, Assessment, Wolfgang Loh</b> Zum Vogelsang 2, 35781 Weilburg Telefon 06471-94004, www.ifu-trainer.de	<b>Frauen führen besser „Das stimmt!“</b> Dauer: 2 Tage Preis: 1.679,99 Euro
<b>IME Institut für Management-Entwicklung</b> Sunderweg 4, 33649 Bielefeld Telefon 0521-94206-0, www.ime-seminare.de	<b>Frauen in Führungspositionen.</b> Dauer: 2 Tage Preis: 1.080 Euro + MwSt.
<b>Institut für Personalwirtschaft und Management-Training</b> Katharinengasse 1, 35390 Gießen Telefon 0641-791725, www.ipt-giessen.de	<b>Von Frauen für Frauen – Frauen in Führungspositionen.</b> Dauer: 2 Tage Preis 780 Euro + MwSt.
<b>Kopfarbeit-Seminare</b> Tengstraße 24, 80798 München Telefon 089-32603040, www.kopfarbeit-seminare.de	<b>Erfolgsfaktor Frau.</b> Dauer: 1 Tag Preis: 773,50 Euro

Fortsetzung auf der folgenden Seite

Berufsleben Konfliktpotenzial birgt, wird auch von Unternehmensführungen und Personalverantwortlichen immer mehr wahrgenommen. Wer hier nicht auf Nebenkriegsschauplätzen Talente verlieren möchte, muss damit offensiv umgehen. Dabei gilt es auch, in einer bisher männerdominierten Welt eingeschlossene Verhaltens- und Denkmuster aufzubrechen, wie beispielsweise männlich-dominierendes Verhalten, sexistische Umgangsweisen, aber auch eine übertriebene Zurückhaltung bei Frauen. „Viele Frauen“, erklärt Modler, „haben eine Höflichkeitssperre. Sie warten bei Besprechungen auf Pausen, um ihre guten Argumente zu bringen, statt Dauerredner zu unterbrechen. Ebenso wenig grenzen sie ihr Territorium ab, denn die meisten kennen keine Revierauseinandersetzungen. Sich-breit-Machen wird als unhöflich empfunden.“

Das sieht auch Volker Hepp so, der spezielle Männer- wie auch Frauencoachings anbietet: „Männer sind oft direkter und gehen eher auf Konfrontation als meist konsensorientierte Frauen.“ Ziel von Trainings und Coachings ist, sich das bewusst zu machen, sich zu überlegen und zu trainieren, wie das eigene Standing in diesen Fällen ist. Dabei gehe es entscheidend darum, nicht nur nach außen gut aufzutreten, sondern tatsächlich mit den Verhaltensweisen zurechtzukommen.

Um hier den Horizont entsprechend zu erweitern, werden in vielen Trainings Rollenspiele angewandt. Situationen, in denen Frauen sich unsicher gefühlt haben, werden in Modlers „Arroganz-Trainings“ mit einem Mann als Protagonisten nachgespielt. Modler: „Dabei verblüfft immer wieder, wie oft der eingesetzte männliche Sparringspartner automatisch genau die Verhaltensweisen des Mannes einnimmt, mit dem die Mandantin Probleme hatte. Und das, obwohl der Sparringspartner keine Kenntnisse von ihrem konkreten Berufshintergrund haben konnte.“

### Zerspringt die gläserne Decke?

Und die Konsequenz? Können sich ihrer Kompetenz bewusste und die Männerre-

geln verstehende Frauen die Unternehmenswelt verändern und die gläserne Decke durchstoßen? Eher begrenzte Effekte sieht Dr. Taschner: „Um die herrschenden Seilschaften unter Männern durchbrechen zu können, bedarf es einer Änderung der organisationalen Regeln, die ein Coaching nicht herbeiführen kann.“ Für so weitreichende Veränderungen brauche man seiner Ansicht nach Regulatorien, wie tatsächliche Frauenquoten oder die Möglichkeit, Führungspositionen auch in Teilzeit ausüben zu können. Doch könne, davon ist er überzeugt, ein Coaching durchaus die

Sensibilität fördern und das Verständnis wecken, um solche Regulatorien einzuführen. Hepp sieht das optimistischer: „Wenn die Zentrale der Macht männlich ist, und Frauen hier reinwollen, müssen sie sich informieren, wie die Regeln sind. Ob sie diese letztendlich übernehmen oder anders damit umgehen, ist zweitrangig. Aber sie müssen wissen, wie das Gegenüber tickt, wann sie welche Waffen ziehen können und wie sie Netzwerke knüpfen, um hochzukommen.“ ■

Die Kontaktadressen der im Text zitierten Coaches und Büchernachweise finden Sie online unter unseren aktuellen Downloads auf [www.personalmagazin.de](http://www.personalmagazin.de)

## Führungstrainings für Frauen II

Anbieter	Angebot
<b>Management Circle AG</b> Hauptstraße 129, 65760 Eschborn Telefon 06196-4722-800, <a href="http://www.managementcircle.de">www.managementcircle.de</a>	<b>7 Karrierestrategien für Frauen.</b> Dauer: 2 Tage Preis: 1.895 Euro + MwSt.
<b>NAA Nürnberger Akademie für Absatzwirtschaft GmbH</b> Erlenstraße 7, 94041 Nürnberg Telefon 0911-919769-0, <a href="http://www.naa.de">www.naa.de</a>	<b>Frauen führen anders!</b> <b>Weibliche Führungskompetenz im 21. Jahrhundert.</b> Dauer: 3 Tage, Preis: 1.654,10 Euro
<b>ProKomm</b> Uhlstraße 19-23, 50321 Bünde Telefon 02232-9480841, <a href="http://www.pro-komm.de">www.pro-komm.de</a>	<b>Mut zur Führung: Weibliche Führungsqualitäten entwickeln.</b> Dauer: 2 Tage Preis: 1.130,50 Euro
<b>Sheboss Marion Knaths</b> Mühlenkamp 4, 22303 Hamburg Telefon 040-600086-45, <a href="http://www.sheboss.de">www.sheboss.de</a>	<b>Teamleadership: Fakten und Fürsorge mit Feuer und Flamme.</b> Dauer: 2 Tage, Preis: 1.490 Euro + MwSt.
<b>Susanne Weber Ausbildungsinstitut</b> Luziengang 4, 78464 Konstanz Telefon 07531-456044, <a href="http://www.weber-coaching.de">www.weber-coaching.de</a>	<b>Coaching für Frauen in Führungspositionen: Das persönliche Stärken-Management.</b> Dauer: 3 Tage, Preis: 1.950 Euro + MwSt.
<b>Target Concept Woman</b> Grieserstraße 20, 83346 Bergen im Chiemgau Telefon 08161-239443, <a href="http://www.target-concept-woman.de">www.target-concept-woman.de</a>	<b>Ganzheitliche Führungskompetenz und persönliches Sozialverhalten. Konzepte für Frauen im Management.</b> Dauer: 3 Tage Preis: 1.600 Euro + MwSt.
<b>Technische Akademie Esslingen</b> An der Akademie 5, 73760 Ostfildern Telefon 0711-34008-0, <a href="http://www.tae.de">www.tae.de</a>	<b>Management-Training für Frauen in Führungspositionen.</b> Dauer: 3 Tage Kosten 1.160 Euro + MwSt.
<b>Unternehmensberatung Dr. Peter Modler</b> Schiffstraße 5, 79098 Freiburg Telefon 0172-2515384, <a href="http://www.drmodler.de">www.drmodler.de</a>	<b>Arroganz-Training für weibliche Führungskräfte.</b> Dauer: 1 Tag Preis: 490 Euro + MwSt.
<b>WestLB Akademie Schloss Krickenbeck GmbH</b> Schlossallee 1, 41334 Nettetal Telefon 02153-917 5104, <a href="http://www.krickenbeck.de">www.krickenbeck.de</a>	<b>Frauen gehen in Führung. Eigene Führungsstärken erkennen und erfolgreich einsetzen.</b> Dauer: 2 Tage Preis: 1.195 Euro + MwSt.

Diese Anbieterübersicht können Sie auch herunterladen unter „Aktuelle Downloads“ auf [www.personalmagazin.de](http://www.personalmagazin.de).  
Dokumentation: Gudrun Porath

# Auf geht's, Personaler – Euer Unternehmen braucht Euch!



Mit Haufe bringen Sie das ganze Unternehmen voran. Versprochen.

Sie tragen als Personaler zum langfristigen Unternehmenserfolg bei! Das heißt konkret: **Personal planen**, Kosten senken, Mitarbeiter stärken. Wir zeigen Ihnen unter „[haufe.de/initiative-personal](http://haufe.de/initiative-personal)“ wie Sie Ihren Personalbereich und damit **das Unternehmen zukunftsfähig halten**. Das erwartet Sie:

- > **Video-Tipps:** Machen Sie sich ein Bild, wie es um Ihre Personalplanung steht!
- > **Kostenlose Online-Seminare:** Halten Sie Augen und Ohren offen – Praktiker zeigen Ihnen, wie Sie Ihre Personalarbeit konkret optimieren.
- > **Praxiswissen:** Greifen Sie sich Instrumente + Strategien für Ihre tägliche Arbeit direkt von Experten ab.

**Jetzt informieren:** [www.haufe.de/initiative-personal](http://www.haufe.de/initiative-personal)



**Initiative  
Personal**

**HAUFE.**

# Netzwerke, Visionen, Objektivität

STUDIE. Eine Befragung der 49 Top-Führungsfrauen in Deutschland zeigt, was Unternehmen ändern müssen, um systematisch Frauen in Führung zu bringen.

Von **Gabriele Stahl**

**A**llen öffentlichen Diskussionen und Diversity-Programmen zum Trotz: In der Führung der 500 größten Unternehmen in Deutschland befinden sich nur 49 Frauen. Dies entspricht gerade einmal rund 2,4 Prozent aller Vorstands- und Geschäftsführungspositionen in den Unternehmen. Warum ist der Anteil von Frauen gerade in Top-Führungspositionen nach wie vor so niedrig? Warum gelingt der Karriereschritt aus dem mittleren Management in die Leitung eines Unternehmens so wenigen Frauen? Was muss geschehen, damit der Anteil von Frauen in der Unternehmensführung in Deutschland systematisch erhöht wird?

Diesen und weiteren Fragen sind wir mit der aktuellen Studie „Deutschlands Chefinnen – Wie Frauen es an die Unternehmensspitze schaffen“ auf den Grund gegangen und haben dafür erstmalig die 49 Frauen befragt, die es auf das sogenannte „Chief-Level“ geschafft haben und in einem der 500 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland eine Vorstands- oder Geschäftsführungsposition

innehaben. Ziel unserer Studie war es, aus diesem exklusiven Kreis konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen, Politik und die weiblichen Führungskräfte selbst aufzuzeigen.

## Deutschlands Chefinnen halten die Einführung einer Frauenquote für hilfreich

Wesentliches Ergebnis: 44 Prozent der Top-Managerinnen befürworten die Einführung einer gesetzlichen Frauenquote in Deutschland. Die übrigen Frauen befürchten, als Quotenfrau abqualifiziert zu werden. Doch räumen alle Befragten

da die positiven Auswirkungen auf Betriebsklima, Mitarbeiterbindung, Image und nicht zuletzt auch auf die Unternehmenskennzahlen inzwischen vielfach belegt sind. Insofern ist die freiwillige Selbstverpflichtung, die sich einige Großunternehmen mit der Einführung einer betrieblichen Frauenquote aktuell auferlegt haben, sehr zu begrüßen.

## Karriereschritt ins Top-Management am schwierigsten

Im mittleren Management großer deutscher Unternehmen sind inzwischen

---

Erst eine gewisse Anzahl von Frauen im Führungsgremium bringt die positiven Effekte weiblicher Führungskräfte auf das Unternehmen zur Geltung.

---

ein, dass eine gesetzliche Regelung zumindest temporär hilfreich wäre, um den Frauenanteil in deutschen Führungsgremien spürbar zu erhöhen.

Aus den Ergebnissen unserer Studie wird darüber hinaus klar, dass es einer gewissen Anzahl von Frauen in einem Führungsgremium bedarf, um die positiven Effekte zur Geltung zu bringen, die weibliche Führungskräfte in ihrem Unternehmen bewirken können. Eine Frau allein steht als Exotin meist zu sehr im Fokus und kann ihren männlichen Kollegen häufig nicht genügend Meinungsvielfalt entgegensetzen. Es muss jedoch im Interesse eines jeden Unternehmens liegen, ein möglichst heterogenes oberstes Führungsgremium zu installieren,

zunehmend mehr Frauen vertreten. Ins oberste Führungsgremium schaffen es jedoch nur vergleichsweise wenige von ihnen. So empfanden 50 Prozent der Befragten den letzten Karriereschritt ins Top-Management als schwieriger im Vergleich zu den vorherigen. 47 Prozent der Frauen fühlten sich bei ihrem Aufstieg in die oberste Managementebene vor allem von Vorurteilen gegenüber weiblichen Führungskräften und mangelnder Chancengleichheit gebremst. Diesen Karrierehemmnissen sind Deutschlands Chefinnen vor allem mit Beharrlichkeit und herausragenden Leistungen begegnet. Unsere Befragung hat hier gezeigt, dass nicht nur Unternehmen und Politik gefordert sind, sondern dass karriere-

### Online

Die komplette Studie „Deutschlands Chefinnen – Wie Frauen es an die Unternehmensspitze schaffen“ finden Sie unter

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

## Karrierehemmnisse

Vorurteile/ mangelnde Chancengleichheit	47 %
Mangelnde berufliche Netzwerke	34 %
Mangelnde Akzeptanz des Lebenspartners	9 %
Schwierige Vereinbarkeit von Mutterschaft und Beruf	0 %
Keine wesentlichen Hemmnisse	31 %

Dreifachnennungen möglich

Mangelnde Netzwerke sind ein Karrierehindernis. Vielfach sind die Netzwerke von männlichen Führungskräften besetzt. Quelle: Studie „Deutschlands Chefinnen“, Odgers Berndtson 2010

willige Frauen konsequent und selbstbewusst aktiv werden müssen, um es an die Unternehmensspitze zu schaffen.

34 Prozent führten mangelnde berufliche Netzwerke als Karrierehemmnis an. Die Mehrheit hält die existierenden Netzwerke für unzureichend auf weibliche Bedürfnisse zugeschnitten. Gleichzeitig räumen sie ein, dass es den meisten Frauen schwer fällt, ihre beruflichen Netzwerke gezielt für die eigene Karriere zu nutzen. Sie empfinden dies im Gegensatz zu ihren männlichen Kollegen als Vetternwirtschaft und wollen es stattdessen durch eigene Leistung ins Top-Management schaffen. Frauen, so die Empfehlung, sollten sich von diesen Vorbehalten lösen und sich stärker in die bestehenden – gemischt geschlechtlichen – Netzwerke integrieren.

### Selbstvertrauen ist ein Problem, Familie dagegen kein Karrierekiller

Ein anderes Erschwernis, das häufig mit dem Karriereschritt in die Top-Führungsposition einher geht, wird oft als „typisch weibliches“ Problem bezeichnet: Ein Teil der heutigen Chefinnen hat sich selbst diesen letzten Schritt zunächst nicht getraut. Darüber hinaus brauchten die Frauen nach eigenen Angaben Zeit, sich in die neue Führungsrolle hineinzufinden und diese mit dem bisherigen, eher kollegialen Beziehungsgeflecht ihrer vorherigen Positionen in Einklang zu bringen.

Die viel diskutierte Vereinbarkeit von Familie und Berufsleben wurde dagegen als Karrierehemmnis überraschenderweise sehr selten genannt. Keine der befragten Frauen bezeichnete Karriereunterbrechungen durch Mutterschutzzeiten, Probleme bei der Kinderbetreuung oder unflexible Arbeitszeiten als eine wesentliche Hürde. Dabei sind 81 Prozent der Chefinnen verheiratet oder leben in einer festen Lebensgemeinschaft, beinahe die Hälfte (44 Prozent) der Frauen haben Kinder. Das Problem, Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen, ist zwar vorhanden, wird von den Karrierefrauen jedoch durch intelligente Organisation beherrscht.

### Frauenspezifische Förderung

Frauen wollen sich spezifisch weiterbilden und gefördert werden. Deutschlands Managerinnen erwarten vor allem, dass Unternehmen gezielt nach kompetenten und talentierten Frauen in ihren Reihen suchen, die für Führungsaufgaben begeistert und gefördert werden können. Um sich zu starken Führungspersönlichkeiten zu entwickeln, brauchen Frauen die Möglichkeit, gezielt an ihren Schwächen zu arbeiten – beispielsweise an ihrer Durchsetzungskraft und Entscheidungsfähigkeit sowie im Entwickeln und Vorleben von Visionen und Strategien.

Unternehmen, die auf Frauen speziell zugeschnittene Führungskräfte- und Mentoring-Programme anbieten, können das weibliche Führungspotenzial wirkungsvoller erschließen.

Zu einem nachhaltigen Bewusstseinswandel gehört nach Ansicht von Deutschlands Chefinnen auch die Bereitschaft, die Einstellung und Beförderung von Führungspersonal nach objektiven Kriterien und formalisierten Abläufen vorzunehmen und sich bei der Suche und Auswahl von Vorstands- beziehungsweise Geschäftsführungsmitgliedern nicht aus dem sogenannten Old Boys' Network zu bedienen. Stattdessen sollten klare, personenunabhängige Anforderungsprofile erarbeitet und ein professioneller Berater hinzugezogen werden. Wenn diese Maßnahmen unterlassen werden, bleiben Selbstverpflichtungen und Diversity-Programme vielfach nur Lippenbekenntnisse, die zwar kurzfristig das Image fördern, langfristig aber weder Frauen in Führungspositionen noch die Unternehmen selbst voranbringen.

### Berufstätige Frauen müssen in Deutschland selbstverständlich sein

Deutschlands Chefinnen fordern von der Gesellschaft darüber hinaus eine stärkere moralische Unterstützung und positive Bewertung berufstätiger Frauen. Berufstätige Mütter dürfen ihrer Meinung nach nicht mehr als Ausnahme angesehen werden, sondern als Selbstverständlichkeit. Nicht zuletzt wird auch der demografisch bedingte Mangel an Führungskräften verschärft zeigen, dass deutsche Unternehmen es sich nicht mehr leisten können, auf qualifizierte und erfahrene Managerinnen zu verzichten, wenn sie wettbewerbsfähig bleiben wollen. ■



**Gabriele Stahl**

ist Partner bei der Personalberatung Odgers Berndtson in Frankfurt.

# Gut sein allein reicht nicht aus

STIMMEN. Im HR-Bereich arbeiten überwiegend Frauen, trotzdem sind auch hier in der Leitung meist Männer. Was Betriebe ändern können, sagen vier Insider.

Von **Katharina Schmitt** (Red.)

**W**arum besetzen so wenig Frauen Führungspositionen in Deutschland? Sogar im HR-Bereich, in dem überwiegend Frauen arbeiten, sind in den meisten Unternehmen im oberen Management mehr Männer zu finden. Werden sie systematisch ausgebremst? Oder fehlt es bei vielen Frauen an der Bereitschaft zu einer Führungsrolle? Wir fragten Frauen, die Führungsaufgaben wahrnehmen, nach Erklärungen, nach Alternativen und nach ihren eigenen Erfahrungen.

## Melanie Eisinger, Compass Group

„In unserem Konzern werden die mittleren und oberen Führungspositionen im Personalbereich überwiegend von Frauen begleitet. Eine echte Ausnahme. Warum? Eine Führungsposition zu übernehmen und sich darin nachhaltig zu beweisen, ist nicht leicht. Das gilt gleich-



„Schon der erste Schritt, sich für eine solche Position überhaupt ‚sichtbar‘ zu machen, fällt Frauen schwerer.“

**Melanie Eisinger,**  
Geschäftsführerin Personal, Compass Group Deutschland GmbH

chermaßen für Frauen wie für Männer. Doch schon der erste Schritt, sich für eine solche Position überhaupt „sichtbar“ zu machen, fällt Frauen deutlich schwerer. Fachlich top zu sein und beste Ergebnisse zu erzielen, genügen bei Weitem nicht. Sich klar mit seinen Erfolgen

zu positionieren und den Entscheidungsträgern des Unternehmens die Botschaft zu übermitteln, dass man bereit ist, mehr Verantwortung zu übernehmen, ist essentiell. Es gilt, gerade nicht darauf zu warten, dass man entdeckt wird, sondern mit Selbstbewusstsein und Nach-

„Frauen können davon ausgehen, dass ihre Leistungen und Kompetenzen selten gesehen und gewürdigt werden.“

**Daniela Sfameni, Vorstand Human Capital Club e.V**



druck auf sich aufmerksam zu machen und Chancen einzufordern. Dazu ist die Netzwerkpflege, bereichs- aber auch unternehmensübergreifend, sehr hilfreich. Frauen nutzen diese Möglichkeit noch viel zu wenig.

Persönlich muss jeder, der Karriere machen möchte, sich ohne Einschränk-

Unternehmen und Gesellschaft zu lösen. Sie wird uns sicher noch mehr als eine Dekade beschäftigen. Nicht jede Frau, die persönlich und fachlich bestens für Top-Führungsaufgaben geeignet wäre, ist heute unter anderem aus diesem Grund dazu bereit.

Als Unternehmen müssen wir uns bewusst, insbesondere bei der Nachfolgeplanung und der Förderung von Talenten, mit der Anzahl von Frauen in den jeweiligen Prozessen beziehungsweise Programmen kritisch auseinandersetzen, die Ursachen bei einer zu geringen Beteiligung analysieren und gegensteuern. Um gezielt an den erfolgskritischen Faktoren für Frauen in Führungspositionen arbeiten zu können, ist darüber hinaus eine frauenspezifische Förderung unbedingt notwendig. Denn gemischte Teams tragen zum nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens bei – der Nachweis dafür ist längst erbracht.“

## Daniela Sfameni, Human Capital Club

„Bei der Besetzung der Top-Positionen, auch im HR-Bereich, existiert eine unsichtbare Barriere, die sogenannte „gläserne Decke“, die Frauen hindert, auf die erste Ebene vorzudringen. Denn egal wie führungs- und leistungsstark Frauen

sind, sie können davon ausgehen, dass ihre Leistungen und ihre Kompetenz selten gesehen und gewürdigt werden.

Für die Top-Jobs im Personalwesen gelten die in unserer Gesellschaft als typisch „männlich“ charakterisierten Fähigkeiten als unabdingbare Voraussetzung: Fachliche und strategische Kompetenz, Initiative, Durchsetzungsfähigkeit auch auf

Frauen müssen lernen, erfolgreich Netzwerke aufzubauen und zu pflegen.“

#### Dr. Simone Siebeke, Henkel

„Bei Henkel sind Frauen in Top-Führungspositionen im Personalmanagement gleichwertig vertreten. Hilfreich hierfür ist sicherlich eine hohe Performance-Ausrichtung des Unternehmens, das heißt,

nahme von Sonderprojekten, aber auch Herausforderungen annehmen.

Ebenso gehört aktives Networking und angemessenes Selbstmarketing nach einer erfolgreichen Tätigkeit dazu. Wichtig ist auch, dass Frauen ihre langfristige Karriereabsicht frühzeitig klar signalisieren und dieses in verlässlicher Weise kontinuierlich weiterverfolgen. Letztlich gilt für einen Aufstieg geschlechtsneutral, dass Entscheidungsträger ambitionierten Kandidaten aufgrund ihrer Leistung und ihres Potenzials eine höhere Position zutrauen und gerne mit ihnen zusammenarbeiten wollen.“



„Hilfreich ist sicherlich eine hohe Performance-Ausrichtung. Wer Leistung erzielt, kommt weiter.“

Dr. Simone Siebeke, Corporate Vice President  
Human Resources, Henkel

Vorstandsebene, Verhandlungsgeschick insbesondere mit Betriebsräten und Gewerkschaftsvertretern, Härte und Konsequenz bei Umstrukturierungen und Personalabbau, hohe Aufgabenorientierung. Frauen werden diese als „männlich“ definierten Führungseigenschaften schon aufgrund ihres Geschlechts und ihrer Rolle in der Gesellschaft weniger zugetraut. Ihnen wird oft nachgesagt, dass Sie zu konsens- und nicht genug implementierungsgetrieben seien und in schwierigen Veränderungssituationen oftmals nicht die nötige Härte und Konsequenz an den Tag legen. Zeigen Frauen jedoch gerade die als erfolgsversprechend deklarierten „männlichen“ Führungseigenschaften, werden sie von Männern und Frauen gleichermaßen negativ beurteilt, da sie sich nicht mehr „rollenkonform“ verhalten.

Damit sich dies wirklich ändern kann, muss aus meiner Sicht das Bewusstsein für die unbewussten Vorurteile und Rollenmuster von Frauen und Männern in Führungsfunktionen kontinuierlich geschärft werden. Auswahlkriterien bei der Besetzung von Top-Positionen müssen transparent sein, messbare und beobachtbare Kriterien für die Leistungsbeurteilung angewandt werden. Führungskräfte sollten klare wie realistische und nachprüfbare Ziele erhalten, wie sie Frauen in ihren Bereichen fördern und entwickeln können.

wer Leistung erzielt, kommt weiter – unabhängig vom Geschlecht. Hinzu kommt, dass der Vorstandsvorsitzende persönlich einen Fokus auf Diversity setzt. Neben diesen kulturellen Ausgangsbedingungen sind gute Rahmenbedingungen hilfreich wie flexible Arbeitszeiten und Betriebskindergarten. Damit ermöglichen wir Frauen, ihren Beruf in dem für eine Karriere wichtigen Zeitabschnitt zwischen 30 und 40 kontinuierlich fortzusetzen. Diese Kontinuität erhöht die Chancen, einmal in eine Top-Führungsposition zu kommen.

„Unsere DAX-Konzerne sind absolut männerdominiert. Die Unternehmen müssen endlich selbst tätig werden.“

Rita Pawelski, MdB, Vorsitzende der Gruppe der Frauen  
der CDU/CSU-Bundestagsfraktion



Hinzu kommen muss aber auch der Wille von Frauen, in Top-Führungspositionen gelangen zu wollen und die damit einhergehenden geschlechtsunabhängigen Anforderungen zu erfüllen. Dazu gehört auch die Bereitschaft zu einem höheren zeitlichen Aufwand. Frauen sollten zudem ein aktives Karrieremanagement betreiben. So sollten die Visibilität bei den Entscheidungsträgern anstreben, zum Beispiel durch die Über-

30 DAX-Unternehmen wurden nach ihrem Frauenanteil sowie nach Frauenförderprogrammen befragt. Das Ergebnis: Unsere DAX-Konzerne sind absolut männerdominiert. Im Juni plant die Gruppe der Frauen eine Klausurtagung, um den im Koalitionsvertrag vereinbarten Stufenplan zur Förderung von Frauen zügig umzusetzen. Denn wenn die Unternehmen nicht endlich selbst tätig werden, tun wir es – notfalls mit einer Quote.“ ■

## „DDI Global Leadership Forecast“: Weltweite Befragung startet am 1. Juni

**W**ie erfolgreich ist die Führungskräfteentwicklung? Wie gut funktioniert das Nachfolgemanagement? Welche Fähigkeiten brauchen Führungskräfte künftig? Mit diesen Fragen beschäftigt sich der „Global Leadership Forecast“ schwerpunktmäßig. Durchgeführt wird die Studie von der Talentmanagementberatung Development Dimensions International (DDI) in Kooperation mit dem Personalmagazin. Sie richtet sich an HR-Verantwortliche und Führungskräfte der verschiedenen Managementebenen. „An der vergangenen Studie nahmen mehr als 1.400 HR-Verantwortliche und über 12.000 Führungskräfte aus fast 1.500 Organisationen in 76 Ländern teil. Damit ist der „Global Leadership Forecast“ die weltweit größte Studie zum Thema Führungskräfteentwicklung und Talentmanagement“, so Wolfgang Doerfler, Geschäftsführer von DDI Deutschland. Teilnehmende Firmen können eine kostenlose Auswertung mit Vergleich zu lokalen und globalen Normen erhalten. Voraussetzung dafür ist, dass sich mindestens ein HR-Verantwortlicher und 30 Führungskräfte aus einem Unternehmen beteiligen.



Wolfgang Doerfler, Geschäftsführer der Beratung DDI Deutschland

© DDI

und 30 Führungskräfte aus einem Unternehmen beteiligen. [www.ddiworld.de](http://www.ddiworld.de)

## Wann eine Boni-Vergabe demotiviert

**W**issen Führungskräfte, welche Kollegen Boni in welcher Höhe bekommen, sinkt ihre Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft. Das haben Kölner Forscher anhand von Echtdaten von 5.000 Führungskräften, die zu 60 Prozent in Deutschland und zu 40 Prozent in den USA im gleichen internationalen Konzern arbeiten, festgestellt.

Im deutschen System wurden die Führungskräfte jährlich darüber aufgeklärt, ob sie ober- oder unterhalb der 100-Prozent-Marke für die Bonusvergabe lagen. Zugleich war ihnen bewusst, dass jeder Bonus, der über

100 Prozent lag, einen geringeren Bonus bei einem Kollegen bedeutete. Da darüber hinaus die Vorgesetzten, die über die Bonusvergabe entschieden, auch von ihren Untergebenen bewertet wurden, entstand ein großer Anreiz, möglichst genau 100 Prozent Bonus zu vergeben. Im amerikanischen System erfuhren die Manager nur, welchen Bonus sie in welcher Höhe bekamen. Der Druck, bei 100 Prozent zu landen, war dort nicht gegeben. Die Folge: Das Sich-Messen am Referenzpunkt „100“ und am Erfolg der Kollegen wirkte in Deutschland demotivierend. [www.iza.org](http://www.iza.org)

### NACHRICHTEN

#### Nachhilfe für Azubis die Regel

In einer Studie der Deutschen Industrie- und Handelskammer gibt die Hälfte der befragten Unternehmen an, dass sich auf ihren Betrieb Ausbildungshemmnisse auswirken. Das größte Problem dabei (74 Prozent) sind mangelnde Qualifikationen der Schulabgänger. Mehr als die Hälfte dieser Unternehmen bietet Nachhilfe in Eigenregie an.

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

#### Innovationspreis Weiterbildung

Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) schreibt in diesem Jahr zum elften Mal den „Weiterbildungs-Innovations-Preis“ (WIP) aus. Neben fünf Preisen zu allen Themenfeldern der beruflichen und betrieblichen Weiterbildung wird erneut ein Sonderpreis verliehen, diesmal für innovative Konzepte zum Thema „Kompetenzfeststellung in der Weiterbildung“. Bewerbungsschluss ist der 31. Juli. [www.bibb.de/wip](http://www.bibb.de/wip)

#### Weiterbildung wird verstärkt

Das wichtigste Instrument gegen den Fachkräftemangel ist für Unternehmen die Weiterbildung, zeigt eine Studie des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK). Allerdings ist dies überwiegend die Ansicht größerer Firmen. Nur jeder zehnte kleinere Betrieb gibt dies auch an. [www.dihk.de](http://www.dihk.de)

#### Abitur für Personaler wichtig

Das Abitur ist jedem zweiten Personalentscheider in Deutschland wichtig, wenn er eine Personalentscheidung für eine Führungsposition trifft. Nur 14 Prozent sagen, dass ihnen dies nicht wichtig sei, das zeigt eine Forsa-Umfrage im Auftrag des ILS Instituts für Lernsysteme und der Euro-FH Europäischen Fernhochschule Hamburg.

[www.ils.de](http://www.ils.de), [www.euro-fh.de](http://www.euro-fh.de)

## Über die Hälfte der Transfermaßnahmen führen zu einem neuen Job

**T**ransfermaßnahmen sind statistisch schwierig zu untersuchen, da die Rahmenbedingungen jeder einzelnen Transfergesellschaft unterschiedlich sind. Die Wiedereingliederungsquoten schwanken zwischen 55 und 90 Prozent – je nach Dauer der Maßnahme. Das Institut zur Entwicklung beruflicher Perspektiven IEBP hat nun Zahlen zu den Transfermaßnahmen 2009 veröffentlicht. Die Untersuchung basiert auf knapp 1.000 betreuten Mitarbeitern. Die Ergebnisse: Die meisten Auftraggeber kamen aus der Automobilindustrie (19 Prozent), gefolgt von der Metallindustrie und Elektrotechnik (15 Prozent) und dem Finanz- und Bankenwesen (14 Prozent). Rund 30 Prozent der Teilnehmer haben einen Universitäts- oder Fachhochschulabschluss, lediglich

zwei Prozent waren ohne Schulabschluss. Annähernd die Hälfte der Teilnehmer war als Fachkraft oder Sachbearbeiter tätig, 20 Prozent waren Gruppen- oder Projekt-

leiter und 14 Prozent Projektmitarbeiter. 91 Prozent der Teilnehmer nutzten die regelmäßige Einzelberatung und den aktiven „Job Search“. 17 Prozent nahmen an einer Weiterqualifizierung teil, überwiegend an Sprachkursen, Software-Schulungen und kaufmännischen Weiterbildungen. [www.iebp.de](http://www.iebp.de)

### Beratungsergebnisse

Klarheit über die berufliche Zukunft gewonnen	71 %
Neue Position besetzt	52 %
Umschulung, Vorbereitung auf Vorruhestand	19 %
Maßnahme läuft noch	15 %
Noch keine Beschäftigungsoption nach Ende der Maßnahme	14 %

Durchschnittlich über alle Transfermaßnahmen fand über die Hälfte der Teilnehmer eine neue Stelle. Doch die Zahl variiert je nach Rahmenbedingung erheblich. Quelle: IEBP, 2010

## Neues von den Stellenmärkten

**REGIONALPORTAL** Das Internet-Portal [jobstimme.de](http://jobstimme.de) veröffentlicht vornehmlich Stellenangebote aus dem Großraum Stuttgart und der Region Heilbronn-Franken. Arbeitgeber können Stellenanzeigen von ihrer Webseite direkt auf das Portal verlinken und sie können eine Top-Platzierung buchen. Wer sehr kurzfristig Mitarbeiter sucht, hat die Möglichkeit, eine Expressanzeige zu schalten. [www.jobstimme.de](http://www.jobstimme.de)

**MOBILE SUCHE** Der Personaldienstleister DIS AG hat eine „Jobagent“-Applikation entwickelt, die es iPhone-Besitzern ermöglicht, sich mobil über aktuelle Stellenangebote im Unternehmen zu informieren. [www.dis-ag.com](http://www.dis-ag.com)

**TEST** Das Internet-Vergleichsportal [getestet.de](http://getestet.de) hat sechs Jobbörsen untersucht. Einige Ergebnisse: Nicht alle Anbieter bieten die Möglichkeit, Stellenangebote auf eine Merkliste zu setzen und achten auf Gültigkeit und Plausibilität von Anmelde Daten. Ein Lob sprachen die Tester aber für die telefonische und E-Mail-Beratung der Börsen aus. [www.getestet.de](http://www.getestet.de)

**NETZWERKE** [Stellenanzeigen.de](http://Stellenanzeigen.de) hat eine eigene Fanpage auf Facebook. Die Online-Jobbörse informiert dort über Tipps und Trends rund um Beruf und Karriere. Auch Stellenangebote können sich die Nutzer dort anzeigen lassen. [www.facebook.com/stellenanzeigen.de](http://www.facebook.com/stellenanzeigen.de)

## Mehr Transparenz für Transfergesellschaften

**U**nter der Bezeichnung „Transfer, darauf können Sie sich verlassen!“ hat der Bundesverband der Träger im Beschäftigten-transfer (BVTB) Regeln für den Wettbewerb zwischen den Transferanbietern des Verbands aufgestellt. Diese sollen Unternehmen, die sich von Mitarbeitern trennen, verlässliche Positionen zur Angebotsgestaltung und zur Wahl des geeigneten Trägers bieten. Mit den Wettbewerbsregeln ergänzt der BVTB seine Initiative für mehr Qualität und Transparenz im Beschäftigten-transfer. Die Einhaltung der Qualitätsstandards überprüft der BVTB alle zwei Jahre mit einem Zertifizierungsverfahren. Die neuen Wettbewerbsregeln behandeln Themen wie „Interessenkollisionen, etwa durch Doppelrollen als Berater und Transfer-Anbieter“, oder „Kooperationen, wenn ein Anbieter einen Auftrag nicht allein bewältigen kann“. [www.bvtb.de](http://www.bvtb.de)

# So wird man „Bester Arbeitgeber“

PRAXIS. Beim Thema Arbeitsplatzkultur punkten kleine Betriebe damit, die Beziehung zu den Mitarbeitern persönlicher und direkter gestalten zu können.

Von **Frank Hauser**

**W**enn es darum geht, eine hohe Identifikation und Bindung der Mitarbeiter zu erreichen und ein ausgezeichnete Arbeitgeber zu werden, hat jede Größenklasse ihre spezifischen Stärken und Herausforderungen. In einer dreiteiligen Artikelserie stellen wir Praxisbeispiele von drei Unternehmen mit ganz unterschiedlicher Größe vor.

Von den 100 Ende Februar 2010 vom Great Place to Work Institute als „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ ausgezeichneten Unternehmen und Einrichtungen haben 44 weniger als 500 Beschäftigte und gehören nicht zu einer größeren Muttergesellschaft. Sieger in dieser Größenklasse ist die Noventum Consulting GmbH, die wir hier näher vorstellen wollen. Das IT-Beratungsunternehmen mit Hauptsitz in Münster ist seit 1997 in der Konzeption und Umsetzung komplexer IT-Projekte tätig. Die 76 Noventum-Mitarbeiter sind von ihrem Unternehmen begeistert: 100 Prozent bezeichnen es als sehr guten Arbeitsplatz und sind stolz, dort zu arbeiten.

## Überzeugungstäter aus Erfahrung

Uwe Rotermund, Geschäftsführer von Noventum, hat seinen Antrieb zur Entwicklung einer mitarbeiterorientierten Arbeitsplatzkultur aus der frustrierenden Erfahrung des Gegenteils geschöpft. In seiner Zeit als Angestellter hat er viele negative Erfahrungen gemacht, wie Engagement und Know-how der Mitarbeiter ungenutzt blieben. Daher hat er sich fest

vorgenommen, es selbst anders zu machen. Als er Noventum gründete, sollte es für die Mitarbeiter ein sehr guter Arbeitsplatz sein. Dies wurde ausdrücklich zum Unternehmensziel erklärt und von Anfang an systematisch verfolgt. Dazu gehört die jährliche Zertifizierung durch externe Prüfer gemäß ISO 9002 und der Einsatz einer Balanced Scorecard, bei der unter anderem eine anonyme Mitarbeiterbefragung die Ausprägung der Mitarbeiterdimension misst. Mit der ersten Teilnahme an der Great Place to Work-Studie „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ folgte der nächste Konzeptsprung. Der Benchmark-Vergleich treibt die Entwicklung des Unternehmens stetig voran.

Die Werte Vertrauen, Offenheit und Wertschätzung bilden den Kern der Noventum-Kultur. Das damit verbundene Unternehmensleitbild entstand in einem Kulturprojekt, in dem alle Mitarbeiter die vorhandenen und zu entwickelnden Wer-

te analysierten und diskutierten. Dieser Prozess war Auftakt einer offenen, transparenten und auf Beteiligung ausgerichteten Kommunikationskultur.

## Offenheit und Beteiligung

Für den systematischen Austausch führt Noventum alle zwei Monate Bereichs-Meetings durch, in denen die Mitarbeiter mit einem Mitglied der Geschäftsleitung aktuelle Themen besprechen. Als starkes Signal einer vertrauensvollen Kommunikation haben alle Mitarbeiter die Möglichkeit, an den Geschäftsleitungs-Meetings teilzunehmen oder Aufzeichnungen auf DVD zu erhalten. Dabei herrscht besondere Offenheit bei kritischen Inhalten: Während der IT-Krise 2002 wurde beispielsweise die Ergebnissituation offengelegt und die Mitarbeiter laufend über die Liquidität informiert. Dies förderte die Akzeptanz von Kurzarbeit und animierte die Mitarbeiter zu besonderer Einsatzbereitschaft. Alle gemeinsam brachten Noventum wieder auf einen wirtschaftlich guten Kurs. In der Folge war Kurzarbeit im Jahr 2009 nicht nötig.

Da die meisten Mitarbeiter im Außendienst tätig sind, telefonieren die Führungskräfte mindestens zweimal wöchentlich mit ihren Mitarbeitern. Das Kommunikationsverhalten der Führungskräfte wird überdurchschnittlich positiv bewertet. Von den Befragten geben 94 Prozent an, dass ihre Führungskräfte sie über wichtige Themen und Veränderungen auf dem Laufenden halten. Andere ausgezeichnete Arbeitgeber dieser Größenklasse erreichen hier nur 75 Prozent Zustimmung.



In einer dreiteiligen Serie stellen wir Praxisbeispiele der Benchmark-Studie „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ vor. Eine neue Runde des Wettbewerbs hat bereits begonnen. Informationen und Teilnahmeunterlagen unter

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

Toolbox	
Schritte erfolgreicher HR-Arbeit	Ausgewählte Maßnahmen der Größenklasse (bis 500 Mitarbeiter)
<b>Einstellen und Integrieren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Beteiligung der Geschäftsführung am Auswahl- und Integrationsprozess</li> <li>● Integrationstour für neue Mitarbeiter mit Bestandteilen wie Aufgabenralley durch die verschiedenen Abteilungen, Mittagessen mit Geschäftsführung; Kennenlernen der Stadt</li> </ul>
<b>Inspirieren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mitarbeiter über Workshops in die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur einbinden</li> <li>● Geschäftsführer stellt persönliche Sicht auf die Unternehmenswerte vor</li> </ul>
<b>Informieren und Zuhören</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Förderung des persönlichen Kontakts zwischen Mitarbeitern und Geschäftsführung – beispielsweise „Management by walking around“</li> <li>● Regelmäßige Meetings mit gesamtem Unternehmen/Bereich mit Fragerunde an Geschäftsleitung und informellem Abschluss</li> </ul>
<b>Anerkennen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Persönliches Lob unmittelbar aussprechen – direkte Beteiligung der Geschäftsführung</li> <li>● Bei Anerkennung besondere Vorlieben und Interessen der Mitarbeiter berücksichtigen</li> </ul>
<b>Entwickeln</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Schnelle Übertragung von Eigenverantwortung</li> <li>● Angebot größerer Aufgabenvielfalt</li> </ul>
<b>Fürsorge zeigen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Individuelles Eingehen auf Bedarf einzelner Mitarbeiter (Work-Life-Balance, Notfälle)</li> <li>● Persönliches Gespräch und Engagement der Geschäftsführung</li> </ul>
<b>Team &amp; Feiern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Einbeziehung der Familie in Unternehmensaktivitäten</li> <li>● Mitarbeiter bilden Organisationsteam für Feiern und geben persönliche Note</li> </ul>
<b>Beteiligen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bonus mit Orientierung am Gesamterfolg</li> <li>● Gemeinsames Engagement aller Mitarbeiter in einem sozialen Projekt</li> </ul>
<p>Diese Schritte sind gemäß der Erkenntnis des Great Place to Work Institutes in der Beziehungspflege zwischen Unternehmen und Mitarbeitern besonders wichtig. Die Stärke kleinerer Unternehmen ist, die Beziehung persönlicher und direkter gestalten zu können.</p> <p>Quelle: Great Place to Work-Benchmarkstudie 2010 (N= 235 Unternehmen)</p>	

Ungewöhnlich für ein Unternehmen dieser Größe, gönnt sich Noventum auch eine Mitarbeiterzeitschrift in Printfassung und schickt diese den Beschäftigten nach Hause. Dies bindet die Familie in den Informationsfluss ein und steigert unter anderem ihr Verständnis für die Reisetätigkeit des Mitarbeiters. Damit wird das „Wir-Gefühl“ und der Zusammenhalt gestärkt. Obwohl der Großteil der Mitarbeiter im Außendienst tätig ist, geben 99 Prozent an, dass sie sich im Unternehmen wie in einer „Familie“ fühlen.

Den Mittelstand zeichnet eine besonders offene und transparente Kommunikation sowie hoher Teamgeist als Arbeitgeber aus. Noventum zeigt jedoch, dass Personalarbeit allein in diesen Bereichen nicht genügt.

### Umfangreiche Personalmaßnahmen

Noventum hat eine ganze Reihe von Maßnahmen etabliert, deren Umfang für ein Unternehmen dieser Größe ungewöhnlich ist. Die Investitionen sind dabei hoch, sichern aber den nachhal-

tigen Erfolg. Dazu gehört unter anderem die Beteiligung aller Mitarbeiter am Unternehmensgewinn, einschließlich Back-Office-Mitarbeiter und Auszubildenden. Zudem besteht die Chance einer Einlage als stiller Gesellschafter, ohne finanzielles Risiko. Im Noventum-Shop erhalten die Mitarbeiter einen Rabatt von 30 Prozent. Dieses Konzept bietet eine gute Möglichkeit, Beteiligung mit Aufbau und Stärkung der Identifikation zu kombinieren. Interessant ist auch das Versprechen, jeden Mitarbeiter einmal im Jahr durch eine Belohnung hervorzuheben. Noventum bietet außerdem regelmäßige Vorsorgeuntersuchungen und finanzielle Unterstützung privater, gesundheitsfördernder Maßnahmen an. Zudem wird psychologische Betreuung in schwierigen beruflichen und privaten Situationen sichergestellt.

### Organisation von Nachhaltigkeit

Trotz der Fülle an Maßnahmen: Eine Personalabteilung gibt es nicht. Die Konzepte gründen auf dem Engagement des Inhabers und dem systematischen Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Getreu dem Motto „das ganze Unternehmen ist eine Personalabteilung“ ist jeder für die Umsetzung der Konzepte verantwortlich. Uwe Rotermund vergleicht den Prozess mit einem Marathonlauf: Nur kontinuierliche Arbeit und ständige Weiterentwicklung kann den Bestand der Vertrauenskultur sichern. Lohnt sich das? „Kurzfristig nicht“, meint Uwe Rotermund, „aber wir merken gerade in kritischen Zeiten wie im letzten Jahr, dass wir durch eine hohe Substanz im Hinblick auf Flexibilität, Identifikation und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter überdurchschnittliches Wachstum erreichen konnten.“



**Frank Hauser**

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

# In die Zukunft führen

MEMORANDUM. Kernkompetenzen nutzen und ausbauen: HR könnte bei der Frage nach neuen Rollen und Aufgaben von Führung gute Antworten geben.

Von **Martin Spilker**

Vor zwei Jahren hat die Bertelsmann-Stiftung das Netzwerk „Agenda Moderne Personalpolitik“ gegründet. Es bietet für die Mitglieder den Rahmen für Diskussionen und Gespräche über die Herausforderungen der Personalpolitik in der Zukunft. Die Teilnehmer tauschen Erfahrungen aus und entwerfen neue Handlungsansätze. Dieses Memorandum setzt die Reihe der Themen fort, mit denen sich das Netzwerk „Agenda Moderne Personalpolitik“ auseinandersetzt. Im Mittelpunkt steht diesmal das Thema Führung.

## HR im Spannungsfeld

Für die unternehmerische Führung wächst vor dem Hintergrund einer im schnellen Wandel befindlichen, hochkomplexen Welt und einer kaum mehr kalkulierbaren Zukunft die Herausforderung, trotzdem strategische Entscheidungen zu treffen und umzusetzen. Herkömmliche Planungs-, Steuerungs- und Führungsinstrumente reichen dafür nur noch bedingt aus. Vielmehr bedarf es eines grundsätzlich neuen Verständnisses des Zusammenspiels von Werten, Strategie und Führung.

Dabei stellen sich für HR gleich mehrere Fragen: Die nach dem eigenen Beitrag in diesem

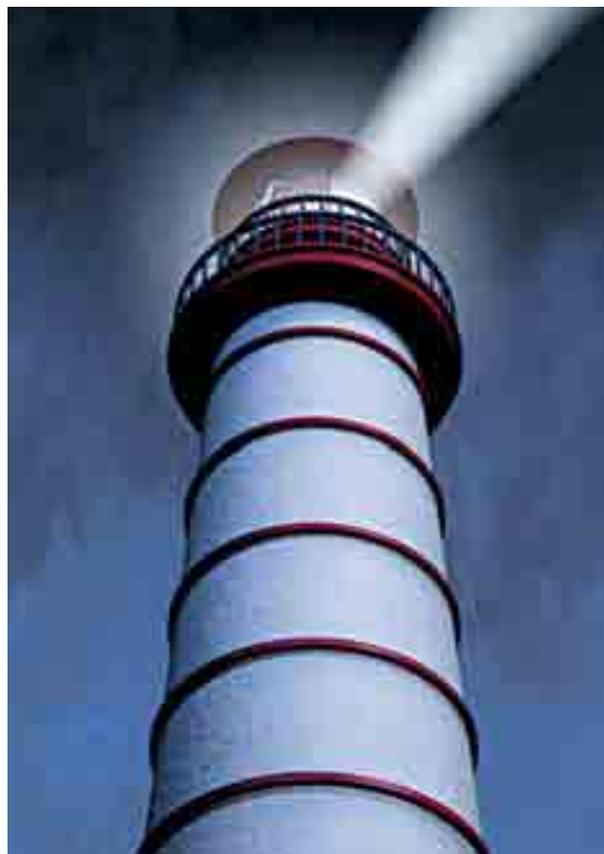
Prozess. Die nach der Unterstützung, die HR leisten kann und ob HR dabei als Kompetenzträger wahrgenommen wird. Die nach dem Verhältnis von HR und Unternehmensführung in der Arbeitswelt von morgen und damit letztlich die nach der Zukunft von HR. Gegenwärtig dominiert die Rolle des „Business-Partners“. Damit einher geht die Diskussion, welche Möglichkeiten und Grenzen HR besitzt, Führung in diesem Prozess zu unterstüt-

zen. Und damit ist ein Spannungsfeld zwischen Management und Personalpolitik vorgezeichnet. Auf der einen Seite fordern Führungskräfte, die immer mehr Rollen beherrschen müssen und mal als „Dialogkünstler, als Wertschätzungsmanager oder als Chancenjongleur“ auftreten, die Unterstützungsleistung der Personaler ein. Auf der anderen Seite stoßen sie auf zunehmend vom operativen und strategischen Geschäft entkoppelte Personalbereiche, deren Steuerungsanspruch in einem erheblichen Missverhältnis steht zur Randposition, die HR im Unternehmen vielfach einnimmt, was in diesen Fällen auch von der Unternehmensleitung nicht anders gewollt ist.

Dennoch: Die Zukunft von HR ist untrennbar mit der Zukunft der Führung verbunden. Es ist daher sinnvoll, sich die gesellschaftlichen Veränderungen vor Augen zu führen, die das Bild von Führung und die Anforderung an Führungskräfte maßgeblich beeinflussen werden.

## Führen im Nebel

Der Begriff Führen wird immer mehr zu einer Paradoxie. Unterstellt man, dass Führen voraussetzt, auch ein Ziel vor Augen zu haben, so wird Führen in einer globalen, vernetzten und schnelllebigem Welt immer schwieriger. Ziele verändern sich, weil sich Rahmenbedingungen verändert haben oder



© JOE MERCER

**Führen bedeutet in Zukunft vor allem, Orientierung zu geben.**

neue Informationen hinzugekommen sind. Ziele werden unklarer und kurzlebiger – erste kritische Stimmen sprechen bereits von der strategischen Planung als einem Auslaufmodell.

Trotzdem sind aus psychologischer Sicht die Verlässlichkeit und Berechenbarkeit der Reaktionen des Systems „Unternehmen“ und seiner Führungskräfte notwendig. Mitarbeiter brauchen relativ stabile „Leitplanken“, innerhalb derer Arbeit, Lernen, Ausprobieren und Innovationen stattfinden können oder auch Fehler toleriert werden. Ohne genau zu wissen, wo es hingehet, besteht die Herausforderung, im Führen trotzdem glaubwürdig zu bleiben, das Vertrauen der Mitarbeiter nicht zu verlieren und die Veränderungsmotivation zu erhalten.

## Lernen für alle

Weiterbildung und Personalentwicklung dürfen sich nicht mehr nur an einen ausgewählten Kreis von High-Performern richten, sondern müssen die breite Masse ansprechen. Denn jeder Mitarbeiter ist ein Werttreiber, der in seinem Arbeitsumfeld mit Verbesserungen und seinem situativen Fachwissen zur Innovation auch im Großen beiträgt. Förderung von Motivation und Kreativität, Lern- und Veränderungsbereitschaft sind in erster Linie Führungsaufgaben. Führung schafft den Freiraum und ermöglicht selbstbestimmtes und selbstmotiviertes Lernen.

Kurz: Führung muss die Eigenverantwortung der Mitarbeiter erhalten und fördern, damit Mitarbeiter ihre Stärken, aber auch ihre Schwächen erkennen und selbstinitiativ Weiterbildungsangebote nachfragen – individuelle Angebote, die eigene Wissenslücken füllen und aus Sicht des Mitarbeiters dazu beitragen, seine Arbeitsanforderung in Zukunft besser beherrschen zu können und sich selbst beschäftigungsfähig zu halten.

Um diese Verlagerung der Verantwortung zu erreichen, sind Transparenz, Flexibilität und Inhalte von Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten ebenso entscheidend, wie die Informatio-

nen darüber welches strategische oder produkttechnische Wissen in der Zukunft vonnöten sein wird. Führung hat dabei auch die nicht einfache Aufgabe, Mitarbeiter und sich selbst aus der Komfortzone herauszuholen und dies als ständigen Prozess im Arbeitsalltag zu etablieren.

## Sinn stiften – Innovationen ermöglichen

Wissen und Innovation sind die entscheidenden Wettbewerbs- und Wertschöpfungsfaktoren der Zukunft. Es ist Aufgabe der Führung, ein Umfeld zu schaffen, das Innovation ermöglicht und Wandlungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter stärkt. Unternehmerischer Freiraum und Delegation von Verantwortung sind hierbei nicht nur essentiell für die Flexibilität und Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens – sie sind auch die Triebfeder für Motivation und Kreativität. Menschen sind besonders leistungsfähig und engagiert, wenn sie einen tieferen Sinn in ihrer Arbeit erkennen. Die damit einhergehende Identifikation mit der Aufgabe und dem Unternehmen muss Führung stiften, um Wertschöpfung zu generieren. Achtsamkeit, Wertschätzung und Kollegialität sind hierfür ebenso Grund-

lagen wie Ganzheitlichkeit des Handelns im Sinne von „heart, head and mind“.

Führung sollte außerdem einen Paradigmenwechsel von destruktiver Stabilität zu konstruktiver Instabilität (Veränderung) vorantreiben, und zwar so, dass Veränderung nicht als Gefahr, sondern als Chance wahrgenommen wird. Dies kann nur auf der Grundlage von Zuverlässigkeit und Vertrauen hergestellt und erhalten werden. Die Führungskraft ist der Orientierungs- und Ankerpunkt.

## Personaler als Grenzgänger

Sie sitzen bei wichtigen Entscheidungen mit am Tisch des Vorstands, sie verstehen sich als strategische Komponente in der Personalentwicklung und gestalten die Unternehmenskultur aktiv mit – dies ist oft das Bild, das Personaler von sich besitzen. Aber welche Rolle spielen sie wirklich oder könnten sie wirklich spielen?

Zweifelsohne sind Personaler, soweit es um das Thema Führung der Zukunft geht, Grenzgänger mit hoffentlich empfangsbereiten Antennen für (soziale) Veränderungsimpulse aus der Umwelt. Es ist eine der Aufgaben von HR, relevante (gesellschaftliche) Veränderungen

## SERIE

Die fünf zukunftsrelevanten Themen, die in den Netzwerktreffen der „Agenda Moderne Personalpolitik“ besprochen werden, stellen wir in einer Serie im Personalmagazin vor. In jedem vierten Heft berichten wir ausführlich über folgende Themen.

- **Arbeiten in neuen Organisationsstrukturen**  
Projektarbeit, virtuelle Teams, Matrixorganisation, Flexibilität
- **Umgang mit unterschiedlichen Mitarbeitern**  
Lernbereitschaft, neues Lernen, Verantwortung/Haltung, Mitarbeiterbindung, Diversity
- **Neue Aufgabe und Rolle von Führung**  
Kompetenzen, Rollenteilung, Führungskräftepersonal, Auswahl von Führungskräften
- **Veränderung institutionalisieren**  
Veränderungsbereitschaft, Prozesskompetenz, Kontinuität erhalten
- **Wertorientierte Unternehmenskultur im dynamischen Umfeld**  
Unternehmensverantwortung, nachhaltige Personalpolitik, Einfluss Finanzmarktsteuerung

zu erkennen und sie in die Sprache des Unternehmens zu übersetzen. Ist dies geschehen, müssen angepasste Führungsinstrumente entwickelt werden, die den neuen Anforderungen wie beispielsweise den Ansprüchen der „Web-2.0-Generation“ oder denen älterer Arbeitnehmer gerecht werden.

Oft scheitert aber die Implementierung der Instrumente an der Binnenkommunikation oder der fehlenden Einsicht der Geschäftsbereiche, die oft zahlen- oder technikgetrieben anderen Logiken folgen als der Personalbereich. Viele Ansätze, die hier angesprochenen Fragen in die Sprache der Betriebswirtschaft zu übersetzen, hat es bereits gegeben. Scorecard-Modelle, Human-Potential-Indizes et cetera. Richtig überzeugend sind sie alle nicht. Das liegt häufig daran, dass das Menschliche sich eben nicht als Zahl oder Kurve ausdrücken lässt, jedenfalls nicht ohne erhebliche Informationsverluste. Hier muss es HR gelingen, die Antennen des Vorstands zu erreichen und als kompetenter Berater wahrgenommen zu werden, und zwar mit seinen eigenen Methoden.

### HR als Organisationsentwickler

HR hat häufig nur Zugang zur Personalentwicklung – und legt darauf auch oft äußersten Wert. Sie wird oft auch als einzige Daseinsberechtigung gegenüber der Führung verstanden. Doch Personalentwicklung und damit auch Führungskräfteentwicklung kann nur dann erfolgreich sein, wenn die Organisationsstrukturen passen und anschlussfähig sind. Das ist nicht immer der Fall, und zu selten gehört die Organisationsentwicklung zum Kerngeschäft von HR. Hier bedarf es eines ganzheitlichen Verständnisses von HR: HR als Motor für Personal- und Organisationsentwicklung. HR muss deutlich machen, dass diese Leistung auch ein wichtiger unternehmenskultureller Beitrag ist. Denn im Binnenverhältnis einer Organisation muss HR sowohl Berater, Coach und (Unternehmens-)kulturträger sein, sollte Führungskräfte entwickeln und Führungskultur verändern.

### Online

Weitere Informationen zum Projekt „Agenda Moderne Personalpolitik“ finden Sie unter

[www.bertelsmann-stiftung.de/amp](http://www.bertelsmann-stiftung.de/amp)

### HR als Integrationsagent

Die Personalabteilung muss künftig vermehrt die Umorientierung von Mitarbeitern begleiten und gestalten. Umorientieren sollte nicht im Sinne eines technischen Prozesses als „Versetzung“ von einem Arbeitsplatz auf den anderen, sondern als sozialer Prozess verstanden werden, in dem soziale und fachliche Integration gleich wichtig sind. Rituale des Loslassens des Alten, Aufnehmens und „Ankommen“ auf einer neuen Stelle müssen durch entsprechende Instrumente, wie beispielsweise durch „Integrationspaten“, gesichert werden. Allerdings ist es auch hier problematisch, dass Aufgabenzuschneide häufig nicht in den Händen von HR, sondern in denen der Fachabteilungen liegen. Soll dieser Prozess gelingen, muss HR Einfluss auch auf diese Strukturelemente nehmen können.

### HR als „Web-2.0“-Agent

Führung beinhaltet immer auch die Vorstellung einer direkten Steuerung von Handlungen. Heute ist eine räumliche und zeitliche Trennung zwischen Führern und Geführten nicht selten, Begriffe wie virtuelle Führung werden diskutiert. Auch diesen Anforderungen muss Personalpolitik gerecht werden, es müssen neue Führungsinstrumente entwickelt werden, die diesem Trend gerecht werden. Eine virtuelle Arbeitswelt setzt eine Ergänzung der reinen kompetenzorientierten durch eine werteorientierte Personalpolitik voraus. Auch die Förderung von internen Kommunikations- und Kollaborationsplattformen, zu denen alle Mitarbeiter Zugang haben, gehört dazu. So wird beispielsweise die Zusammenarbeit von Teams in verschie-

denen Zeitzeonen ermöglicht, und Wissen kann als kollektive Intelligenz „abgeholt“ werden. Doch nur virtuell wird Organisation nicht funktionieren und es bleibt zu fragen, in welchem Maße und in welchem Zusammenhang die persönliche Begegnung zwischen Akteuren weiterhin nötig ist. Eines scheint sicher: Im Zeichen technischer, virtueller Entwicklungen sind kulturunabhängige Grundkompetenzen und eine ähnliche verbindliche Wertekultur essentiell.

### HR als Energieversorger

Das Verständnis von Führung verändert sich von hierarchischen feststehenden zu aufgelösten hierarchie-übergreifenden Strukturen. Statt ein Kompetenzgebiet völlig im Griff zu haben, wird es immer wichtiger, in unsicheren, komplexen Situationen zu agieren. Das neue Rollenverständnis für Führung erfordert es, Traditionelles loszulassen und einem neuen Verständnis Raum zu geben, in dem es nicht als Schwäche ausgelegt wird, wenn Führung einen Schritt zurücktritt.

HR muss künftige Entwicklungen frühzeitig erkennen und hieraus Veränderungen für die Belegschaft und die Arbeitsorganisation ableiten sowie frühzeitig Qualifizierungsmaßnahmen einleiten. Personaler müssen immer wieder hinterfragen, in welchen Prozessen HR-Unterstützung nötig ist. Und will HR wirklich Veränderungsimpulse geben und nicht nur in der Organisation überleben, müssen Personaler vielleicht auch einmal unhöflich werden, um gehört zu werden.

Ein Personalverantwortlicher sagte vor einiger Zeit: „Wir sind eine Art Hausmeister, der schnell und pragmatisch handelt!“ Die Zeiten aber haben sich gewandelt: Personaler sind heute der moderne Energieversorger eines Unternehmens. ■



**Martin Spilker**

leitet die „Agenda Moderne Personalpolitik“ bei der Bertelsmann-Stiftung.

# Weit gefasstes Führungsverständnis

PRAXIS. Das Pharmaunternehmen Boehringer Ingelheim hat in seiner Unternehmenskultur ein zukunftsweisendes Führungsverständnis verankert.

Von **Jaana Saarteinen-Erben**

Die Unternehmenskultur spielt im Rahmen der Unternehmensstrategie eine wichtige Rolle, denn sie kann in beträchtlichem Maße das Verhalten der Mitarbeiter und die Arbeitsprozesse beeinflussen. Unternehmenskulturen, die zum Gesamterfolg beitragen, stehen mit der langfristigen Vision und den Wertvorstellungen des Unternehmens im Einklang. Die Unternehmenskultur bestimmt auch das Verständnis von Führung im Unternehmen. Umgekehrt beeinflusst die Art und Weise, wie „Führung“ im Alltag gelebt wird, auch ganz stark die Unternehmenskultur. Das Pharmaunternehmen Boehringer Ingelheim hat dies erkannt und die Wechselwirkung zwischen Führungskultur und Unternehmenskultur fest in den Strukturen verankert sowie ein zukunftsweisendes Verständnis von Führung entwickelt und in den Alltag integriert.

## Führung und Unternehmenskultur

Bei Boehringer Ingelheim definierte man 1994 zum ersten Mal das grundlegende Verständnis der Unternehmenskultur, die auch das Verständnis von Führung beinhaltet. Unternehmensweit wurden auf Basis der Vision „Value through Innovation“ die Prinzipien von „Vision and Leadership“ erfolgreich eingeführt. Während des folgenden Jahrzehnts hatten diese Prinzipien die Entwicklung von erfolgreichen Einstellungen und Verhaltensweisen begünstigt. Die Prinzipien des Miteinanders wurden ergänzt um das sogenannte „Leitbild“, in dem die Gesellschafterfamilie

von Boehringer Ingelheim die Kernziele des Unternehmens definiert hatte.

## Altes Führungsverständnis überdenken

Doch nun war es an der Zeit, das Verständnis von Unternehmens- und Führungskultur noch einmal zu überdenken, um

Zum einen war es notwendig, die Anforderungen der Unternehmensvision „Werte schaffen durch Innovation“ zu berücksichtigen. Zum anderen mussten die aktuellen wirtschaftlichen Bedingungen einbezogen werden: Eine Beschleunigung des weltweiten Wettbewerbs und eine zu-



Beim jährlichen „Value through Innovation“-Tag tauschen sich Mitarbeiter und Führungskräfte aus.

weiterhin ihre Wirksamkeit sicherstellen zu können. Welche Elemente sollten auch in Zukunft gestärkt und welche sollten verändert werden? Und welche wichtigen neuen Punkte sollten integriert werden?

Um Antworten auf diese Fragen zu finden, trafen sich bei einer weltweiten Managementkonferenz mehr als 150 Spitzenführungs-kräfte von Boehringer Ingelheim und erarbeiteten ein zukunftsorientiertes und wirkungsvolles Verständnis zur Weiterentwicklung der Themen Führung und Unternehmenskultur.

nehmende Abhängigkeit vom Wissen, von der Leistung und der Innovationskraft aller in einem Unternehmen.

## Jeder kann die Führung übernehmen

Die Führungskräfte sollten vorausdenken und sich eine künftige Unternehmenskultur vorstellen, die die Mitarbeiter motiviert und sie dabei unterstützt, sich stetig zu verbessern: Beim Lernen, bei der Arbeit und in dem Verständnis, sich selbst zu führen, eine eigene Führungsrolle und Verantwortung zu übernehmen.

Die Überlegungen und Zukunftsvisionen der Spitzenführungskräfte mündeten in der Ausarbeitung eines Verständnisses von Führungs- und Unternehmenskultur der neuen Generation: „Lead & Learn.“

### Weit gefasstes Führungsverständnis

„Lead & Learn“ basiert auf zwei grundlegenden Zukunftsvorstellungen über die Rolle von Führung. Die erste Überzeugung lautet, dass man die Unternehmensvision nur umsetzen kann, wenn eine gemeinsame Führungskultur und der Geist der Zusammenarbeit herrschen. „Leading – Führen“ basiert auf einem weit gefassten Führungsverständnis. Führen heißt bei Boehringer, ein Umfeld zu schaffen, in dem alle ermutigt und unterstützt werden, für ihre Über-

deren zu teilen und weiterzuentwickeln. Nur in der Zusammenarbeit können persönliche und unternehmerische Erfolge erzielt werden. Vier einfache Leitfragen bringen den „Lead-&Learn“-Gedanken in die tägliche Arbeit ein:

- Ergreifen wir die Initiative?
- Haben wir eine gemeinsame Ausrichtung?
- Entwickeln wir uns gemeinsam weiter?
- Erzielen wir Ergebnisse?

### „Lead and Learn“ in Arbeits- und Personalprozesse einbinden

Aufgabe der Manager ist es, Verständnis für den „Lead & Learn“-Gedanken zu schaffen und ihn in die Arbeitsprozesse zu integrieren. HR hat die Aufgabe, „Lead

weit zusammen, um Ideen und Maßnahmen zu diskutieren und neue, effektive Wege zur Umsetzung vorzuschlagen.

Darüber hinaus unterstützen Programme zur Führungskräfteentwicklung die Entwicklung einer Unternehmenskultur, die auf dem hier beschriebenen, weit gefassten Führungsverständnis beruht. Auch in den jährlich stattfindenden Mitarbeitergesprächen wird thematisiert, welche Faktoren die Umsetzung von „Lead & Learn“ am Arbeitsplatz begünstigen oder beeinträchtigen könnten.

Bereits zum zweiten Mal im Abstand von zwei Jahren wurde eine weltweite Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Diese besteht aus 29 Fragen, die aus dem Leitbild, der Vision „Werte schaffen durch Innovation“ und dem „Lead & Learn“-Gedanken abgeleitet sind, und gibt Aufschluss darüber, wo sich die Mitarbeiter im Verhältnis zu ihren Zielen einordnen.

## Das Leitbild „Lead and Learn“ beinhaltet eine eigenmotivierte Auffassung von Führung und ermutigt alle im Unternehmen dazu, Dinge zu hinterfragen.

zeugungen einzustehen. Jeder soll die Möglichkeit haben, seine Ansichten und Ideen zu äußern, seine eigene Perspektive vorzubringen und andere dazu ermutigen, dies ebenfalls zu tun. Die zweite Überzeugung betont die wichtige Rolle von Fragen für den Innovationsprozess, Fragen, die von jedem im Unternehmen jederzeit gestellt werden können. Fragen dienen dazu, im Arbeitsalltag über den Status quo und Routinen nachzudenken, neugierig am Puls der Zeit zu bleiben und nach Verbesserungen zu suchen. Nur so können Möglichkeiten der Innovation erkannt werden.

„Learning – Lernen“ bedeutet also ein kontinuierliches Hinterfragen der Ist-Situation und das Entdecken neuer und besserer Verfahren, indem man bei den Mitarbeitern und auf dem Markt nach Erkenntnissen und Inspiration sucht. Ausschlaggebend für den Erfolg sind der Wille und die Fähigkeit, neue Ansichten, Ideen und Erkenntnisse mit an-

& Learn“ in die Personalprozesse einzu- binden und Unterstützung anzubieten (zum Beispiel durch Workshops, Team- building-Maßnahmen und Coaching).

Einen wichtigen Beitrag dazu leisten die VTI-Teams („Value through Innovation“- Teams), die alle zwei Jahre neu gebildet werden. Die VTI-Teams setzen sich aus Mitarbeitern einer Geschäftseinheit mit verschiedenen Funktionen, Rangstufen und Hintergründen zusammen. Ihre Aufgabe ist es, den „Lead & Learn“-Gedanken zu fördern und gemeinsam mit dem Management unterstützende Aktivitäten vorzuschlagen und in die Wege zu leiten. Weiterhin sorgen die VTI-Teams für einen regelmäßigen Gedanken- und Erfahrungsaustausch mit den Führungskräften und der Unternehmensleitung. Die VTI-Teams planen und veranstalten außerdem den jährlichen VTI-Tag („Value through Innovation“-Tag). Bei dieser Veranstaltung kommen Mitarbeiter und Führungskräfte aus allen Einheiten welt-

### „Lead and Learn“ ebnet den Weg in die Zukunft

„Lead & Learn“ bedeutet eine eigenmotivierte Auffassung von Führung. Das Fachwissen, die Kreativität, der Wille und die Fähigkeiten eines jeden Mitarbeiters, einen Beitrag zu leisten, sollen stimuliert werden. „Lead & Learn“ ermutigt alle im Unternehmen, Dinge zu hinterfragen, Chancen wahrzunehmen und eigene Ideen vorzubringen. Das Überschreiten von strukturellen, fachlichen und internationalen Grenzen wird gefördert und organisatorische Hindernisse für Leistung und Innovation werden abgebaut. „Lead & Learn“ ebnet den Weg in die Zukunft und ermöglicht die Umsetzung unserer gemeinsamen Vision: „Werte schaffen durch Innovation.“ ■



**Jaana Saarteinen-Erben**

Head of Corporate Human Resources Planning and Development, Boehringer

Ingelheim GmbH

# Schulung – Transfer – Alltag

PRAXIS. Seminare sind die eine Sache. Der Transfer in die Praxis eine andere. Am Flughafen Stuttgart gelingt dies mit einem Bildungsprozess-Begleitbogen.



© FLUGHAFEN STUTTGART GMBH

der Personalentwicklung statt. Ein bewusstes Begleiten des Lernprozesses war eher die Ausnahme.

## Erfolgsfaktoren für den Transfer der Seminarinhalte

Um den Transfer eines Entwicklungsprogramms sicherzustellen, müssen einige Erfolgsfaktoren beachtet werden. Dies sind einerseits bestimmte Personen und Personengruppen: Der Seminarteilnehmer selbst, seine vorgesetzte Führungskraft, die Mitarbeiter (bei Führungskräften), die Kollegen sowie der Trainer, die Personalentwicklung und die Unternehmensleitung. Und andererseits ist der zeitliche

Am Flughafen Stuttgart arbeiten rund 200 Führungskräfte. Ihre Weiterbildung wird systematisch begleitet.

Von **Friedemann John**

Die Flughafen Stuttgart GmbH (FSG) ist Eigentümer und Betreiber des internationalen Verkehrsflughafens in Stuttgart. Die Muttergesellschaft hat gut 1.000 Mitarbeiter, hiervon sind rund 200 Führungskräfte auf fünf Ebenen eingesetzt. In den vergangenen Jahren hat der Flughafen Stuttgart viel Zeit und Geld in die Entwicklung der Führungskräfte investiert, denn das Unternehmen versteht die Führungskräfte als einen wesentlichen Erfolgsfaktor. So haben wir schon vor zehn Jahren begonnen, systematisch ein modular aufgebautes Führungskräfte-Entwicklungsprogramm im Unterneh-

men zu implementieren. Die Inhalte werden ständig weiterentwickelt und in Planspielen, Seminaren, Workshops und Coachings vertieft.

Wer viel Bildung betreibt, muss auch ihre Wirkung nachweisen können. Das Verhältnis von Kosten und Nutzen weckt nicht nur in wirtschaftlich schwierigen Zeiten das Interesse in der Unternehmensleitung. Deswegen haben wir den Gedanken der Nachhaltigkeit von betrieblichen Bildungsmaßnahmen vertieft und ein sowohl kosten- als auch zeitsparendes System eingeführt. Bis dahin fanden im Rahmen von Weiterbildungsmaßnahmen keine strukturierten Gespräche zwischen dem Teilnehmer und der Führungskraft beziehungsweise

Kontext wichtig: In den Monaten vor der Bildungsmaßnahme kommt es zu ersten Kontakten zwischen der vorgesetzten Führungskraft und dem Seminarteilnehmer. Es findet mindestens ein weiterer Kontakt direkt vor der Maßnahme statt. Auch die Phase während der Maßnahme ist von großer Wichtigkeit. Der zentrale Zeitraum für die Transfersicherung ist jedoch die Zeit nach dem Seminar, die in die Phasen direkt nach der Maßnahme und Monate nach der Maßnahme gegliedert werden kann.

Welche Rolle die Beteiligten im zeitlichen Ablauf des Bildungsprozesses spielen und wie das System des Transfermanagements funktioniert, wird an den ersten Modulen des Führungskräfte-

Entwicklungsprogramms der Flughafen Stuttgart GmbH verdeutlicht.

## Monate vor der Maßnahme

Wir haben für die FSG einen Bildungsprozess-Begleitbogen (BPBB) entwickelt, der schon lange vor der eigentlichen Entwicklungsmaßnahme eingesetzt wird, um den Bildungsbedarf des kommenden Kalenderjahres zu erheben. Die vorgesetzte Führungskraft hält darin sowohl die Ziele der Unternehmens- und der Organisationseinheit als auch die Entwicklungs- und Bildungsziele des Mitarbeiters fest. Dann werden diese Ziele mit dem betreffenden Mitarbeiter besprochen. Diese Gespräche finden bei der FSG jedes Jahr im Herbst statt. Dabei werden die konkreten Seminar-

reicht werden sollen. Da zwischen dem Zeitpunkt der Erhebung des Bildungsbedarfs und der tatsächlichen Maßnahme unter Umständen Monate liegen können, macht ein Gespräch über eventuell neu hinzukommende Themen in jedem Fall Sinn. Die Einigung zwischen Teilnehmer und vorgesetzter Führungskraft wird wiederum mit der beiderseitigen Unterschrift besiegelt.

Neben der Wertschätzung für die ausgewählte Maßnahme wird in diesem Gespräch bereits angekündigt, dass der Teilnehmer einige Tage nach seiner Rückkehr an den Arbeitsplatz eine Kurzpräsentation der für ihn wichtigsten Inhalte in der nächsten Abteilungs- oder Teambesprechung halten wird. Im Bewusstsein, diese Präsentation halten zu

wird in dieser Phase die Abwesenheit des Teilnehmers so organisiert, dass er an seinem ersten Arbeitstag nach der Maßnahme noch zwei bis drei Stunden Zeit hat, die wichtigsten Erkenntnisse aus dem Seminar nachzubereiten und Umsetzungspläne zu konkretisieren.

## Während der Maßnahme

Die Praxis steht während der Maßnahme im Vordergrund. Dies zeigt sich auch darin, dass der Trainer die Seminare inhaltlich nicht mit Theorie überfrachtet, sondern lediglich zentrale Aspekte des Themas anhand gut nachvollziehbarer Modelle erklärt. So können zum Beispiel im Bereich des Themenfelds Konfliktmanagement konkrete Praxisfälle bearbeitet werden. Hierzu spielt der Teilnehmer anstehende Konfliktgespräche praktisch durch. Dabei wird er mit der Videokamera aufgezeichnet und danach analysiert. Eine wichtige Erkenntnis ist hier der Abgleich zwischen Selbst- und Fremdbild. Mögliche Transferhindernisse bei der Umsetzung des Gelernten werden konkretisiert und durch das Arbeiten von praktikablen Lösungswegen zusammen mit allen Seminarteilnehmern damit bereits vorweggenommen.

Nach Abschluss eines Themas innerhalb des Seminars gibt der Trainer auch im Hinblick auf die anstehende Präsentation nach Rückkehr an den Arbeitsplatz jedem Teilnehmer die Möglichkeit, die für ihn persönlich wichtigsten Erkenntnisse in einem Lerntagebuch festzuhalten. Am Ende des ersten Seminarblocks legt jeder Seminarteilnehmer Ziele fest, die er in den kommenden Wochen umsetzen will. Diese können sich durchaus mit dem decken, was Teilnehmer und vorgesetzte Führungskraft auf dem BPBB vereinbart haben.

## Direkt nach der Maßnahme

Da zwischen dem Drei-Tage-Block (Modul 1 und 2) und dem Zwei-Tage-Block (Modul 3) ein geplanter Zwischenraum von mehreren Wochen liegt, eignet sich dieser ideal, um erste Seminarinhalte

---

## Die Führungskräfte müssen nur wenige Minuten für den Bildungsprozess-Begleitbogen aufwenden und haben so ein gutes Controlling-Instrument.

---

maßnahmen – gegebenenfalls unter Beratung der Personalentwicklung – für das Folgejahr gemeinsam festgelegt und als Bildungsbedarf inhaltlich an die Personalentwicklung und kostenmäßig an das Unternehmens-Controlling weitergemeldet. Die beiderseitige Unterschrift von vorgesetzter Führungskraft und Mitarbeiter auf dem Bogen schafft die notwendige Verbindlichkeit.

## Direkt vor der Maßnahme

Das Programm startet in zwei Blöcken von insgesamt fünf Tagen Dauer mit den Modulen „Führung und Kommunikation“ (Modul 1), „Praktische Gesprächsführung“ (Modul 2) und „Führen und Konflikte“ (Modul 3). Die Teilnehmer werden bereits einige Tage vor der Veranstaltung durch vorbereitende Literatur durch die Personalentwicklung auf die Seminarinhalte eingestimmt. Die Führungskraft bespricht mit dem Teilnehmer konkrete Ziele, die mithilfe der Maßnahme er-

müssen, wird der Teilnehmer mit einer deutlich erhöhten Aufmerksamkeit in das anstehende Seminar gehen.

Zudem werden die Kollegen und gegebenenfalls die unmittelbaren Mitarbeiter von der vorgesetzten Führungskraft über die bevorstehende Maßnahme im Vorfeld informiert, weil auch sie eine wichtige Rolle zur Sicherung des Erfolgs dieser Maßnahme spielen. So können die größten Transferhindernisse, die direkt nach der Maßnahme entstehen können, minimiert werden. Denn oft herrscht nur geringe Unterstützungsbereitschaft unter den Kollegen, wenn der Mitarbeiter aus einem Seminar kommt und neue Verhaltensweisen zeigt. Dies reicht von offenem oder verstecktem Ablehnen bis hin zum „Lächerlich-Machen“ dieser Verhaltensweisen. Hiermit wird die Bedeutung für alle betont und ein möglicherweise verändertes Verhalten des Teilnehmers nach dem Seminar von vornherein durch die Führungskraft autorisiert. Als Letztes

## ÜBERBLICK

### Phasen des Entwicklungsprogramms

Für den Erfolg der Transfersicherung ist das Einhalten der Maßnahmen in den insgesamt fünf Phasen des Entwicklungsprogramms wichtig.

#### Erste Phase: Monate vor der Maßnahme

- Entwicklungsziele für Organisationseinheit und Mitarbeiter für ein Jahr festlegen
- Konkrete Seminarmaßnahmen beschließen

#### Zweite Phase: Direkt vor der Maßnahme

- Konkrete Ziele schriftlich festhalten
- Abwesenheit organisieren
- Kollegen informieren

#### Dritte Phase: Während der Maßnahme

- Praktische Lösungswege aufzeigen
- Umsetzungsziele erarbeiten

#### Vierte Phase: Direkt nach der Maßnahme

- Ziele überprüfen
- Praxistest
- Austausch mit dem Trainer, Kollegen und Führungskraft

#### Fünfte Phase: Monate nach der Maßnahme

- Vorgesetztengespräch zur Überprüfung, ob neues Verhalten verinnerlicht wurde

auszuprobieren. Im nächsten Seminarblock tauschen sich die Teilnehmer – begleitet durch den Trainer – über Erfolge und Misserfolge der letzten Wochen aus. Dies dient der realistischen Einschätzung künftiger Ziele. Als ein weiterer Verstärker ruft der „Brief der Teilnehmer an sich selbst“ einige Wochen später die noch im Seminar gefassten Ziele in Erinnerung. Um die Inhalte des Seminars wachzuhalten, erstellt der Trainer eine CD mit den zentralen Inhalten und den wichtigsten Bildern oder Filmen der Veranstaltung und verschickt diese zeitnah an alle Teilnehmer.

Um auch in der weiteren Folge des Führungskräfte-Entwicklungsprogramms einen Austausch mit den Kollegen zu gewährleisten, wird für alle Teilnehmer – nach der Idee der „Community

HR kompakt

Zahlen, Daten und Fakten für die Personalarbeit

2010

Gratis!

Jetzt bestellen:  
hr-kompakt.de

# Der macht das

## Finden Sie die echten Profis!

meinstadt.de

da ist ganz Deutschland drin

In jeder Stadt zur Stelle.

- ✓ Jobbörse & Stadtportal in einem!
- ✓ Mit Premium-Lehrstellenmarkt.
- ✓ Lokale und regionale Suche!

Der Stellenmarkt von **meinstadt.de**:

02241 92 53 - 940 | jobs@meinstadt.de | www.jobs.meinstadt.de

of Practice“ – vierteljährlich ein Führungskräfte-Workshop angeboten. Hier tauschen sich die Seminarteilnehmer nicht nur über Erfahrungen bei der Umsetzung der verschiedenen Inhalte aus, sondern sie vermitteln sich gegenseitig zusätzlich über (Kurz-)Vorträge neue Impulse beziehungsweise frischen bereits bekannte Themen auf. Die Personalentwicklung moderiert den Workshop, die Vorträge halten die Teilnehmer selbst ab. Die Teilnahme sowohl an den Workshops wie auch an dem restlichen Programm ist freiwillig.

Daneben wird als weiteres, den Transfer sicherndes Element das Gespräch mit der vorgesetzten Führungskraft wenige Tage nach dem Seminar geführt. Der BPBB unterstützt hier mit wenigen vorformulierten Fragen, deren Ergebnis stichpunktartig in kürzester Zeit festgehalten werden kann. Hier fragt die Führungskraft die Einschätzung des Teilnehmers nach der Erreichung der vorher vereinbarten Ziele ab. Fehlen noch Inhalte oder war die Maßnahme für die Erreichung der geplanten Ziele nicht geeignet, wird mit der Personalentwicklung gemeinsam das weitere Vorgehen abgestimmt. Sind die Ziele in ausreichendem Maße vermittelt worden, werden gemeinsam konkrete Aufgaben, Projekte oder Situationen definiert, in denen der Teilnehmer das Gelernte umsetzen soll.

Danach werden Meilensteine festgelegt, an denen der Teilnehmer erneut mit seiner vorgesetzten Führungskraft zusammenkommt, um die Qualität der erreichten Ziele zu überprüfen. Um die Qualität beurteilen zu können, kann es auch sinnvoll sein, dass die vorgesetzte Führungskraft in einer konkreten Situation als Beobachter anwesend ist. Benötigt der Teilnehmer bei der Umsetzung noch weitere Unterstützung (technisch, zeitlich, personell, finanziell oder in Form eines Coachings), kann dies auch in diesem Termin vereinbart werden.

Übernimmt der Teilnehmer offiziell ein Projekt oder eine erweiterte Zu-

## Download



Den Bildungsprozess-Begleitbogen, den die Flughafen Stuttgart GmbH nutzt, können Sie auf unserem Portal herunterladen, Stichwort: „Transfersicherung“

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

ständigkeit, macht dies die vorgesetzte Führungskraft bekannt. Dabei legt der Vorgesetzte auch den Termin für die Präsentation der Seminarinhalte vor der Abteilung und dem Team beziehungsweise den Mitarbeitern fest. Außerdem kann der Vorgesetzte auch gleich die Inhalte benennen, bei deren Umsetzung auch die Mitarbeiter und/oder Kollegen des Seminarteilnehmers involviert sein werden. Dies alles sollte der Vorgesetzte möglichst schnell umsetzen.

## Monate nach der Maßnahme

Sind die ersten Erfolge sichtbar und die Meilensteine abgearbeitet, vereinbaren der Teilnehmer und die vorgesetzte Führungskraft einige Monate danach nochmals ein Termin. Dieser dient dazu, festzustellen, ob der Mitarbeiter die Inhalte weiter verinnerlicht hat und sie so in die Alltagsroutine übergegangen sind.

Eine nicht unerhebliche Unterstützung kann bei einer breit angelegten Maßnahme wie einem unternehmensweiten Führungskräfte-Entwicklungsprogramm auch die Unternehmensleitung beziehungsweise die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des eigenen Unternehmens leisten. Sie kann zum Beispiel eine solche Maßnahme in der Mitarbeiterzeitung veröffentlichen.

## Aufwand liegt im Minutenbereich

Über alle Phasen hinweg ist es sehr wichtig, dass das Instrument des BPBB den Bildungsprozess im Sinne des Transfermanagements vollständig abdeckt und

durch seine konsequente Anwendung die vorgesetzte Führungskraft unterstützt und entlastet. Der BPBB darf keine zusätzliche Bürokratie schaffen. Der Aufwand (kein monetärer, nur ein zeitlicher) für die Einführung ist der, dass die vorgesetzten Führungskräfte gewonnen werden müssen. In der Folge liegt der zeitliche Aufwand im Minutenbereich. Der BPBB ist so konzipiert, dass wenige Stichworte, ein Abhaken der Checkliste und ein funktionierendes Wiedervorlagensystem für die konsequente Umsetzung und damit die Transfersicherung ausreichen.

Der Nutzen hieraus: Die Führungskräfte und die Mitarbeiter können mit diesem Instrument nachweisen, dass die Seminarinhalte auch tatsächlich am Arbeitsplatz angekommen sind. Dies hilft enorm bei der Begründung für den Besuch von – auch teuren – Bildungsmaßnahmen.

## Führungskräfte einbeziehen

Eingeführt wurde der Bildungsprozess-Begleitbogen bei uns als „Leuchtturmprojekt“, also mithilfe der Meinungsmacher innerhalb der Führungskräfte in einer Art Pilotprojekt. Diese hatten das Privileg, dieses Instrument als Erste ausprobieren zu dürfen, was in Richtung der anderen Führungskräfte eine gewisse Sogwirkung entfaltete.

Die Führungskräfte-Workshops dienen auch noch aktuell im Sinne von „Lessons learned“ und „Best Practice Sharing“ als Forum, in welchem ein reger Austausch über die Umsetzung, die Schwierigkeiten und die Erfolge im Umgang mit diesem Instrument stattfindet. Dies entfaltet immer noch die für diesen Prozess notwendige und anhaltend positive Multiplikatorenwirkung. ■



**Friedemann John**

ist Leiter Personalentwicklung und Ausbildung der Flughafen Stuttgart GmbH.



## Rekrutierung nach der Krise

Jobbörsen: Nicht allein die Zahlen zählen [S. 38](#), Marktentwicklung: Der Wettbewerb wird härter [S. 41](#), Übersicht: Die Top 50 Online-Jobbörsen [S. 42](#), Praxis: Recruiting in Xing und Co. [S. 46](#), Printmedien: Geschwächt, aber voller Tatendurst [S. 48](#)

# Wo surft die Zielgruppe?

TREND. Bislang gibt es keine geeignete Methode, um Jobbörsen zu vergleichen. Gerade Kennzahlen geben selten Antwort auf die entscheidenden Fragen.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Die Recruiting-Aktivitäten der Unternehmen in Deutschland nehmen wieder zu. Die Anzahl der Stellenangebote, die in Online-Jobbörsen veröffentlicht sind, liegt wieder deutlich über den Zahlen aus 2009 (siehe Übersicht auf Seite 42). Seit mittlerweile 15 Jahren besteht hierzulande die Möglichkeit, über Internet-Jobportale nach neuen Mitarbeitern zu suchen, und die Jobbörsen sind mittlerweile fest als Rekrutierungskanäle etabliert. Doch seit ebenso langer Zeit gibt es keine Möglichkeit, die Leistungszahlen der Jobbörsen

grund stellt. „Die eine hebt hervor, dass sie die größte Lebenslauf-Datenbank in Deutschland hat, die andere, dass sie über die meisten Stellenanzeigen verfügt. Das wird in anderen Branchen auch so praktiziert. Wichtig ist, dass die Nutzer genau hinsehen und die für sie passenden Anbieter auswählen“, sagt der Wirtschaftsinformatiker.

Doch eine Auswahl wird dadurch erschwert, dass die Jobbörsen auf ganz unterschiedliche Erhebungsverfahren setzen, etwa IVW, Comscore, Nielsen oder AGOF. Der Grund dafür liegt laut Rik Hülser nur zu einem Teil darin, dass gewisse Messmethoden für manche Job-

Auch Rankings können laut Hülser keine solche Aussage treffen. So zähle das Alexa-Ranking die Zugriffe derjenigen Internet-Nutzer, die eine Alexa-Toolbar in ihrem Browser installiert haben. Da diese hierzulande wenig verbreitet ist, ist fraglich, ob das repräsentativ ist. „Das Alexa-Ranking ist höchstens ein Indikator dafür, dass Jobbörse A stärker besucht ist als Jobbörse B“, erklärt er.

## Es kommt nicht auf die Masse an

Doch die Frage, welche Messverfahren aussagekräftig sind und wie viele Nutzer eine Stellenbörse besuchen, ist laut Professor Tim Weitzel für Personaler sowieso kaum interessant. „Einem Recruiter ist zunächst egal, wie viele User auf eine Webseite kommen, wenn er für ein Stellenprofil eine Person mit einem ganz bestimmten Fähigkeitsbündel sucht“, sagt er. „Die wichtigste Frage ist, ob die Zielgruppe, die er braucht, auf der Webseite ist.“ Wenn ein Unternehmen beispielsweise Mechatroniker suche, dann stellt es sich die Frage, welche Jobbörse die meisten Klicks von Personen mit dieser Qualifikation hat. „Und das ist meines Wissens eine Zahl, die keiner erheben kann“, ergänzt er. Das bestätigt auch Dr. Wolfgang Achilles, Geschäftsführer des Karriereportals Jobware: „Wir sehen uns sehr genau den Erfolg jeder einzelnen Stellenanzeige an und tun alles, um für diejenigen Anzeigen, die nur wenige Leser pro Tag haben, mehr qualifizierte Leser zu finden“, sagt er. „Aber bis heute gibt es kein Messverfahren, das den Erfolg der Anzeigenschaltung vorhersagen kann.“

---

Niemand kann genau sagen, welche Jobbörse die meisten Zugriffe hat. Aber viel wichtiger ist die Frage, wo die richtige Zielgruppe erreicht wird.

---

direkt zu vergleichen. Zwar sind die veröffentlichten Angaben der Portale zu Anzahl der Stellenanzeigen und Anzahl der Lebensläufe in der Datenbank korrekt, wie alle befragten Experten bestätigten. „Aber abhängig davon, wie etwas gemessen und dargestellt wird, gibt es immer gewisse Abweichungen“, erklärt Rik Hülser, Business Director der HR-Kommunikationsagentur Aktor Interactive.

## Die Auswahl fällt schwer

Professor Tim Weitzel von der Otto-Friedrich-Universität Bamberg hält es für durchaus legitim, dass jede Jobbörse eine andere Aussage in den Vorder-

börsen nicht geeignet sind – etwa, weil sie vornehmlich auf Partnerschaften setzen. Ein weiterer Faktor, der mit hineinspielt, seien die Kosten. „Je nachdem welches Verfahren eingesetzt wird, kostet das die Jobbörse mehr oder weniger Geld“, so Hülser. Als wichtigsten Grund für die unterschiedlichen Messmethoden sieht er aber den mangelnden Willen der Jobbörsen zur Transparenz. „Je vergleichbarer die Zahlen werden, desto vergleichbarer werden natürlich die Jobbörsen, und das möchten diese nicht unbedingt“, sagt er und ergänzt: „Bislang kann niemand genau sagen, welche Jobbörse nun wirklich die meisten Zugriffe hat.“



**Wer Vakanzen zu besetzen hat, muss das Mediennutzungsverhalten seiner Zielgruppe kennen.**

Auch für Rik Hülser sind die zielgruppenspezifischen Zahlen diejenigen, die wirklich zählen. „Denn ein Unternehmen, das SAP-Berater sucht, interessiert allein die Antwort auf die Frage,

wie oft SAP-Anzeigen auf der Jobbörse aufgerufen werden“, sagt er. Doch diese Daten lägen öffentlich zugänglich bei kaum einer Jobbörse vor. Zudem sei vor allem die Qualität der Bewerber, die über eine bestimmte Stellenanzeige ins Haus kommen, die wichtigste Größe. Und diese könne bislang von den Unternehmen noch überhaupt nicht erhoben werden. „Denn nicht alle Bewerber geben an, wo sie die Stellenanzeige gesehen haben. Viele sagen, sie wären auf der Unternehmens-Webseite auf das Inserat gestoßen, weil sie denken, sie könnten so ein größeres Interesse am Unternehmen signalisieren“, erläutert Rik Hülser.

### Die Zielgruppe verstehen lernen

Wolfgang Achilles von Jobware nennt die Zahl der qualifizierten Leser je Stellenanzeige, die Besetzungsquote und ganz allgemein die Zielgruppen, die eine Jobbörse erreicht, als die relevanten Kennziffern für Personalentscheider. Also keine Angaben zu so genannten „Unique Users“ oder „Page Impressions“, die Online-Medien veröffentlichen. Er geht sogar noch weiter und sagt: „Ich würde von keinem

Personaler verlangen, dass er diese Fachbegriffe einzuordnen weiß. Wichtiger ist aus meiner Sicht, dass er das Mediennutzungsverhalten seiner Zielgruppe kennt und die Anzeigen dorthin bringen kann, wo die Zielgruppe sich aufhält.“

### Controlling gewinnt an Bedeutung

Dies ist auch ein Grund, weshalb das Rekrutierungs-Controlling im Unternehmen an Bedeutung gewinnen wird. Das sagt auch Professor Tim Weitzel. Denn die Personalbeschaffung müsse genau wie andere Unternehmensbereiche ihren Wertbeitrag nachweisen können. Recruiter müssten darstellen können, wie gut, schnell und teuer es ist, bestimmte Vakanzen über die verschiedenen Kanäle zu füllen. „Hierbei kann ein Ergebnis sein, dass sich bestimmte Stellenbörsen als besonders effizient erweisen“, meint er und ergänzt: „Aber vor allem wird das Rekrutierungs-Controlling den Kostenvorteil von Online-Jobbörsen deutlich machen und dazu führen, dass andere Kanäle wie Printanzeigen oder Headhunter bei vielen Stellenbesetzungen nicht zu rechtfertigen sind.“ ■

J O B F I N D E N !  
N I C H T S U C H E N .



**job**stimme.de

# „Hohe Zahlen sagen nichts aus“

INTERVIEW. Allgemeine Kennzahlen sagen wenig über eine Jobbörse aus. Vielmehr zählt die Reichweite in der jeweiligen Zielgruppe, meint Michael Weideneder.

**personalmagazin:** Herr Weideneder, welche Messverfahren nutzen Sie?

**Michael Weideneder:** In den vergangenen Jahren haben wir uns von der IVW messen lassen. Diese Zusammenarbeit haben wir Ende 2009 beendet, da die IVW eine neue Geschäftspolitik verfolgt. Die Messung wird stark fokussiert auf die Leistungsfähigkeit von Webseiten bei Werbeeinblendungen. So plant die IVW, Zugriffe auf Seiten, auf denen keine Banner-Werbung eingeblendet wird, nicht zu zählen. Schon jetzt werden Zugriffe auf Inzerate, die bei Kooperationspartnern veröffentlicht sind, nicht mehr gemessen. Diese spielen für uns jedoch eine entscheidende Rolle: Wir verfügen über eines der reichweitenstärksten Me-

diennetzwerke in Deutschland. Die neue IVW-Zählmethode ist aus unserer Sicht einfach nicht mehr in der Lage, die reale Leistungsfähigkeit von Online-Stellenmärkten zu erfassen. Genau darum geht es uns – und deshalb haben wir auf Yahoo Web Analytics umgestellt.

**personalmagazin:** Woher kommt es, dass die Jobbörsen auf ganz unterschiedliche Messverfahren setzen?

**Weideneder:** Erstens ist es wichtig, mit dem Messverfahren die eigene Leistungsfähigkeit einschätzen zu können, um zum Beispiel die Wirkung von Marketingaktionen und Kooperationen zu messen. Wir messen über Yahoo Web Analytics für jeden Kooperationspartner die Klicks auf Stellenanzeigen. Wenn wir spüren, dass wir dort wirklich die gesuchte Zielgruppe erreichen, investieren wir mehr in eine Kooperation. Zweitens ist die Installation mit einem hohen Aufwand verbunden und kostet mehrere Tausend Euro pro Jahr.

**personalmagazin:** Was sind die relevanten Kennzahlen für Personaler?

**Weideneder:** Die Frage ist: Wie hoch ist die Reichweite bei der gesuchten Zielgruppe? Welche Jobbörse ist die richtige, wenn ich zum Beispiel einen Finanzbuchhalter in München suche? Der Kunde muss sich die Mühe machen, sich von den einzelnen Jobbörsen darlegen zu lassen, mit welchen Maßnahmen die Reichweite in der Region und den gesuchten Tätigkeitsfeldern aufgebaut wurde und kontinuierlich gesteigert wird. Denn es ist ein Unterschied, ob

jemand einen Verfahreningenieur im Raum München oder einen Nachrichtentechniker im Raum Düsseldorf sucht. Eine hohe Anzahl von Stellenangeboten in einem bestimmten Bereich wie Ingenieure oder IT ist noch kein Garant dafür, dass eine Jobbörse in diesem Bereich eine hohe Leistungsfähigkeit hat. Diese Unterteilung ist außerdem viel zu grob.

**personalmagazin:** Das heißt ja auch, dass die Preise gar keine große Rolle spielen.

**Weideneder:** Die Eintrittsbarriere in unseren Markt ist leider immer noch sehr gering. Und deshalb ist der Wettbewerb auch sehr hoch. Die meisten etablierten Jobbörsen haben aber gelernt, dass sie eine gute Leistung nur dann dauerhaft erbringen können, wenn sie angemessen bezahlt wird. Also sind die ausgeschriebenen Preise schon relevant.

**personalmagazin:** Welche Kennzahlen sollte ein Personaler überhaupt kennen?

**Weideneder:** Zum einen gibt es Visits (Besuche auf einer Webseite), Page Impressions (Seitenabrufe) und Unique Visitors (Anzahl der individuellen Besucher in einem Zeitraum). Das sind die drei Kennzahlen, die für die Online-Branche insgesamt relevant sind. Relevant für die Kunden von Stellenbörsen ist zudem die Anzahl der Exposéabrufe pro Anzeige und die Zahl, wie oft die Anzeige in der Ergebnisliste angezeigt wurde. Diese beiden Kennzahlen senden wir unseren Kunden am Ende der Laufzeit per E-Mail zu. ■

Das Interview führte **Daniela Furkel**.



**Michael Weideneder**

ist Gründer und Geschäftsführer von Stellenanzeigen.de. Die Jobbörse existiert inzwischen seit 15 Jahren und war eine der ersten Online-Jobbörsen in Deutschland.

# Der Wettbewerb wird härter

MARKTÜBERSICHT. Jobsuchmaschinen treten immer stärker in Konkurrenz mit den Jobbörsen. Diese warten mit Relaunches und neuen Funktionalitäten auf.

Von **Gerhard Kenk**

**J**obbörsen-Betreiber haben in den vergangenen Monaten erhebliche Investitionen in die Verbesserung ihrer Funktionalitäten, insbesondere der Suchfunktionen, getätigt. Zudem haben viele zusätzliche Funktionalitäten zur Verbesserung der Kandidaten-Services eingeführt. Die Liste der Jobbörsen, die einen Relaunch durchführten, ist lang und umfasst wichtige Marktteilnehmer wie die Bundesagentur für Arbeit, Monster, Stepstone oder Stellenanzeigen.de. Hinzu kommt mit dem „Laufbah-

ner“ aus dem Süddeutschen Verlag eine neue und völlig neuartige Entwicklung eines Karriereportals. Dieses ist weniger auf die reine Publikation von Stellenanzeigen ausgerichtet, sondern stellt die mittelfristigen Karrierechancen von Kandidaten, also die berufliche Laufbahn, in den Vordergrund. Kern dieses Konzepts ist eine effiziente Matching-Logik, die Qualifikationsprofile von Kandidaten mit den Anforderungsprofilen der Arbeitgeber passgenau abgleicht.

## Wettbewerb durch Suchmaschinen

Die größte Konkurrenz für die Online-Jobbörsen kommt derzeit weder von Sozialen Netzwerken noch von Print-



Ihre Stelleninserate können Arbeitgeber in rund 1.500 Jobbörsen platzieren.

medien. Die Nutzung der sozialen Medien für die Rekrutierung befindet sich weitgehend noch im Diskussionsstadium. Empirische Untersuchungen über die Wirksamkeit des Recruitings über soziale Medien sind noch Mangelware. Gegenüber Printmedien können sich die Jobbörsen-Betreiber mit Kosten- und Effizienzvorteilen platzieren. Die größte Konkurrenz zeigt sich vielmehr bei den Jobsuchmaschinen, die mit einer großen Menge an Stellenanzeigen aufwarten und sich mit den klassischen Jobbörsen einen Wettbewerb um die effizienteste Form der Publikation von Stellenanzeigen und der geeigneten Bewerber-Zielgruppenansprache liefern. Knapp 40

Jobsuchmaschinen gibt es derzeit in Deutschland.

## Markenstrategien

Das Marketing der großen Karriereportale ist nach wie vor auf eine „Branding“-Strategie ausgerichtet, das Markenimage soll entscheidend zum Erfolg beitragen. Dies geht zulasten der Markttransparenz, und es gibt keine geeignete Übersicht über die tatsächlichen Zielgruppen- und Nutzerprofile der mehr als 1.500 Jobbörsen in Deutschland. Die fehlende Markttransparenz hindert Arbeitgeber bei der effizienten Medienplanung. Fehlallokierte

Anzeigenschaltungen wirken sich jedoch nicht nur in vermeidbaren Ausgaben aus, sondern können hinsichtlich des Zeit- und Kostenrahmens (Time-to-hire, Cost-to-hire) die gesamte Recruiting-Kampagne eines Arbeitgebers gefährden. Entgangene Opportunitäts-

## Online

Einen Auszug der CrossPro-Studie zur Zufriedenheit der Stellensuchenden mit Jobbörsen finden Sie zum Download unter

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



gewinne beim frühzeitigen produktiven Arbeitseinsatz der einzustellenden Kandidaten verschärfen das Problem einer ungenauen Medienplanung.

Auf der anderen Seite praktizieren Stellensuchende eine intensive Mehrfachnutzung von Jobbörsen, um sicherzugehen, keine interessanten Inserate zu verpassen. Dies zeigen die Ergebnisse der Crosspro-Research-Online-Umfrage für Stellensuchende über ihre Zufriedenheit mit Jobbörsen und Jobsuchmaschinen: Mehr als 92 Prozent der über 7.000 Umfrageteilnehmer bestätigen, dass sie bei der Stellensuche im Web bis zu sechs

Jobbörsen gleichzeitig nutzen.

Die folgende Jobbörsen-Übersicht ist ein Auszug einer Marktanalyse, basierend auf der Anzahl der publizierten Stellenanzeigen und eines Ranking-Indikators über die Besucherfrequentierung eines Jobbörsen-Portals gemäß den öffentlich verfügbaren Messdaten von Alexa.com. Weiter werden Ergebnisse der aktuellen Kundenzufriedenheitsanalyse der Profilo Rating-Agentur GmbH aufgeführt, die aus Sicht der Personaler Ergebnisse einer Resonanzanalyse (quantitativer und qualitativer Bewerbungseingang) für einzelne Jobbörsen darstellen. Die aus der Umfrage

von Stellensuchenden gewonnenen Bewertungen der allgemeinen Zufriedenheit mit einer Jobbörse beziehungsweise deren Einschätzung über erzielte Suchqualitäten ergänzen die Jobbörsen-Übersicht. Weitere Details der Jobbörsen-Marktanalyse können unter [www.crosswatersystems.com](http://www.crosswatersystems.com) eingesehen werden. ■

#### Gerhard Kenk

ist Betreiber des Portals Crosswater-Systems und langjähriger Branchenbeobachter.

## Die Top 50 Online-Jobbörsen

	Name der Jobbörse	Zielgruppe	Anzahl Stellenanzeigen April 2010	Anzahl Stellenanzeigen April 2009	Reichweite Alexa Traffic Rank April 2010	Arbeitgeber- zufriedenheit Profilo-Ranking März 2010	Nutzerzufrieden- heit Crosspro- Research März 2010	Suchqualität Crosspro-Research März 2010
1	Meinestadt.de	Allgemein	265.222	232.996	n/r	2,81	1,87	2,06
2	Arbeitsagentur	Allgemein	202.697	197.000	2.288	3,05	2,24	2,32
3	Stellenanbieter	Allgemein	171.359	172.739	307.274			
4	Gigajob	Allgemein	166.995	119.824	11.510	2,7	1,88	2,11
5	Jobmonitor	Allgemein	124.355	99.940	32.747			
6	Jobinfo24	Allgemein	102.681	92.200	130.445			
7	Jobomat.de	Allgemein	65.405	14.110	85.550			
8	Monster Deutschland	Allgemein	49.800	36.249	4.140	2,69	1,99	2,19
9	jobpilot	Allgemein	49.800	36.249	28.865	2,66	1,82	2,04
10	top-jobs-europe.de	Allgemein	42.714	13.732	134.997			
11	Jobfinder	Allgemein	38.251	20.700	1.246.657			
12	StepStone	Allgemein	36.650	30.271	3.761	2,5	1,78	2,02
13	Jobsintown	Allgemein	25.837	26.931	130.664			
14	Berufsstart	Hochschulabsolventen	25.006	22.630	61.385			
15	experteer	Fach- und Führungskräfte	21.710	50.454	17.078	2,68	2	2,13
16	Jobscout24	Allgemein	18.620	9.753	19.386	3,05	1,95	2,21
17	Jobkurier	Allgemein	17.051	18.708	715.894			
18	eCareer	Akademiker, Fach- und Führungskräfte	15.692	20.025	106.828			
19	Kalaydo	Allgemein	15.252	12.638	6.257	2,38	1,76	1,94
20	Jobstairs.de	Allgemein	14.279	10.241	107.681	1,92*	1,81	1,93
21	GULP	IT Freiberufler	11.794	8.623	48.991			

\* Wertung außer Konkurrenz

## Die Top 50 Online-Jobbörsen

	Name der Jobbörse	Zielgruppe	Anzahl Stellenanzeigen April 2010	Anzahl Stellenanzeigen April 2009	Reichweite Alexa Traffic Rank April 2010	Arbeitgeberzufriedenheit Profilo-Ranking März 2010	Nutzerzufriedenheit Crosspro- Research März 2010	Suchqualität Crosspro-Research März 2010
22	Textination	Textilwirtschaft	9.810	9.595	342.402			
23	Aubi-Plus	Ausbildungsplätze	8.992	9.428	243.161			
24	Careerbuilder Deutschland	Allgemein	8.418	16.082	84.866			
25	Horesto	Hotel / Gastro	7.937	3.401	1.169.126			
26	Hotel-Career	Hotelgastronomie	7.883	4.895	153.628			
27	Jobware.de	Fach- und Führungskräfte	7.725	6.475	21.576	2,28	1,75	1,88
28	azubister	Azubis, Schüler	7.641	5.000	328.936			
29	Placement24	Fach- und Führungskräfte	6.875	20.000	89.729			
30	Stellenanzeigen.de	Allgemein	6.780	9.063	22.392	2,37	1,92	2,11
31	Rekruter.de	Allgemein	6.357	8.286	82.395			
32	Job-Consult	Allgemein	4.462	4.596	252.766			
33	JoinVision	IT-Freiberufler	3.395	1.382	112.797			
34	AHGZjobs	Hotelgastronomie	3.204	3.959	320.110			
35	ITjobboard.de	IT-Telekommunikation, Software-Entwicklung	3.084	2.238	304.119			
36	Stellenmarkt.de	Allgemein	2.901	35.006	65.333	3,49		
37	dasauge	Multimedia	2.488	2.488	15.491			
38	Salesjob	Vertrieb, Verkauf	2.430	2.388	47.762			
39	FAZjob.net	Fach- und Führungskräfte	2.171	11.402	69.632	2,69	1,81	1,85
40	aerztestellen	Gesundheitswesen	1.980	2.360	45.939			
41	XING jobs	Business Community	1.979	500	n/r	2,17	2,01	2,44
42	Absolventa	Absolventen, Young Professionals	1.773	200	26.614			
43	HotelJob-Deutschland.de	Hotel / Gastro	1.566	1.325	257.991			
44	Mediabiz-Jobs.de	Entertainment	1.352	1.633	18.014			
45	LZjobs.de	Handel Konsumgüter	1.309	2.019	387.060			
46	Horizontjobs	Marketing, Promotion, Werbung, Vertrieb	1.267	1.908	123.981			
47	Michael Page	Fach- und Führungskräfte	1.129	725	142.461			
48	Marketing-Börse	Marketing Vertrieb	1.053	1.053	22.079			
49	Ingenieurkarriere	Ingenieur Technik	643	514	314.589			
50	TheSAPjobboard	IT SAP	622	1.770	335.006			

Unter den Anbietern finden sich allgemeine Jobbörsen, Jobsuchmaschinen sowie Spezial-Jobbörsen. Die Arbeitgeberzufriedenheit bemisst

sich nach Schulnoten, die Nutzerzufriedenheit auf einer Skala von 1 (sehr zufrieden) bis 4 (nicht zufrieden).

Quelle: Crosswater-Systems, 2010

# Recruiting in Xing und Co.

PRAXIS. Bertelsmann will seine Arbeitgeberattraktivität erhöhen und setzt seine neue Employer-Branding-Kampagne vornehmlich in sozialen Netzwerken um.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Seit dem 1. April 2008 gibt es eine eigene Xing-Gruppe „Create your own career“ des Bertelsmann-Konzerns. Dort sind rund 1.400 Mitglieder – Studenten, Absolventen, Berufserfahrene und Alumni – vertreten, die sich über Jobs und Karriere im Medienunternehmen informieren. Auf Xing können sie beispielsweise Artikel über die 175-jährige Firmengeschichte lesen, können RSS-Feeds über Jobneuheiten abonnieren. In Foren tauschen sie sich über Einstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten aus, über Themen für Bachelor- und Master-Arbeiten und können nachlesen, was Bertelsmann als Arbeitgeber ausmacht.

Das allererste Mitglied, das der Gruppe im April 2008 beitrug, war Gero Hesse, Senior-Vice-President Human Resources. Mitglied Nummer drei ist Manuela Ebbes-Barr, Director Bertelsmann Recruiting-Services. Sie berichtet, dass Bertelsmann das Business-Netzwerk nicht nur nutzt, um Interessenten über das Unternehmen als Arbeitgeber zu informieren. „Zusätzlich haben wir eine geschlossene Gruppe für unsere HR-Kollegen. Es ist eine kleinere Gruppe mit spezifischen Informationen über Recruiting bei Bertelsmann und Recruiting allgemein“, erklärt sie. Rund 90 Personaler und Recruiter des Unternehmens und von dezentralen Unternehmensbereichen haben eine Zugangsberechtigung und antworten dort auf Fragen wie: Welche Kanäle empfiehlt

HR-Services für welche Recruiting-Aktivitäten? Welche Rahmenverträge hat das Unternehmen mit welchen Jobbörsen? Gibt es Updates oder neue Features für das Recruiting-System?

## Schnittstelle zum Stellenangebot

Außerdem veröffentlicht das Unternehmen Stellenangebote auf Xing. Das Besondere daran: Es gibt eine Schnittstelle aus dem Bertelsmann Recruiting-System zu Xing. Neue Stellenangebote können also ohne großen manuellen Erfassungsaufwand veröffentlicht werden. „Das ist, soweit ich weiß, nach wie vor einzigartig“, sagt Manuela Ebbes-Barr. Ein weiterer Vorteil im Vergleich zu „normalen“ Jobbörsen: Der Interessent sieht beim Klick auf das Stellenangebot, welche Verbindung er zu dem HR-Mitarbeiter hat, der als Ansprechpartner für die Stelle angegeben ist. Das reduziert die Hemmschwelle, Kontakt zum Unternehmen aufzunehmen, erheblich.

Schließlich setzt Bertelsmann das Business-Netzwerk auch für die aktive Ansprache von potenziellen neuen Mitarbeitern ein. Auf diese Weise wird Xing auch von vielen Personalberatungen genutzt: Sie lassen sich vielversprechende Profile über die Suchfunktion anzeigen und sprechen die Personen bei Interesse an.

## Kontakte und Einblicke

Die Xing-Gruppe ist mit dem Relaunch der Karriereseiten und dem Start der Kampagne „Create your own career“ entstanden. Im Zuge dieser Initiative entstanden weitere Engagements in sozialen Netzwerken: Auf Facebook beispielsweise gibt es



FOTOS: © BERTELSMANN

Die Bertelsmann-Repräsentanz in Berlin erstrahlte für die neue Recruiting-Kampagne.

eine Fan-Page mit rund 1.800 Mitgliedern. Auch dort informiert ein RSS-Feed über Neuheiten und neue Stellen. Bei LinkedIn ist das Unternehmen mit einer eigenen Gruppe vertreten. Und auf dem Microblogging-Portal Twitter ist der Medienkonzern ebenfalls sehr aktiv, sowohl mit einem eigenen „Create your own career“-Account, der über 700 regelmäßige Leser zählt, als auch mit eigenen Beiträgen der HR-Mitarbeiter. „Über die Webseite createyourowncareer.de sehen Sie unter den Kontakten alle Mitglieder meines Teams mit den Informationen zu Facebook-Kontakt, Xing-Kontakt und Twitter-Account“, sagt Manuela Ebbes-Barr. „Als Interessent können Sie sich auch persönlich mit uns verlinken.“ Sie selbst twittert auch regelmäßig, schreibt zum Beispiel über neue Stipendien, aber auch über aktuelle Studenten-Contests oder einfach nur über eine Dienstreise und die unerwartet pünktliche Ankunft der Bahn.

Weiterhin gibt es einen Karriere-Channel auf Youtube, der professionell gemachte Videos von Mitarbeitern zeigt.

## Auf der Personalmarketing-Webseite sind die Kontaktdaten des HR-Teams zu finden. Interessenten können die Personaler direkt ansprechen.

Hier berichtet beispielsweise eine Projektleiterin E-Commerce über ihre Tätigkeit, eine Bachelor-Studentin erzählt über ihr Duales Studium, und Gero Hesse, der Leiter von HR-Services, schildert, was Bertelsmann für ihn als Arbeitgeber so besonders macht.

Auch auf dem Studenten-Portal StudiVZ ist das Unternehmen vertreten, obwohl Arbeitgeberinformationen dort weniger im Vordergrund stehen als vielmehr das private Netzwerken von Studenten. Das macht deutlich: Die Informationen, die das Medienunternehmen über sich als Arbeitgeber kommuniziert, sind zwar identisch, werden aber je nach Zielgruppe unterschiedlich aufbereitet.



Auch auf Twitter ist das Medienunternehmen aktiv.

Das alles ist natürlich mit einigem Aufwand verbunden. Das Engagement in den sozialen Netzwerken wird vom Gesamtbereich HR-Services betreut. Ein Mitarbeiter kümmert sich schwerpunktmäßig um all diese Aktivitäten, aber alle Kollegen aus dem HR-Services-Team sind involviert. Der Aufwand sei groß, aber er rechtfertige sich, so Manuela Ebbes-

Das Ziel der Initiative ist, attraktive Kandidaten für das Unternehmen zu interessieren und dieses als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren. „Wir hatten in den Jahren zuvor ein geringes Marketingbudget und sind daher in den Rankings immer weiter gesunken“, erklärt die HR-Expertin. Außerdem würde in den Köpfen vieler Menschen noch der Buchclub präsent sein, aber nicht die vielen attraktiven Unternehmen wie RTL, Gruner+Jahr, Random House und Arvato, die ebenfalls zum Medienkonzern gehören. „Das alles

ist erklärungsbedürftig und deshalb war es unser Ziel, für die unterschiedlichen Zielgruppen Informationen attraktiv zur Verfügung zu stellen. Die für uns relevanten Kandidaten sollen merken: Bertelsmann könnte ein Arbeitgeber für mich sein“, führt sie aus.

### Bewerber sind besser informiert

Dieses Ziel wurde insofern erfüllt, als der Zuspruch in der relevanten Zielgruppe zunahm. Die „Create your own career“-Gruppen in den sozialen Netzwerken wachsen, Bewerber sind aufgrund der dort verfügbaren Inhalte besser informiert, nehmen Bertelsmann anders wahr. „Und“, ergänzt Manuela Ebbes-Barr, „die Qualität der Bewerber hat sich deutlich verbessert.“ Deshalb kann sie sich vorstellen, das Engagement in den sozialen Netzwerken weiter auszubauen. Doch dabei sei man auf die Entwicklung dieser Medienplattformen angewiesen. „Bei Xing kommen ja immer Funktionen dazu, jetzt zum Beispiel im Bereich Unternehmensprofile. Hier haben wir uns ebenfalls positioniert, um noch ausführlicher über Bertelsmann informieren zu können“, sagt sie und zieht ihr Resümee: „Unser Ziel ist der weitere Ausbau unserer Social-Media-Aktivitäten und wir sind sehr gespannt, wie sich Employer Branding und Recruiting durch zukünftige Technologien verändern werden.“ ■

# Geschwächt, aber voller Tatendurst

MOSAIK. Im vergangenen Jahr verzeichnete der Printstellenmarkt deutliche Einbrüche. Aber es gibt wieder Grund zum Optimismus. Ein Stimmungsbild.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

In einer Studie liefert der Verband Deutscher Zeitschriftenverleger sieben Argumente für die Werbewirkung von Printmedien. Diese Argumente wie „Print ist ein Zielgruppenmedium“ könnten auch für den gedruckten Stellenmarkt stehen. Dennoch hat dieser in der Krise stark gelitten. Infolge dieser Entwicklung stellt sich die Frage, ob sich der Printstellenmarkt wieder erholen wird oder ob sich die Personalsuche stärker in elektronische Medien verlagert. Wie haben die Printstellenmärkte auf die Finanz- und Wirtschaftskrise reagiert? Das Personalmagazin bat vier Printmedienhäuser um ihre Einschätzung der Situation.

## Die Krise noch nicht überwunden

Harald Lenz, Geschäftsbereichsleiter Recruiting-Markt der Süddeutschen Zeitung: „Nach dem deutlichen Einbruch des Stellenmarkts im Jahr 2009 haben wir seit Anfang des Jahres wieder viel Grund zu Optimismus. Es ist eine deutliche Marktbelebung zu spüren. Über-



„Print ist bei Fach- und Führungspositionen nach wie vor die erste Wahl.“

**Harald Lenz, Süddeutsche Zeitung**

wunden haben wir die Krise sicher noch nicht, da viele Unternehmen nach wie vor nur sehr zurückhaltend rekrutieren. Dennoch erwarten wir eine deutliche Belebung des Geschäfts, verstärkt in

der zweiten Jahreshälfte. Die aktuellen Prognosen zur wirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland und weltweit gehen in die gleiche Richtung. Wir konnten bei einigen Unternehmen eine stärkere Nutzung von Online-Stellenbörsen beobachten. Dennoch hat sich auch in der Krise gezeigt, dass Print zur Besetzung von Fach- und Führungspositionen nach wie vor erste Wahl ist. Die teilweise Migration

Zukunft sowohl im Print- als auch im Online-Geschäft gut gerüstet zu sein.“

## Keine Belebung im Südwesten

Urban Roth, Verkaufsleiter Stellenmarkt der Stuttgarter Zeitung Werbevermarktung: „Von einer Belebung kann noch keine Rede sein, auch nicht im wirtschaftlich starken Südwesten. Lediglich in Teilbereichen wie Gesundheit und Soziales, aber

„Die neuen Medien werden uns in Zukunft immer mehr begleiten.“

**Urban Roth, Stuttgarter Zeitung Werbevermarktung**



von Print zu Online trifft uns in vergleichsweise geringem Maße, da wir mit dem Online-Stellenmarkt auf sueddeutsche.de und unserem neuen Rekrutierungstool [laufbahner.de](http://laufbahner.de) auch in diesem Segment sehr gut aufgestellt sind. Wir haben uns bewusst dafür entschieden, gerade in schwierigen Zeiten in die Entwicklung von langfristig angelegten Services wie [laufbahner.de](http://laufbahner.de) und Print-Plus zu investieren. Dank fortlaufender Pro-

auch im stark angeschlagenen Maschinenbau ist eine leichte Erholung festzustellen. Der Stellenmarkt von Stuttgarter Zeitung und Stuttgarter Nachrichten bewegt sich derzeit auf dem Niveau von 2009, was in Anbetracht der Finanz- und Wirtschaftskrise recht ordentlich ist – immerhin war ein weiterer Rückgang zu befürchten. Unsere Hoffnung liegt nun auf der zweiten Jahreshälfte 2010 und dem Übergang zu 2011. Eine Verlagerung von Print- zu Online-Anzeigen gab es in Maßen bereits vorher. Manche Unternehmen sind verstärkt in den Online-Stellenmarkt abgewandert. Die neuen Medien werden uns in Zukunft immer mehr begleiten. Allerdings müssen sich die Plattformen die wenigen offenen Stellen im Arbeitsmarkt teilen. Wir haben das Jahr 2009 genutzt, um unser eigenes Online-Portal weiterzuentwickeln, was sich positiv ausgewirkt hat. Printanzeigen können seit Anfang 2010 zu einem moderaten Preis auch online geschaltet

werden. Derzeit befinden sich in unserem Online-Portal rund 3.000 Stellenanzeigen. Über optimierte Suchkriterien können die Nutzer nun noch leichter nach einer für sie geeigneten Stelle suchen. Für Printangebote besteht zudem die Möglichkeit der Kooperation mit der Süddeutschen Zeitung und dem Schwarzwälder Boten. Damit ist ein weites Verbreitungsgebiet in Süddeutschland abgedeckt.“

### Kaum Verlagerung in Richtung Online

Michael Haufe, Anzeigenleiter Rubriken der Welt-Gruppe: „Wir erleben noch keinen stabilen Aufwärtstrend, erwarten aber für das zweite Halbjahr deutlich mehr ausgeschriebene Positionen. Mit der beginnenden konjunkturellen Belebung wird auch der Fachkräftemangel wieder stärker in den Vordergrund rücken. Der Benchmark einiger ausgewählter Regionalzeitungen weist im ersten Quartal durchaus auch Stellenmarktvolumina oberhalb des Vorjahres auf. Die Zeitarbeitsfirmen als Frühindikatoren des Stellenmarkts stellen bereits wieder Fachkräfte ein und werden mittelfristig als Gewinner der Krise erwachsen, denn sie bedienen die gestiegenen Flexibilitätserfordernisse der Firmen. Die regionalen Märkte werden über die führenden Stellenmärkte der regionalen Tageszeitungen hervorragend angesprochen – sowohl in Print als auch Online. Basierend auf den Branchenauswertungen, zeigt sich generell keine Verschiebung der Stellenausschreibungen in Richtung Online. Es gilt, die Möglichkeiten beider Medien so intelligent zu verzahnen, dass die Resonanzvorteile sich für den Kunden mehr als verdoppeln. Im Axel Springer Verlag haben wir über den Zukauf der Online-Stellenbörse Stepstone alle Möglichkeiten im Haus, die wir in 2010 noch sichtbar in den Markt geben werden. Die gehypten sozialen Netzwerke beobachten wir genau, können aber zurzeit nur ein zusätzliches spezielles Angebot, aber kein substituierendes Angebot darin entdecken. In der nationalen Karrierewelt bucht der Kunde bereits seit längerem

crossmedial in drei Medien zielgruppenwirksam im Paket: Die Welt Samstag, die junge Welt Kompakt montags und vier Wochen bei Stepstone. Wir sind zudem in der Lage, individuelle Employer-

der neu und gezielt. In der Regel ist es so, dass je hochwertiger eine Position ist und je regionaler, umso eher die Tageszeitung belegt wird. Dies kommt dem Stellenmarkt der Frankfurter Rundschau, die als über-



„Es gilt, die Möglichkeiten von Print und Online intelligent zu verzahnen.“

Michael Haufe, Welt-Gruppe

Branding-Ansätze kommunikativ umzusetzen, zum Beispiel im Bewegtbild, auf Welt Online oder in Welt Aktuell. Das Portfolio der Welt-Gruppe überzeugt mit seiner Vielfalt und Qualität.“

### Hochwertige Positionen bleiben

Cordula Waehlert, Leitung Stellenmarkt der Frankfurter Rundschau: „Wir können noch keinen Aufwärtstrend erkennen, obgleich das erste Quartal 2010 im Stellenmarkt der Frankfurter Rundschau deutlich besser verlief als erwartet. Seit dem zweiten Quartal werden die Personalanzeigen auch wieder größer und farbiger. Konstant gesucht werden nach wie vor Mitarbeiter für Positionen im Vertrieb, im Rechtswesen und im öffentlichen Dienst sowie im Gesundheitsmarkt und natürlich Ingenieure. Und zwar sowohl Fach- als

regionale Tageszeitung ihr Kernverbreitungsgebiet in der Region hat, sehr zugute. Die sozialen Netzwerke halte ich durchaus für weitere Mitbewerber auf dem Stellenmarkt. Wobei ich denke, dass sie lediglich ein Zusatzinstrument zu den herkömmlichen Suchwegen darstellen. Die Suche über die sozialen Netzwerke ist (zumindest noch) viel zu unspezifisch. Und was der Personaler wirklich nicht in großem Umfang hat, ist übermäßig viel Zeit. Wir haben das Jahr 2009 genutzt, um unsere redaktionellen Seiten im Stellenmarkt stark aufzuwerten und die Seite „Perspektiven“, die Auszubildende anspricht, sowie die Seite „Neue Wege“, die sich ausschließlich mit Fragen rund um die Weiterbildung befasst, installiert. Im Zuge unseres Relaunches im Online-Bereich werden wir unser Online-Angebot künf-

„Die Unternehmen nutzen die Medien immer wieder neu und gezielt.“

Cordula Waehlert, Frankfurter Rundschau



auch Führungskräfte. Ungebrochen ist auch die Nachfrage nach unseren themenfokussierten und zielgruppenorientierten Sonderveröffentlichungen, mit denen Stellenanzeigenkunden gezielt nach qualifizierten Spezialisten, Auszubildenden und Führungskräften suchen können. Eine stärkere Verlagerung von Print- zu Online-Stellenanzeigen kann ich nicht feststellen. Viele unserer Kunden agieren aufgrund von Erfahrungen und nutzen die Medien, die ihnen zur Auswahl stehen, immer wie-

tig auch auf die Sonderveröffentlichungen erweitern. Mit diesem Zusatzangebot können unsere Kunden neue Zielgruppen on top erreichen, weil es kaum gemeinsame Nutzer beider Medien gibt. Weitere Produkte sind in Planung. Die Frankfurter Rundschau entwickelt sich immer stärker hin zum Medienhaus und dem tragen wir künftig auch im Stellenmarkt noch stärker Rechnung. Dazu gehören auch Printverlängerungen in die Bereiche Radio, Film/Firmen-Videos et cetera.“

## Zertifizierung des BGM jetzt möglich

Seit 18. Mai ist es in Deutschland möglich, sein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) zertifizieren zu lassen. Über den neuen „Social Capital and Occupational Health Standard“ (SCOHS) können Unternehmen die Qualitätssteigerung ihrer Unternehmenskultur und Produktivität durch die systematische Förderung der Mitarbeitergesundheit messen und bewerten lassen. Der Standard basiert auf den Forschungen von Professor Bernhard Badura, Universität Bielefeld, zum Sozialkapital von Unternehmen. Sein Ansatz basiert auf der These: Je mehr Sozialkapital ein Unternehmen aufbaut, desto erfolgreicher ist es langfristig.

Die Anwendung der im Standard beschriebenen Mindestanforderungen soll Unternehmen, die ein fundiertes Gesundheitsmanagementsystem nachhaltig betreiben und verbessern wollen, Sicherheit in der Vorgehensweise geben und eine externe Bewertung des betrieblichen BGM mit Blick auf Strukturen, Prozesse und Ergebnisse erlauben. Der Standard folgt in seinen wesentlichen Inhalten den



**Betriebliches Gesundheitsmanagement ist mehr als der Ruf nach gesunder Ernährung.**

Empfehlungen maßgeblicher internationaler und nationaler Institutionen (WHO, ILO, BMAS) und wissenschaftlicher Fachgesellschaften.

Unternehmen, die sich zertifizieren wollen, werden von zugelassenen Beratern und Auditoren auf dem Weg von der Analyse über die Audits bis hin zur Zertifizierung unterstützt. Der zeitliche und kostenmäßige Aufwand orientiert sich unter anderem an der Größe des Betriebs und dem Stand seines BGM. Ansprechpartner und weitere Informationen finden Sie online. [www.scohs.de](http://www.scohs.de)

## bAV: Musterverfahren angestrebt

Der Bundesverband der Rechtsberater für betriebliche Altersversorgung und Zeitwertkonten (BRBZ) führt das Verfahren gegen die Febs Consulting GmbH fort. Der Vorwurf: Als Versicherungsmakler betreibe das Unternehmen unerlaubte Rechtsberatung im Bereich der betrieblichen Altersversorgung (bAV). Dies gab der Verband bekannt. Tatsächlich ist die Febs als Rentenberater zugelassen und wehrte so das zunächst eingeleitete Eilverfahren ab. Doch der BRBZ legte nach. Es sei rechtswidrig, dass die Febs als Versicherungsmakler gleichzeitig die Zulassung als Rentenberater erhält. Nun entscheidet das Gericht, in welchem Umfang bei der bAV Rechtsberatung als Nebenleistung erbracht werden darf. Auch andere Marktteilnehmer werden das Verfahren gespannt verfolgen. [www.personalmagazin.de](http://www.personalmagazin.de)

## NACHRICHTEN

### Demografie-Check online

Wie gut Unternehmen in Deutschland für die Bewältigung des demografischen Wandels gewappnet sind, können sie jetzt selbst mithilfe eines wissenschaftlich basierten Selbst-Checks ermitteln. Der kostenlose Online-Fragebogen erhebt 75 Kriterien für eine demografiegerechte Personalentwicklung in den Handlungsfeldern Arbeitsgestaltung, Laufbahngestaltung, Förderung des Gesundheitsverhaltens, Weiterbildung und Gratifikations- und Anreizgestaltung. Die Resultate werden anonymisiert branchen- und größenspezifisch ausgewertet. [www.age-cert.de](http://www.age-cert.de)

### Unternehmenspreis Gesundheit

Die Bewerbungsrunde für den Deutschen Unternehmenspreis Gesundheit 2010 ist eröffnet. Schwerpunkt des diesjährigen Unternehmenspreises ist die psychische Gesundheit am Arbeitsplatz. Bewerbungsschluss ist der 17. Juni 2010. Betriebe und Organisationen können online einen „Unternehmens-Check“ durchführen und die Qualität ihres betrieblichen Gesundheitsmanagements überprüfen.

[www.move-europe.de](http://www.move-europe.de)

### Pensionsfonds helfen PSV-Beiträge zu sparen

Die Allianz Deutschland AG weist auf die Möglichkeit hin, die Pensionsverpflichtungen über einen externen Versorgungsträger wie Unterstützungskassen oder Pensionsfonds auszulagern. Unternehmen tragen dann die Risiken nicht mehr selbst und können so rund 80 Prozent des ursprünglichen Beitrags an den PSV einsparen. Genauere Informationen finden Sie auf unserem Portal unter aktuelle Downloads „PSV-Beiträge durch Pensionsfonds sparen“.

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

## Erster Platz für E.ON, Schlusslicht Hypo Real

STUDIE. Wie transparent die Personalpolitik der DAX-30-Unternehmen ist, zeigt der Human-Capital-Transparency-Monitor exklusiv im Personalmagazin.

Von **Katharina Schmitt** (Red.)

Was Konzerne für ihre Mitarbeiter tun, wird auch nach außen als Marketing dargestellt.“ Ausgehend von dieser Überlegung, wertet der Human Capital Club jährlich für den „Human-Capital-Transparency-Monitor“ (HCMT) die Internet-Auftritte der DAX-30-Unternehmen aus, insbesondere deren Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte, Sozial- und Personalinformationen.

Klare Spitzenposition in transparenter Personalpolitik hält nach dem HCTM 2010 E.ON mit 3,09 von möglichen vier Punkten. Der letztjährige Tabellenerste BMW ist auf Platz 12 zurückgefallen. Schlusslichter sind Hypo Real Estate (0,71), Thyssen Krupp und Infineon (jeweils 1,40). Vergleichsweise gute Bewertungen erzielen die DAX-Unternehmen in Sachen „Corporate Social Responsibility“ (durchschnittliche Punktzahl drei), die meisten präsentieren einen entsprechenden Nachhaltigkeits- und Sozialbericht. Auch Informationen zur Aus- und Weiterbildungssituation werden meist offen kommuniziert. Hingegen zeigen sich die DAX-Unternehmen wenig transparent in Bezug auf ihre Programme zur Sicherung von Führungsqualität, Kundenzufriedenheit und Gesundheit im Unternehmen.

Der Human Capital Club wird jährlich den „Human-Capital-Transparency-Monitor“ (HCTM) im Personalmagazin und auf unseren Portalen veröffentlichen. Den kompletten Monitor zum Download, weitere Informationen und Ansprechpartner finden Sie im Internet.

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



## NACHRICHTEN

### Wissenstransfer durch Collaboration-Software

Jeder zweite Befragte in deutschen Unternehmen setzt collaborative Technologien zu Problemlösungen und Wissensaustausch ein, so eine aktuelle Studie von Cisco. 39 Prozent der Studienteilnehmer geben außerdem an, durch Collaboration-Lösungen ihre Produktivität und Effizienz zu steigern, weitere 30 Prozent tauschen sich mit Entscheidern unkompliziert aus. Für jeden vierten Mitarbeiter ermöglichen Anwendungen wie „Instant Messaging“, Web- oder Videokonferenzen zudem eine schnellere Entscheidungsfindung.

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

### „Elena“ soll überprüft werden

Bundesjustizministerin Leutheusser-Schnarrenberger stellt die Speicherung von Arbeitnehmerdaten („Elena“) grundsätzlich infrage. Elena habe sich zu etwas verwandelt, was kein Mensch mehr möchte, sagte die Ministerin. Auch das Bundeswirtschaftsministerium, das bei diesem Projekt federführend sei, sehe darin derzeit keinen Beitrag zum Bürokratieabbau. Seit Januar 2010 sollten die Daten monatlich an eine zentrale Speicherstelle bei der Deutschen Rentenversicherung übermittelt werden. In der Praxis führte das zu erheblichen meist technischen Problemen.

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

### Software zum Finanzwesen

Hamburger Software GmbH & Co. KG (HS) hat die Version 2.00 des HS Finanzwesens freigegeben. Das Release bietet eine neue Benutzeroberfläche und zusätzliche Funktionen. Zudem sind aktuelle gesetzliche Vorgaben wie das EU-Mehrwertsteuer-Paket und die Ist-Versteuerung umgesetzt.

[www.hamburger-software.de](http://www.hamburger-software.de)



Gemeinsam für klugen Einsatz von HR-Software: Die Zukunftinitiative Personal.

## Personal 2010: ZiP stellt sich vor

Erneuten Ausstellerzuwachs konnte die Messe Personal 2010 verzeichnen. 280 Aussteller fanden sich Ende April auf der 11. Fachmesse für Personalmanagement in Stuttgart zusammen. Erstmals hat sich dort die „Zukunftinitiative Personal (ZiP)“ vorgestellt, ein Zusammenschluss führender Software-Anbieter und Beratungsfirmen aus dem Bereich Human Resources. Ziel der Initiative ist, Unternehmen und Organisationen für die Chancen zu sensibilisieren, die ein strategisches Management und effektive Software-Lösungen im Bereich Human Resources bieten. Die erfolgreiche Bewältigung der globalen Themen der Arbeitswelt steht nach Überzeugung der ZiP im engen Zusammenhang mit dem klugen Einsatz von HR-Software und -Methoden.

Die Kompetenz dafür soll den Unternehmen durch umfassende Information, Best-Practice-Lösungen, Veranstaltungen und Kampagnen vermittelt werden. Im Bild die Gründungsmitglieder von links nach rechts: Dr. Winfried Felser (Netskill), Wolfgang Witte (perbit Software), Klaus Lindinger (HR Access Solutions), Manuel Egger (SAP), Elke Jäger (Atoss), Dr. Ralf Gräßler (Veda), Maik Degner (Hansalog), Stefan Post (SP Data), Dr. Christine Lötters (Gfos), Guido Zander (Dr. Scherf Schütt & Zander).

[www.zukunftinitiative-personal.de](http://www.zukunftinitiative-personal.de)

## Online-Alternativen zu Dienstreisen

Trotz des erwarteten Anstiegs von Geschäftsreisen im Jahr 2010 wird die Dienstreisefrequenz nicht mehr auf frühere Niveaus zurückkehren. Dafür sind kostengünstige Alternativen bedeutungsvoller geworden, so eine Studie von American Express Business Travel. Über 70 Prozent der Befragten weichen auf Telefonkonferenzen oder Online-Konferenzen aus, wenn ein persönliches Treffen nicht unbedingt notwendig ist. Nur knapp zehn Prozent der Befragten haben noch keine Alternativen. Auch in Online-Buchungstools wird immer häufiger investiert.

[www.americanexpress.de/businesstravel](http://www.americanexpress.de/businesstravel)

## PROBLEMLÖSER DES MONATS

## Schnell auf die Kosten kommen

Viele Probleme der täglichen Personalarbeit lassen sich mithilfe von kleinen Software-Tools lösen. Wir stellen in dieser Rubrik monatlich ein Feature vor, das uns zur praktischen Problemlösung besonders aufgefallen ist.

**Das Problem:** Eine fundierte Personalkostenaufstellung ist ein essenzieller Bestandteil der betrieblichen Planung – dementsprechend wichtig ist ein Personalabrechnungssystem, das schnelle und flexible Auswertungen liefert. Damit Personalverantwortliche jederzeit auskunftsfähig sind, sollten Daten stets zeitunabhängig zur Verfügung stehen. Doch mit herkömmlichen Abrechnungssystemen lassen sich Daten meist nur am Ende des Monats aufbereiten oder modifizieren. Änderungen, die die Zukunft betreffen, werden meist nicht berücksichtigt. Die Folge: Unternehmen mangelt es an einem permanenten Überblick über ihre anfallenden Personalkosten.



Christoph Clemens

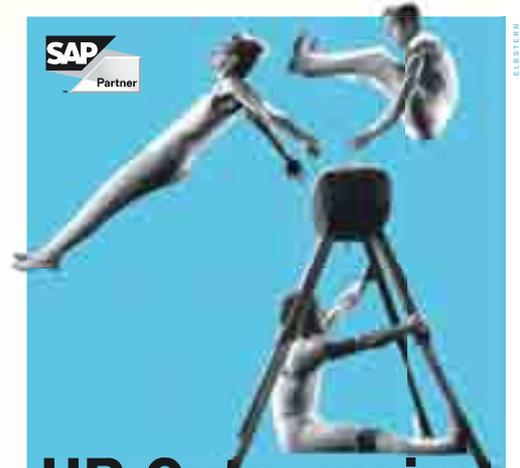
Channel Manager OEM bei  
der Varial Software AG

**Die Lösung:** Abhilfe verspricht hier die Varial World Edition Personalwirtschaft: Die Lösung stellt Personalverantwortlichen Abrechnungsergebnisse unmittelbar auf Knopfdruck bereit und macht Personaldaten zeitlich unbegrenzt verfügbar. Alle bisherigen, aktuellen und künftigen Ergebnisse lassen sich in den Perspektiven Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft betrachten. Mitarbeiter der Personalabteilung können selbst bei Datenänderungen Personalkosten sofort auswerten und für eine bessere Planung simulieren. Jede Änderung ist sofort ergebniswirksam und kann für langfristige Kostenberechnungen herangezogen werden. Prüfläufe sind nicht mehr erforderlich und Vorbereitungsarbeiten für die Abrechnung entfallen.

Wie sich die Funktion in der Praxis bewährt, zeigt folgendes Beispiel: Eine Krankenkasse kündigt an, zum Ende des laufenden Jahres ihre Beitragssätze zu erhöhen. Die Geschäftsführung eines Unternehmens will wissen, in welcher Höhe die Lohnkosten steigen werden. Mit der Varial World Edition erhält sie automatisch eine aktualisierte Kostenaufstellung für alle betroffenen Mitarbeiter. Die Auswertungen sämtlicher Mitarbeiter- und Systemdaten sind dabei jederzeit reproduzierbar und müssen nicht auf Vorrat produziert werden. Unternehmen profitieren von der besseren Kostenübersicht und optimalen Planungsmöglichkeiten. Die Wiedervorlage von Aufgaben wird auf ein Minimum reduziert.

„Mit der Varial World Edition geben wir Unternehmen ein hilfreiches Werkzeug an die Hand, das sie bei der Kontrolle und Planung der Personalkosten unterstützt und so die tagtägliche Arbeit enorm erleichtert. Dank der permanenten Berechnung werden Änderungen in Echtzeit in das System eingespeist, wodurch Personalabteilungen jederzeit tagesaktuelle Kostenaufstellungen bereitstellen können“, fasst Christoph Clemens, Channel Manager OEM bei der Varial Software AG, zusammen.

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



## HR-Outsourcing für jeden Prozess

Sie kümmern sich ums Kerngeschäft und wir uns um die Gehaltsabrechnung Ihrer Mitarbeiter: schnell, problemlos, fehlerfrei. Setzen Sie auf motivierte Mitarbeiter – mit der IT2 Solutions AG.

HR-Management in allen Disziplinen:  
Consulting. Technologie. Outsourcing.  
IT2 Solutions AG. Technik von morgen  
plus zeitlose Werte.

[www.it2.ag/outsourcing](http://www.it2.ag/outsourcing)

# IT2

S O L U T I O N S

Consulting · Technologie · Outsourcing

# Ein Flughafen mit PEP

PRAXIS. Der Salzburger Flughafen hat eine softwarebasierte PEP-Lösung eingeführt, um die manuelle Einsatzplanung abzulösen. Ein hochkomplexes Projekt.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

**M**ehr als 320 Mitarbeiter der Salzburger Flughafen GmbH sorgen für die Zufriedenheit der rund 1,9 Millionen Passagiere pro Jahr. Da für die Sicherheit der Fluggäste ein optimaler Mitarbeiterinsatz unerlässlich ist, galt es, eine softwarebasierte Zeiterfassungs- und Personaleinsatzpla-

nungslösung einzuführen, um Abläufe zu automatisieren.

Vor der Einführung des neuen Systems erfassten die Mitarbeiter ihre Arbeitszeiten noch mit Stempelkarten. Die Verantwortlichen ermittelten die geleisteten Stunden manuell in einer selbst erstellten Access-Applikation, und die Daten flossen über eine Schnittstelle in das vorhandene ERP-System ein. Ganz ähnlich sah es bei der Personaleinsatzplanung aus. Hier wurden sämtliche Mitarbeiter manuell auf Excel-Basis eingeteilt – ein enormer administrativer Aufwand.

Der Flughafen ist in drei Gesellschaften unterteilt: Die Salzburger Flughafen GmbH, die 100-prozentige Tochter Salzburger Airport Services GmbH und die 85-prozentige Tochter Carport Parkmanagement GmbH, die insgesamt 265 Festangestellte und 65 Aushilfen zählen. Das neue System sollte nicht nur sämtliche 330 Mitarbeiter erfassen, es sollte auch in der Lage sein, feste Arbeitszeitmodelle sowie Schicht- und rotierende Dienste abzubilden. Doch damit nicht genug: „Auch unser multifunktional eingesetztes Personal stellt eine anspruchsvolle Besonderheit sowohl für die Zeiterfassung als auch

für die Personaleinsatzplanung dar“, erläutert Alexander Münch, IT-Project- & System-Manager. Einige multifunktionale Mitarbeiter werden am Salzburger Flughafen zum Beispiel gleichzeitig für den Rampen- und den Feuerwehrdienst eingeteilt.

Von einer automatisierten PEP-Software erwartete der Flughafen vor allem eine Optimierung des Planungsprozesses und eine Reduktion des administrativen Aufwands. Für die optimale Abdeckung der Betriebszeit sollte das gesuchte System in der Lage sein, zusätzlich zu behördlichen und gesetzlichen Auflagen auch den aktuellen Flugplan einzubeziehen. Denn der jeweilige Personalbedarf ergibt sich durch die Betriebspflicht und die behördlichen Auflagen. Zudem sollte das System eine gerechtere Verteilung der Schichten ermöglichen. Und die Zeitdaten sollten dem bestehenden Lohn- und Gehaltssystem zur Verfügung gestellt werden. Nach gründlicher Recherche fiel die Wahl auf das Software-System „X/Time“ des Essener Software-Hauses GFOS.

## Schrittweise Einführung

Die Zeitwirtschafts- und die PEP-Software wurden auf unterschiedliche Art implementiert. Während die Zeitwirtschaftslösung nach einem Testbetrieb flächendeckend in Betrieb ging, wird die Personaleinsatzplanung Bereich für Bereich individuell aktiviert. Derzeit werden etwa 50 Mitarbeiter aus den Bereichen Fracht, Reinigung, Security, Carport und General-Aviation-Center mit „X/Time-PEP“ geplant. Zeitnah sollen die Mitarbeiter des Airport-Control-Centers, der



© SALZBURG AIRPORT

**Komplexe Einsatzplanung am Flughafen: Der Flugplan gibt den Ausschlag dafür, wie viele Mitarbeiter wann benötigt werden.**

Feuerwehr, des Bodenverkehrsdiensts und der Werkstätten folgen. Bei der Einführung mussten einige unerwartete Hindernisse überwunden werden: „Es war eine Herausforderung, alle Fachabteilungen auf einen Nenner zu bringen, also alle notwendigen Parametrierungen gemeinsam zu definieren“, beschreibt Münch die Situation. Außerdem kam es während der Einführungsphase zu Umstrukturierungsprozessen des Flughafens, weshalb sich das Projekt verzögerte.

Heute werden die Zeiten sämtlicher Mitarbeiter über „X/Time“ erfasst. In großem Umfang kommt dabei die Workflow-Komponente zum Einsatz. „Fast alle Mitarbeiter, die über einen Computerarbeitsplatz verfügen, nutzen sie zu inter-

nen formellen Abwicklungen wie zum Beispiel Urlaubsanträge. Das spart Zeit und Papier für Mitarbeiter und Vorgesetzte“, so Personalchef Robert Seebacher.

Die Personaleinsatzplanung erfolgt anhand festgelegter Mitarbeitergruppen, die eine Größe von maximal 20 Personen haben. Eine Gruppe wird von je einem Planungsverantwortlichen verwaltet. Momentan nutzt der Flughafen noch nicht die Wunschbuchfunktion des Systems. Mit dieser hätten die Mitarbeiter die Möglichkeit, ihre bevorzugten Schichten zu benennen. Zurzeit wenden sich die Mitarbeiter mit ihren Einsatzwünschen noch an die jeweils zuständigen Planer, die die Wünsche manuell in die Planung einbeziehen. Die Einsatzzeiten werden

den Mitarbeitern dann in Papierform über einen entsprechenden Aushang mitgeteilt.

Bereits heute können deutliche Verbesserungen verzeichnet werden. Die elektronische Erfassung und Dokumentation der Arbeitszeiten etwa hat den manuellen Aufwand enorm verringert. „Außerdem bietet „X/Time“ die Möglichkeit, automatisierte Auswertungen kurzfristig zu erstellen und diese in Excel zu exportieren“, zeigt sich Münch zufrieden. Die Auswertungen stehen dann für andere Bereiche zur Verfügung – die Mehrfacherfassung von Daten entfällt. Durch die vorhandene Workflow-Komponente des Systems konnte auch der Papieraufwand zu Dokumentationszwecken reduziert werden. ■

## Zutrittskontrolle: handsfree, kabellos, online

CEStronics 

### OMEGA ACTIVE

Das System für anspruchsvolle Aufgaben.

Zutrittskontroll-Lösungen von CESTronics sind auch für Ihren Einsatzort geeignet.



Intelligent, netzwerkfähig, zukunftsweisend.

# 40 Hebel zur Kostensenkung

SERIE. Zurück zu profitabilem Wachstum: Das Personalwesen kann hierzu beitragen. Wir zeigen, wie Sie intelligent und effektiv Aufwand reduzieren.

Von **Birgit Ennemoser**

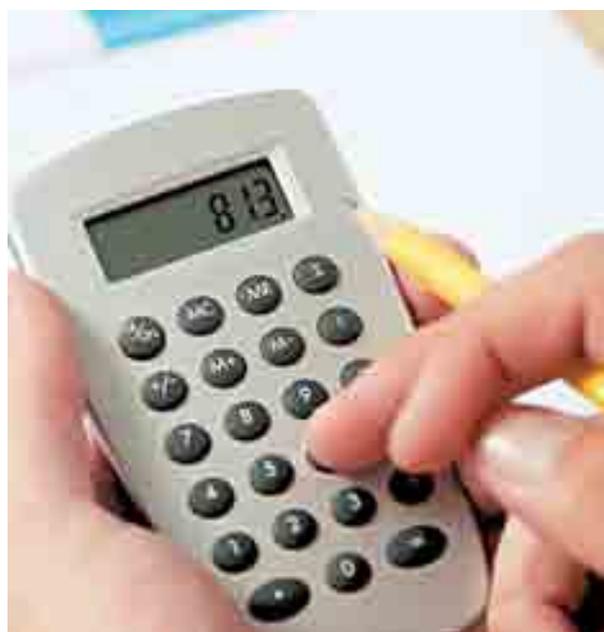
Sie haben 40 Hebel, um in Ihrem Unternehmen Kosten zu sparen. Manche mögen Ihnen bekannt sein, andere haben Sie vielleicht weniger im Fokus. Wir haben diese Hebel für Sie zusammengestellt (siehe Tabelle auf Seite 57). Geholfen haben uns dabei 56 Personalleiter und Geschäftsführer, die wir in Workshops zu ihren Maßnahmenkatalogen befragt haben. Besonders wichtig wurden dabei drei Positionen: Die klassischen HR-Strukturkosten, allgemeine Kosten (beide stellen wir Ihnen in diesem Magazinbeitrag dar) und HR-Prozesskosten (die wir in einem Download auf [www.personalmagazin.de](http://www.personalmagazin.de) bereitstellen).

Leider machen sich viele Unternehmen erst dann Gedanken um ihre Kostenstruktur, wenn das Schiff sich schon mit Wasser füllt. Wir wollen Ihnen Kosteneffizienz in einer Phase ans Herz legen, in der die Krise noch nicht ausgestanden, das Hoffen auf den Aufschwung aber berechtigt ist. Denn profitables Wachstum ist nun wieder das Ziel.

## 1. Personal abbauen

Durch die Reduzierung der zu bezahlenden Mitarbeiter sinken die Gehälter und die Lohnnebenkosten rein rechnerisch in relativ kurzer Zeit sehr stark. Zu beachten sind dabei die bestehenden Kündigungsfristen. Aber Vorsicht: Im

Regelfall „lauern“ hier Abfindungskosten. Auch können vermeintlich klare und kurzfristige Entscheidungen sich aufgrund der gerichtlichen Terminierungen sehr stark verzögern. Bei nicht sorgfältiger Planung können sie sogar



**Kosten senken im Personalbereich: Mehr als reine Zahlenaddition.**

hinfällig werden, sodass der Mitarbeiter wieder an Bord geholt werden muss. Die Thematik Massenentlassung, welche hier als Fallstrick berücksichtigt werden muss, trägt häufig zu weiteren Verzögerungen in der Bearbeitung bei.

Grundsätzlich nötig: Eine genaue Kalkulation. Bei einem Abbau von 20 Mitarbeitern mit durchschnittlichen Gehältern in Höhe von zirka 3.000 Euro sparen Sie monatlich 73.000 Euro. Dies klingt faszi-

nierend. Wenn dahinter aber jeweils eine Abfindungssumme von 18.000 Euro liegt, die nach statistischen Auswertungen der Gerichtsentscheidungen derzeit ein gewisses Mittel an gezahlten Abfindungen darstellt, so sprechen wir bereits von 360.000 Euro, die zusätzlich eingespart werden müssen, um die Abfindungen zu amortisieren. Weitere negative Begleiterscheinungen: Verlust von Know-how, Imageschäden und dergleichen.

## 2. Überstunden / Zeitkonten abbauen

Die einfachste Form, Personalkosten zu sparen, ohne Mitarbeiter ziehen zu lassen, ist der Abbau von Überstunden ohne Auszahlung. Dabei kann der Arbeitgeber den Zeitpunkt des Freizeitausgleichs festlegen. Allerdings muss er den Termin rechtzeitig ankündigen, damit der Mitarbeiter planen kann. Es empfiehlt sich, eine Ankündigungsfrist von mindestens vier Tagen einzuhalten.

Dabei müssen Sie die Zulässigkeit des Freizeitausgleichs gleich bei der Einstellung eines Mitarbeiters im Arbeitsvertrag regeln, wenn weder ein Tarifvertrag noch eine Betriebsvereinbarung besteht, die dies beinhalten. Oder Sie handeln frühzeitig entsprechende Arbeitszeitmodelle mit Ihrem Betriebsrat aus, um in Zeiten niedriger Auslastung die in der Hochkonjunktur geleisteten Überstunden durch Zeitausgleich abbauen zu können.

## SERIE

- Ausgabe 5/2010: Personal planen
- Ausgabe 6/2010: Kosten senken
- Ausgabe 7/2010: Mitarbeiter stärken

Die Überstunde eines durchschnittlichen Mitarbeiters kostet ein Unternehmen auf Grundlage der Krankenkassen-Durchschnittsberechnung zwischen zehn und 20 Euro. Arbeiten wir hier mit einem Mittelwert von 15 Euro, so kostet jeder Mitarbeiter im Jahr zirka 18,25 Euro inklusive Lohnnebenkosten. Bei hundert Überstunden, die ein normaler Angestellter durchschnittlich jährlich laut Berufsgenossenschaft leistet, sind das 1.825 Euro. Bei zehn Mitarbeitern laufen 18.250 Euro auf, die wir „nebenbei“ ausgeben.

### 3. Urlaub abbauen

Kurzfristig kann das Budget auch durch einen Urlaubsabbau entlastet werden. Auch hier ist das Einverständnis der betroffenen Mitarbeiter erforderlich. Darüber hinaus können auch generelle Urlaubsstreichungen in Form von Solidarpakten mit den Mitarbeitern vereinbart werden.

Aber Vorsicht: Ein Arbeitnehmer darf auf seinen gesetzlichen Mindesturlaub nicht verzichten. Damit sind dem Erlöschen des Urlaubsanspruchs durch individualvertragliche Vereinbarungen der Arbeitsvertragsparteien Grenzen vorgegeben.

### 4. Wochenarbeitszeit reduzieren

Generell kann mit Mitarbeitern vereinbart werden, die Wochenarbeitszeit zu reduzieren. Dies senkt in Zeiten geringer Auslastungen die Kosten erheblich. Diese Möglichkeit wird immer wieder von Mitarbeitern, die etwa kleine Kinder oder pflegebedürftige Verwandte haben, gerne für ein begrenztes Zeitfenster freiwillig genutzt. Wichtig ist hier: Auch diese Maßnahme ist nur in Übereinkunft mit den Mitarbeitern zu realisieren.

### 5. Kurzarbeit nutzen

Bei Kurzarbeit wird für einen bestimmten Zeitraum die regelmäßige Arbeitszeit – und entsprechend auch die Vergütung – der Mitarbeiter herabgesetzt. Die Bundesagentur für Arbeit gleicht den Verdienstverlust der Mitarbeiter unter bestimmten Voraussetzungen durch die Zahlung von sogenanntem Kurzarbeitergeld (§§ 169 ff. SGB) aus. Das Bundeskabinett hat überdies beschlossen, die Sonderförderung für die Arbeitgeber bei der Kurzarbeit über das Jahresende 2010 bis zum März 2012 auszudehnen.

Aber Achtung: Auch Kurzarbeit kann der Arbeitgeber nicht einseitig einführen. Sollte eine tarifvertragliche Regelung oder eine Betriebsvereinbarung dazu fehlen, so muss sich der Arbeitgeber mit jedem einzelnen Mitarbeiter einigen. Lehnt ein Mitarbeiter die Kurzarbeit ab, bleibt nur der Weg über eine Änderungskündigung.

Kurzarbeit hat ihre Wirksamkeit in der aktuellen Krise unter Beweis gestellt. Was bislang noch zu kurz kommt, ist die Erkenntnis, dass Kurzarbeit auch gezielt zur Weiterbildung genutzt werden kann. So wird nicht nur das Unternehmen entlastet, sondern auch der Mitarbeiter durch eine höhere Qualifikation „wertvoller“. Interessant für das Unternehmen ist auch, dass es für Mitarbeiter, die an geförderten Kursen teilnehmen, sofort komplett die Sozialversicherungsbeiträge erstattet bekommt.

### 6. Altersteilzeit nutzen

Altersteilzeit wird in der Regel genutzt, um Mitarbeiter, die ansonsten unkündbar sind (etwa nach Tarifvertrag), früher in Rente zu entlassen, die nur bei Altersteilzeit oder Arbeitslosigkeit von der Deutschen Rentenversicherung Bund genehmigt wird.

Bei der Altersteilzeit wird die Arbeitszeit ungefähr um die Hälfte reduziert, das Gehalt sinkt jedoch nur um ungefähr ein Viertel: Ein Mitarbeiter mit 58 Jahren, der nach normaler Rechengrundlage mit 65 Jahren in Rente gehen würde, kann nach der Inanspruchnahme einer Altersteilzeitvereinbarung zum Beispiel schon mit 60 Jahren in Rente gehen. Das Unternehmen

# So führt Veränderung zum Erfolg



Gebunden mit Schutzumschlag  
€ 14,95 [D] | ISBN 978-3-424-20031-7

Auch als Ariston-Hörbuch erhältlich

**70% aller Veränderungsinitiativen in Unternehmen scheitern. Doch wer oder was hat die Veränderung auf dem Gewissen? Bestsellerautor und Change-Management-Experte Ken Blanchard begibt sich auf Spurensuche.**

»Ein absolut einzigartiger Blick auf Veränderungsprozesse, denn was die Welt jetzt braucht, ist Veränderung, die wirklich funktioniert.«

*Spencer Johnson, Autor von Die Mäuse-Strategie für Manager*



Leseprobe unter:  
[www.ariston-verlag.de](http://www.ariston-verlag.de)

ARISTON 

zahlt hier also zirka zwei Jahre lang drei Viertel der bisherigen Bezüge oder lässt bei Nutzung des Blockmodells den Mitarbeiter noch ein Jahr voll arbeiten, um seinen Nachfolger einzulernen. Dann setzt es ihn für das weitere Jahr unter Fortzahlung der Altersteilzeitbezüge frei. Dies ist faktisch noch keine Einsparung. Ab dem 60. Lebensjahr entfallen aber die Kosten für den Mitarbeiter komplett, welche ansonsten noch bis zum 65. Lebensjahr angefallen wären.

### 7. Vorruhestand anbieten

Wie bei der Altersteilzeit ist es ein Muss, eine Rentenauskunft des betroffenen Mitarbeiters einzuholen. Auch hier wird geprüft, ab welchem Alter der Mitarbeiter in Rente gehen kann. Sodann wird darüber verhandelt, ob man die Einbußen an Rente, die sich bei vorzeitiger Inanspruchnahme pro Monat reduziert, durch eine Zahlung ausgleichen kann.

Auch dies klingt auf den ersten Schritt relativ teuer. Wenn wir aber rechnen, dass ein Mitarbeiter mit 60 Jahren in den Vorruhestand geht und dafür eine Abfindung von 60.000 Euro erhält (12.000 Euro je Jahr, das er früher in Rente geht), so sind diese Kosten marginal im Verhältnis zu seinen monatlichen Gehaltskosten in Höhe von zirka 2.800 Euro x 1,215 Lohn-

Nebenkosten x 5 Jahre, also insgesamt 204.120 Euro. Im Verhältnis zur Altersteilzeit zeigt diese Maßnahme darüber hinaus im Regelfall sehr schnell Wirkung und kann relativ zeitnah genutzt werden.

### 8. Beschäftigungssicherung / Solidarpakt

Diese Vereinbarungen können gemeinsam mit der Belegschaft entwickelt werden. Sie können an der Reduzierung der Arbeitszeit (beispielsweise arbeiten alle nur noch 35 Stunden) ansetzen, was zwangsläufig eine Auswirkung auf das Arbeitsentgelt hat. Im Gegenzug werden hierzu Beschäftigungszusagen gemacht.

Aber Achtung: Es sind relativ umfangreiche Vorarbeiten zu leisten. Besteht für Ihr Unternehmen zudem ein Tarifvertrag, sind solche Regelungen meist nur im Einvernehmen mit der Gewerkschaft zu erzielen.

### 9. Entgelt reduzieren

Solidarpakte können Sie auch zur Entgeltreduzierung nutzen. In den seltensten Fällen stimmen Mitarbeiter aber ohne Weiteres einer Kürzung zu. Sind jedoch alle anderen Maßnahmen zur Kostensenkung ausgeschöpft, und sind ohne Lohnkürzungen betriebsbedingte Kündigungen oder gar die Stilllegung eines Unternehmens unvermeidlich, kann ein Arbeitgeber auf einer Änderungskündigung zwecks Lohnkürzung bestehen.

Allerdings müssen die Voraussetzungen im konkreten Streitfall belegt werden. In der Praxis ist das häufig schwer. Beachtet werden sollte zudem, dass im Rahmen einer Änderungskündigung jede einzelne Änderung sozial gerechtfertigt sein muss. Die Änderungskündigung ist laut einschlägigen Urteilen verschiedener Landesarbeitsgerichte insgesamt unwirksam, wenn sich eine Änderung sozial nicht rechtfertigen lässt.

### 10. Gehaltserhöhungen aussetzen

Die durch den Arbeitgeber geschuldete Vergütung ergibt sich aus dem Arbeitsvertrag. Da grundsätzlich kein Anspruch auf Entgelterhöhungen besteht, kann

eine bis dato übliche jährliche Gehaltserhöhung ausgesetzt werden. Aber Vorsicht: Wenn Arbeitgeber und Arbeitnehmer tarifgebunden sind, ist ein Verzicht auf Entgelterhöhung nur mit Zustimmung der Gewerkschaft möglich (§ 4 Abs. 4 TVG). Nach Rechtsprechung des BAG reicht eine individualrechtliche Vereinbarung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber für einen Verzicht nicht aus. Wenn Sie als Arbeitgeber nicht tarifgebunden sind, aber Verweisungsklauseln im Arbeitsvertrag auf diesen haben, dann ist der Verzicht nur in Abstimmung mit dem Arbeitnehmer möglich.

### 11. Tantiemen-/ Beteiligungssysteme

Diese Regelungen ermöglichen eine Gehaltsauszahlung abhängig von der Ergebnislage des Unternehmens. Damit entsteht automatisch keine Zahlung bei schlechter Unternehmenslage. Somit birgt diese Systematik nur dann eine Kostenerhöhung, wenn es dem Unternehmen entsprechend gut geht und es sich diese Zahlungen „leisten“ kann.

Ein kluger Schachzug ist daher, die Gehälter der Mitarbeiter generell mit Beteiligungs- oder Tantiemenmodellen zu koppeln oder solche anstelle von Gehaltserhöhungen zu gewähren. Auch hier sind allerdings die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats zu beachten. Auch können bestehende Gehaltssysteme nicht einfach abgeändert werden.

### 12. Verzicht auf Sonderzahlungen

Ein gemeinsamer Verzicht auf Sonderzahlungen wie Weihnachts- oder Urlaubsgeld trägt zu einer sofortigen Reduzierung der derzeitigen Kosten bei. Unterschätzen Sie dabei aber die demotivierende Wirkung nicht, die diese Maßnahme hat. Auch hier sind Regelungsabsprachen, gemeinsame Vereinbarungen mit den Mitarbeitern oder aber Tarifabschlüsse vonnöten.

### 13. Prämien aus betrieblicher Übung

Wollen Sie Prämien streichen, die aus betrieblicher Übung hervorgehen, sollten Sie diese Änderung schriftlich mit den

## Online

Unter dem Motto „Initiative Personal“ finden Sie in den nächsten Wochen auf unserem Internet-Portal:

- Videointerviews mit Personalern und Experten
- Kostenlose Online-Seminare
- Wissen und Instrumente für die Praxis

Jetzt informieren unter [www.haufe.de/initiative-personal](http://www.haufe.de/initiative-personal)



Mitarbeitern vereinbaren. Aber Achtung: Einen nach den Grundsätzen der betrieblichen Übung entstandenen Anspruch des Arbeitnehmers kann der Arbeitgeber seit einem Urteil des Bundesarbeitsgerichts aus dem Jahr 2009 nur noch durch Änderungskündigung oder eine entsprechende Vereinbarung mit dem Arbeitnehmer unter Vorbehalt stellen, verschlechtern oder beseitigen (BAG, Urteil vom 18.3.2009, 10 AZR 281/08).

## 14. Fahrtkosten erstatten

Sie können Ihren Mitarbeitern entweder die Bahnkosten bei Vorlage der Bahn-Card oder aber die wirklich täglich zur Arbeit zu fahrenden Kilometer steuerfrei

ersetzen. Für einen Mitarbeiter, der bis dato als Gehalt 2.500 Euro brutto verdient hat und 20 Kilometer von seiner Arbeitsstelle entfernt wohnt, bedeutet das: 20 Kilometer (einfache Strecke) x 0,30 Euro x 220 Arbeitstage = 1.320 Euro jährlich. Dies geteilt durch zwölf Monate ergibt 110 Euro monatlich, die Sie dem Mitarbeiter netto auszahlen. Eine Verringerung des Gehalts auf 2.390 Euro zuzüglich Fahrtkostenpauschale von 110 Euro netto impliziert für den Mitarbeiter damit immer noch eine Gehaltserhöhung.

Dem Arbeitgeber entstehen folgende Kosten: 2.390 Euro Gehalt zuzüglich Lohnnebenkosten in Höhe von 513,85 Euro zuzüglich Fahrtkosten netto in Höhe

von 110 Euro ergeben 3.013,85 Euro. Dies steht im Verhältnis zu einer Kostenbelastung vor der Fahrtkostengewährung von 2.500 Euro zuzüglich Lohnnebenkosten von 537,50 Euro. Ergibt gesamt: 3.037,50. Kurzum: Niedrigere Gesamtkosten für höheren Mitarbeiternutzen.

Aber Vorsicht: Auch hier brauchen Sie das Einverständnis der Belegschaft. Auch können die Mitarbeiter diese Netto-Fahrtkostenpauschale bei der Einkommensteuererklärung nicht mehr geltend machen.

## 15. Nettozahlungen nutzen

Die Nutzung von zum Beispiel Kindergartenpauschalen vermeidet die bei der Fahrtkostenerstattung ausgeführten

## 40 KOSTENHEBEL

### HR-Strukturkosten

#### I. Änderung des Personalbestands

1. Personalabbau

#### II. Änderung der Arbeitszeiten

2. Abbau von Überstunden/Zeitkonten
3. Urlaubsabbau
4. Reduzierung der Wochenarbeitszeit
5. Kurzarbeit
6. Altersteilzeit
7. Vorruhestandsregelungen
8. Beschäftigungssicherung/Solidarpakt

#### III. Änderung der Arbeitsentgelte

9. Entgeltreduzierung
10. Aussetzung von Tarifierhöhungen
11. Tantiemen-/Beteiligungssysteme
12. Verzicht auf Sonderzahlungen
13. Abschaffung von betrieblicher Übung und Streichung von bisher gezahlten Prämien
14. Nutzung von Nettopauschalen, zum Beispiel Fahrtkostenerstattung
15. Nutzung von Nettopauschalen, zum Beispiel Kindergartenpauschalen
16. Betriebliche Altersversorgung

17. Nutzung von Pauschalierungsmöglichkeiten bei Verpflegungsmehraufwand oder bei Sachzuwendungen

18. Nutzung von Pauschalierungsmöglichkeiten nach § 37 b EStG

19. Betriebliche Gesundheitsförderung statt Lohnerhöhung

20. Entgelterhöhung oder Wegfall der Pauschalbesteuerung bei geringfügig Beschäftigten

### Allgemeine Kosten

#### IV. Betriebliches Vorschlagswesen

21. Mitarbeiterideen zur Kostenreduktion

#### V. Überprüfung bestehender Verträge

22. Kontrolle der Kosten von bestehenden Mietverträgen
23. Überprüfung bestehender Verträge im Facility-Management
24. Überprüfung bestehender Energieverträge
25. Überprüfung bestehender Telekommunikationsverträge

#### VI. Anpassung der Fuhrparkregelung zur Kostenreduktion

26. Reduzierung des Fuhrparks und seiner Ausstattung

### HR-Prozesskosten: Zum Download auf [www.personalmagazin.de](http://www.personalmagazin.de)

#### VII. Personalbeschaffungskosten reduzieren

27. Günstigere Wege in der Rekrutierung

#### VIII. Personalbetreuungskosten reduzieren

28. Überwachung der Fehlzeiten
29. Flexibilisierung der Arbeitszeitregelungen
30. Einsatz von Personal-Leasing
31. Outsourcing

#### IX. Personalentwicklungskosten reduzieren

32. Auswahl der Maßnahme
33. Auswahl des Weiterbildungsanbieters
34. Förderung von Job-Rotation
35. Förderung der Weiterbildung für Mitarbeiter ab 50 Jahren
36. Förderung der Weiterbildung für ungelernete Kräfte
37. Förderung der Weiterbildung für Mitarbeiter, die von Arbeitslosigkeit bedroht sind
38. Steuerfreiheit von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen
39. Kostenübernahme oder Beteiligung des Mitarbeiters
40. Rückzahlungsvereinbarungen

Quelle: Auren Personal GmbH, Birgit Ennemoser

Verringerungen der Einkommenssteuer-rückzahlung. Sie führt aber im Bereich der Kostenbelastung zum gleichen Ergebnis und wird ebenfalls sofort wirksam.

### 16. Entgeltumwandlung in der bAV

Selten genutzt, weil komplex, ist die Entgeltumwandlung in der betrieblichen Altersvorsorge. Der Arbeitnehmer verzichtet hier monatlich auf einen Teil des Bruttogehalts. Dieser Betrag fließt dann brutto für netto in eine zugunsten des Arbeitnehmers abgeschlossene betriebliche Altersversorgung. Erst die späteren Rentenbezüge sind zu versteuern. Da Rentner aber meist deutlich weniger besteuert werden als Arbeitnehmer, ergibt sich unter dem Strich letztlich eine Steuerersparnis. Da für den Mitarbeiter aber netto mehr verbleibt, können Arbeitgeber auf diese Weise zu erwartende Gehaltserhöhungen kompensieren.

### 17. Pauschalierung nutzen

Normal besteuerte Lohnbestandteile können in pauschal versteuerte Lohnbestandteile umgewandelt werden. Dies lässt sich besonders gut im Bereich der geldwerten Vorteile wie Verpflegungsmehraufwand und Sachzuwendungen nutzen. Da Pauschalierung durch einen damit verbundenen vereinfachten Ablauf auch zu effektiveren Prozessen führt, wird Aufwand und Arbeitskraft gespart. Aber Vorsicht: Bei Pauschalierung fällt die Lohnsteuer erst einmal aufseiten des Arbeitgebers an und muss auf den Mitarbeiter abgewälzt werden.

### 18. Pauschalierung nach § 37 b EStG

Pauschalierung können Sie auch dann einsetzen, wenn ein Mitarbeiter für gute Leistungen eine Incentive-Reise erhält. Statt diese wie üblich mit seinem individuellen Steuersatz zu versteuern, ist hier die Anwendung der Pauschalsteuerregelung nach § 37b EStG möglich.

Aber Vorsicht: Häufig ist es Mitarbeitern lieber, eine Prämie von 2.000 Euro zu erhalten und diese „normal“ zu versteuern, als eine Reise nach Dubai im

Wert von 2.000 Euro zu erhalten, diese anzutreten und danach noch die Versteuerung der Reise vom Gehalt abgezogen zu bekommen. Wichtig ist auch, dass die Entscheidung für den § 37b EStG für alle Folgefälle bindend ist.

### 19. Betriebliche Gesundheitsförderung

Statt den Lohn zu erhöhen, können Sie Maßnahmen der Gesundheitsförderung bewilligen. So setzen Sie notwendige Motivationsmaßnahmen kostengünstig und effizient um. Interessant: Dieser Weg verspricht eine höhere Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und hilft darüber hinaus noch Steuern zu sparen, weil dem Arbeitgeber Freibeträge eingeräumt werden.

### 20. Geringfügig Beschäftigte

Wenn Sie Ihre geringfügig Beschäftigten (gfB) über deren Steuerkarte abrechnen, hat das für diese häufig keinerlei Nachteile. Ihnen als Arbeitgeber bringt das aber zwei Prozent pauschale Lohnsteuerersparnis ein. Manchmal kann sogar eine Lohnerhöhung sinnvoll sein. In diesem Fall verdient der Mitarbeiter zwar brutto mehr, was Sie als Arbeitgeber auch mehr kostet. Dafür sind die Lohnnebenkosten im Bereich der Sozialversicherung aber nicht mehr von Ihnen allein, sondern auch hälftig vom Arbeitnehmer zu tragen. Aber Vorsicht: Häufig fahren Mitarbeiter damit schlechter.

### 21. Betriebliches Vorschlagswesen

Im Rahmen eines betrieblichen Vorschlagswesens (BVW) werden die Mitarbeiter dazu aufgerufen, regelmäßig Verbesserungsvorschläge zu machen. Laut einer Erhebung des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft erzielten 2009 Unternehmen mit einem BVW 707 Euro Einsparung pro Mitarbeiter.

### 22. Mietverträge kontrollieren

Gerade bei der Verhandlung von Mieten sind erhebliche Nachbesserungen möglich, wenn man diese beobachtet und die Laufzeiten entsprechend abschließt.

### 23. Verträge im Facility-Management

Weitere Aufmerksamkeit verdient die Gesamtheit des Gebäudemanagements. Verträge der Reinigungsdienste, des Kantinenwirts oder der Winterdienste sollten ab und an neu verhandelt werden. Denken Sie aber auch an die Handtuchspender auf den Toiletten und ähnliche unspektakuläre Themen, die zu erheblichen Einsparungen führen können.

### 24. Energieverträge überprüfen

Eine Lichtoptimierung kann Einsparungen von bis zu 36 Prozent herbeiführen. Das bedeutet in diesem Falle eine Kostenreduzierung von bis zu 1.000 Euro pro Jahr, allein durch die Spannungsreduzierung auf dem Lichtstromkreis auf zirka 185 Volt. Durch diese Einsparung amortisiert sich die Investition bereits nach etwas über einem Jahr.

### 25. TK-Verträge überprüfen

Je mehr Kommunikationsanwendungen produktiv in die Geschäftsabläufe integriert sind, desto deutlicher wird, dass Überprüfungen hier kurzfristig einen hohen Grad an Kostenreduktion bieten können. So hat ein Nutzer durch den Einsatz neuer Produkte in einem Jahr weltweit hundert Millionen US-Dollar gespart.

### 26. Fuhrpark und Ausstattung überprüfen

Ein Wechsel der Fahrzeugkategorien von BMW auf Opel bringt erhebliche Einsparungen, wird aber nicht gern gesehen. Eine einfache Regelung innerhalb Ihrer Car Policy, dass die Mitarbeiter bei fahrlässigem Verhalten im Schadensfall an den Reparaturkosten beteiligt werden, bringt auch schon Einsparungen. ■

Die übrigen 14 Kostenhebel finden Sie als Download auf unserem Online-Portal [www.personalmagazin.de](http://www.personalmagazin.de)



**Birgit Ennemoser**

Geschäftsführerin Auren  
Personal GmbH

# Vom Suchen und Finden der Qualität

EINBLICK. Transfergesellschaften eilt ein zweifelhafter Ruf voraus. Der Gesetzgeber versucht nun, Schwächen für einen erfolgreichen Einsatz zu beseitigen.

Von **Michael Miller** (Red.)

Seit einigen Jahren hält die Auseinandersetzung über den gesellschaftspolitischen Sinn von Transfergesellschaften an. Gegner, allen voran Hilmar Schneider, Direktor Arbeitsmarktpolitik beim Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA), bezeichnen es als „teures und völlig überflüssiges Instrument“. „Im Grunde sind Transfergesellschaften Geldverschwendung“, tönte Schneider. Auf der anderen Seite kämpfen die Befürworter – in erster Linie natürlich die Transferanbieter – um Anerkennung. So kontert der Bundesverband der Träger im Beschäftigtentransfer (BVTB) die Vorwürfe mit der angeblich – im Vergleich zur Arbeitsagentur – besseren Vermittlungsquote privater Transferanbieter.

## Altbekannte Argumente

Die Argumente sind längst ausgesprochen: Schneider gesteht der Branche zwar „Bemühen um mehr Transparenz und Qualität“ zu, beruft sich im Grunde jedoch auf eine Studie des IZA aus dem Jahre 2006, wonach die Transfergesellschaft bei einer Durchschnittsbetrachtung zumindest keinen Vorteil gegenüber der örtlichen Arbeitsagentur bringe. Im Gegenzug verweist der BVTB darauf, dass die Untersuchung veraltet und auf keiner validen Grundlage erstellt sei.

Fakt ist auch: Gerade mal um die zwanzig – wenn auch meist große – Anbieter haben sich die Qualitätsstandards des Verbands selbst auferlegt. Kein besonders großer Rückhalt bezogen auf mehrere Hundert Bewerber am Markt.



So unübersichtlich wie der Transferanbietermarkt: Das Labyrinth.

Glaubt man einer aktuellen Studie von Professor Mathias Knuth und Gernot Mühlge vom Institut Forschung und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg zum Beschäftigtentransfer, so ist der Streit um dessen Nutzen zum Teil auch hausgemacht. So kommen die Wissenschaftler im Auftrag der Hans Böckler Stiftung zum Ergebnis, dass „eine objek-

tive Bewertung des Beschäftigtentransfers wünschenswert wäre, aber mangels individueller Teilnehmer-Datensätze und belastbarer Evaluationen nicht möglich ist. Erschwerend kommt hinzu, dass der Transfermarkt wenig transparent und in Bezug auf Anbieter, Prozess- und Ergebnisqualität sehr heterogen ist“. Es fehlen also vergleichbare Zahlen. Zudem startet jedes Projekt unter anderen Voraussetzungen, mit anders qualifizierten Teilnehmern, in unterschiedlichen Regionen.

## Voraussetzungen für Transfer

Ob Geldverschwendung oder nicht: Die Transfergesellschaft ist ein gängiges Mittel im Beschäftigtentransfer (zum Einsatz im Insolvenzfall lesen Sie S. 61). Das Instrument soll Personalabbau sozialverträglich gestalten und die Mitarbeiter durch Beratungs- und Qualifizierungsangebote sowie Vermittlungsvorschläge bei der Suche nach einer neuen Arbeitsstelle unterstützen. Dazu wechseln die Arbeitnehmer freiwillig in eine neue Gesellschaft, die Arbeitsagentur zahlt – maximal bis zu zwölf Monate – Transferkurzarbeitergeld in Höhe von 67 Prozent des letzten Nettogehalts und bezuschusst die jeweiligen Transfermaßnahmen mit maximal 2.500 Euro pro Teilnehmer. Teilweise legt sogar die EU noch Mittel dazu.

Der schnelle Wechsel der Mitarbeiter verkürzt die Kündigungsfristen. Mit den so eingesparten Kosten und eventuell

durch einen Verzicht auf Abfindungen finanziert der Arbeitgeber eine Aufstockung des Kurzarbeitergelds auf regelmäßig 80 Prozent, seinen Anteil an den Qualifizierungsmaßnahmen, die Sozialversicherungsbeiträge, Urlaubsgeld sowie die Kosten der Verwaltung der Transfergesellschaft durch den Anbieter. All diese Bedingungen werden vorab im Transfersozialplan zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat vereinbart.

Unter den Begriff Beschäftigtertransfer fällt sowohl die Transfergesellschaft

als auch eine Transferagentur. Letztere wirkt kurzfristig. Die Mitarbeiter bleiben im Unternehmen beschäftigt und werden während der Kündigungsfrist mit entsprechenden Maßnahmen begleitet. „Wenn Unternehmen über Transfergesellschaften sprechen, meinen sie einerseits Transfermaßnahmen in sehr begrenzter Form, teils Transferagenturen und teils tatsächlich Transfergesellschaften. Daher treten ganz unterschiedliche Anbieter auf dem Markt auf, und über deren Leistungsportfolio lässt sich nur bei

genauer Prüfung und durch Vergleiche herausfinden, wer was anbietet“, erklärt Birgit Ennemoser, Geschäftsführerin der Auren Personal.

Das bedeutet für Unternehmen und Betriebsräte, das Angebot des Anbieters genau unter die Lupe zu nehmen und die qualitativen Voraussetzungen wie etwa die Ausbildung der Berater oder die regionale Verbundenheit zu überprüfen (mehr über Qualitätskriterien lesen Sie unten). Insofern lohnt der Blick nach Nordrhein-Westfalen (NRW). Dort

## QUALITÄTSKRITERIEN

### Den geeigneten Anbieter auswählen und überprüfen

Betriebsbedingter Personalabbau ist für Arbeitgeber und Arbeitnehmer eine belastende, unerfreuliche Angelegenheit. Daher sind erfahrene Transferanbieter nötig, um beim Einsatz einer Transfergesellschaft eine optimale Lösung für alle Beteiligten zu erreichen. Nachfolgend sind die wichtigsten Kriterien für einen geeigneten Transferanbieter aufgeführt.

**Struktur.** Nur wer seine Aufgaben planvoll angeht, kann diese mit gutem Ergebnis abschließen. Eindeutig definierte Ziele und Arbeitsweisen spiegeln die Qualität und Effizienz einer Transfergesellschaft gut wider. Ein Konzept mit Zeitplan gehört ebenso dazu wie strukturiert arbeitende Berater mit systematischer Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz. Unverzichtbar sind Handlungsrahmen mit klaren Vorgaben wie etwa zum Betreuungsschlüssel. Optimal sind dabei nicht mehr als 50 betreute Personen pro Berater.



**Gerd Galonska**

Vorsitzender Geschäftsführer,  
Peag Personalentwicklungs-  
und Arbeitsmarktagentur GmbH

**Wissen.** Know-how und Erfahrung sind weitere zentrale Aspekte für die Qualität eines Anbieters. Wichtig sind aktuelle betriebswirtschaftliche und (arbeits- und förder-)rechtliche Kompetenzen. Von besonderem Wert sind auch branchenüberschreitende Erfahrungen hinsichtlich geforderter Qualifikationen und vorhandener Arbeitsplätze.

**Regionale Verankerung.** Lokale Präsenz ist das A und O für gute Ergebnisse. Nur Anbieter, die

während des Projekts vor Ort sind, können intensive Kontakte zu den ansässigen Arbeitsmarktakteuren pflegen.

**Vertrauen** und Seriosität ist im Beschäftigtertransfer oberstes Gebot! Hauseigene fachliche Weiterbildungsangebote sind ebenso kritisch zu betrachten wie der Einbehalt sogenannter „Erfolgshonorare“. Und: Projekterfolge sind fortlaufend immer konkret zu belegen.

**Standards.** Für die qualitative Vorauswahl eignen sich von unabhängigen Prüfern erteilte Zertifikate. Das Prüfsiegel des Bundesverbands der Träger im Beschäftigtertransfer e.V. (BVTB) zum Beispiel bescheinigt dem gesamten Unternehmen „Qualität und Effizienz im Beschäftigtertransfer“. Nachgewiesen werden spezielle Standards von der Beratung über die Projektsteuerung bis zur Abwicklung. Ein weiteres neutrales Zertifizierungsprogramm ist das des „DIN-Geprüften Transferberaters“ (PAS 1056). Es verbrieft adäquate Beratungsleistungen einzelner Berater des Trägers.

Das persönliche Gespräch mit möglichen Anbietern ist zudem ein wichtiger Schritt bei der Auswahl. Hier sind verschiedene Möglichkeiten des Controlling abzuklopfen. Bewährt sind auch Fragen nach einem eigenen Qualitätsmanagementsystem, zur hauseigenen Personalentwicklung und zu Projektbewertungsmöglichkeiten durch Kunden. Eine wertvolle Hilfe ist der Fragebogen der Gesellschaft für Innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.) des Landes Nordrhein-Westfalen, der speziell für solche Entscheidungen einen Leitfaden bereithält ([www.gib.nrw.de](http://www.gib.nrw.de)). Für eine letzte Absicherung können auch Referenzen ehemaliger Kunden oder von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften eingeholt werden.

Von **Gerd Galonska**

existiert - einmalig in Deutschland - bereits seit 1986 die vom Land gegründete Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (G.I.B.), die begleitende Maßnahmen zum Beschäftigentransfer anbietet und Daten auf der Basis von Unternehmensbefragungen erhebt. „Wenn Transfergesellschaften mit Qualitätsstandards umgesetzt werden, also etwa qualifizierte Berater maximal 50 Personen in der Betreuung haben, helfen sie nachdrücklich bei der beruflichen Neuorientierung“, sagt Arnold Kratz, Diplom-Pädagoge bei der G.I.B.

Dennoch sehen die Wissenschaftler des IAQ ein strukturelles Problem des Beschäftigentransfers. Wichtige Standards im Sozialplan werden auf Betriebsebene festgelegt. Das Problem sind zwei widerstreitende Motive: Einerseits liegt den Betriebsräten die Absicherung der Belegschaft, etwa durch Abfindungen, am Herzen. Andererseits lähmt gerade dies eine Aktivierung der Teilnehmer. Finanzielle Anreize für einen schnellen Ausstieg aus der Gesellschaft stehen wiederum der Absicherung entgegen. Der Vorschlag von Knuth und Mühge geht daher zur überbetrieblichen Lösung, etwa auf Basis eines Tarifvertrags oder des Arbeitsförderungsrechts.

### Neue gesetzliche Regelungen ab 2011

Ganz so weit gehen die geplanten Änderungen der Regierung durch das Beschäftigungschancengesetz nicht, auch wenn sie durchaus für gravierende Veränderungen sorgen. „Unternehmen müssen sich künftig vor Abschluss des Sozialplans durch die Arbeitsagentur beraten lassen. Das ist ebenso positiv zu werten wie die Tatsache, dass Transfergesellschaften künftig bestimmte Mindeststandards erfüllen müssen“, erklärt Arnold Kratz. Problematisch sehen vor allem die Anbieter aber die Durchführung des „Profiling“. Im Ergebnis geht es darum, zu Beginn einer Transfergesellschaft jeden Teilnehmer richtig einzuschätzen, um die erforderlichen Maßnahmen zu treffen. Diese Aufgabe

soll nun allein die BA durchführen, vermutlich um den Transferprozess besser im Auge zu behalten. Nachvollziehbar, stellt der Steuerzahler doch einen Großteil für das Kurzarbeitergeld zur Verfügung. Anbieter befürchten jedoch, dass die BA schlicht nicht über das Personal

verfügt, um eine ausführliche Analyse durchzuführen.

Eine wichtige Änderung ist zudem die Verpflichtung zu statistischen Meldungen. So kann die BA zumindest künftig verlässliche Aussagen über den Nutzen von Transfergesellschaften treffen. ■

## INSOLVENZ

### Investorensuche leichter gemacht

Abgesehen vom generellen Nutzen für alle beteiligten Seiten, kann der Einsatz einer Transfergesellschaft im Falle der Insolvenz ein spezielles Hemmnis bei der Investorensuche aus dem Weg räumen. Liegen die notwendigen Voraussetzungen vor, besteht mit der Durchführung einer Transfergesellschaft die Möglichkeit, dass die Regelungen des § 613a BGB zum Betriebsübergang nicht wirksam werden. Das kann in nicht wenigen Fällen den Unterschied zwischen Liquidation und Neustart ausmachen.



Prof. Dr. Wolfgang Nicolai

Geschäftsleiter, Petram GmbH, Berlin

Der ökonomische Nutzen einer Transfergesellschaft besteht zusammengefasst darin, dass die Startbedingungen für einen Investor erleichtert werden und somit die Chance, überhaupt einen Investor zu finden, erhöht wird. So kann der Insolvenzverwalter durch befristete Arbeitnehmerüberlassung aus der Transfergesellschaft Personalkosten sparen und Zeit gewinnen. Der neue Investor ist frei bezüglich der Konditionen der Arbeitsverträge, die er mit den Mitarbeitern, die er aus der Transfergesellschaft übernehmen will, abschließt. All diese Schritte bedürfen einer engen Abstimmung mit der Agentur für Arbeit.

Welche Voraussetzungen müssen vorliegen? Die Suche nach einem neuen Investor darf nicht abgeschlossen sein, das heißt, zum Zeitpunkt des Wechsels der Arbeitnehmer in die Transfergesellschaft ist noch kein Investor bestimmt. Ebenso darf bis zu diesem Zeitpunkt keine konkrete Aussicht auf eine Einstellung von Arbeitnehmern durch einen potenziellen Investor vorhanden sein. Damit ist gesichert, dass der Abschluss des sogenannten dreiseitigen Vertrags auf das endgültige Ausscheiden eines Arbeitnehmers aus dem bisherigen Betrieb gerichtet ist. Unter diesen Voraussetzungen wird auch dann nicht gegen Buchstaben und Geist des § 613 a BGB verstoßen, wenn das Arbeitsverhältnis mit der Transfergesellschaft zu einem späteren Zeitpunkt beendet wird und der Arbeitnehmer durch den Erwerber des Betriebs eingestellt wird.

Für alle oder viele Mitarbeiter in der Transfergesellschaft bietet sich damit überhaupt die Chance einer Anstellung in der neuen Gesellschaft. Die anderen Mitarbeiter nutzen die generellen Vorzüge – Qualifizierung und Hilfe bei der Vermittlung an eine neue Stelle.

Von Prof. Dr. Wolfgang Nicolai

# Durchblick im Markendschungel

ONLINE-PANEL. Marken übernehmen eine immer wichtigere Identifikations- und Differenzierungsfunktion – für Kunden, aber auch für Mitarbeiter.

Von **Bijan Peymani** und **Melanie Rößler** (Red.)

**H**underttausende Handwerksbetriebe, Makler, Zeitarbeitsfirmen, Versicherungen und Anwälte an jeder Ecke, Apotheken, Bäckereien, Reisebüros oder auch Restaurants bald dutzendfach in einem Radius von wenigen Hundert Metern: Die Mehrzahl hiesiger Märkte ist heute völlig überbesetzt, das Angebot ob unzähliger Variationen vom Gleichen kaum mehr zu überblicken. Geschäfts- und Privatkunden empfinden längst eher Qual denn Wahl. Wenn dann nicht der Preis das alleinige Entscheidungskriterium werden soll, müssen Unternehmen in ihre Marke investieren. „Kunden kaufen zunehmend

keine Produkte, sie kaufen Marken, weil diese klare Versprechen abgeben“, erklärt Franz-Rudolf Esch, Universitätsprofessor für Marketing sowie Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Das gelte auch für den „Business-to-Business“-Markt (B2B). „Jeder, der schon einmal im Verkauf tätig war, weiß, wie groß die Hürden sind, einen Einkäufer zu überzeugen, wenn man für eine schwache Marke arbeitet“, so Esch. Starke Marken wie Hilti oder Würth hingegen seien „perfekte Türöffner“. Als Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen übernehmen Marken somit eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion, führt der Gründer der Unternehmensberatung

Esch The Brand Consultants mit Sitz in Saarlouis weiter aus. Sie seien dabei kein Privileg allein von großen Firmen, sekundiert Uwe Munzinger, Geschäftsführer der Agentur Musiol, Munzinger, Sasserath in Berlin: „Marke ist keine Frage des Budgets, sondern der Haltung.“

## Marken beeinflussen Arbeitgeberimage

Ohne Qualitätsfundament allerdings fällt das schönste Markengebäude in sich zu-

lang es den Brüdern Peter und Stephan Kowalsky, ein Fermentierungsverfahren zur Herstellung natürlicher Limonade zu entwickeln. Angesichts fehlender Mittel bauten sie zur Vermarktung auf Mundpropaganda und Samplings in Szene kneipen. Gegen schier übermächtige Konkurrenz stieg die Limo zur Kultbrause auf und errang sogar ein Preispremium, resümiert Berater Munzinger.

Markenaufbau und Markenführung sind aber nicht allein Sache der Marketingabteilung, auch den Personaler berührt das Thema. Zum einen haben Unternehmens- und Produktmarken einen direkten Einfluss auf das Image als Arbeitgeber. „Nicht umsonst stehen Firmen wie Bosch, BMW, Audi, Porsche oder SAP bei

Hochschulabsolventen ganz oben auf der Karrierewunschliste“, sagt Stefan Spöttl von der Stuttgarter Agentur SSBC.

## Mitarbeiter als Markenbotschafter

Zum anderen sind die Mitarbeiter auch im B2B-Segment der wichtigste Werttreiber der Unternehmensmarke. „Deshalb brauchen sie klare Leitlinien und Parameter, an denen sie ihr Handeln ausrichten können“, erläutert Wolfgang Schiller, Senior-Brand-Consultant der Agentur Schiller in Merzhausen bei Freiburg. Hier sind Personaler gefragt, gemeinsam mit der strategischen Unternehmensführung und dem Marketing entsprechende Leitlinien für Mitarbeiter auszuarbeiten sowie gegebenenfalls diesbezüglichen Personalentwicklungsbedarf in der Be-



sammen. Deshalb mahnt Professor Alexander Deichsel, Direktor am Institut für Markentechnik in Genf, eindringlich, ein Unternehmer solle sich „vor allem nicht durch modisches Markengeplauder von seinem sorgfältigen Tagesgeschäft abbringen lassen! In der gegenwärtigen Unordnung durch Preiskampf und Qualitätsskandale warten die Konsumenten auf ordentliche Kaufleute und deren verlässliche Leistungen“. Marke entstehe, wenn der Kunde diese „sorgfältig und konsequent“ reproduzierten Leistungen mit einem Namen oder dem Firmenzeichen verbinde.

Beispiele für gelungene Markenbildung im hiesigen Mittelstand finden sich zuhauf – etwa „Bionade“. Nach einem Jahrzehnt mit vielen Fehlschlägen ge-

legschaft zu ermitteln und entsprechende Schulungen anzubieten.

Nicht zuletzt aber kommen Personaler – vor allem jene in leitenden Funktionen – immer dann mit der Bedeutung von Marken in Berührung, wenn sie selbst Kaufentscheidungen treffen müssen. Sie müssen Software-Lösungen oder Versicherungen (beispielsweise für die betriebliche Altersversorgung) auswählen. Sie müssen entscheiden, mit welchem Outsourcing-Dienstleister sie zusammenarbeiten wollen, von welcher Zeitarbeitsfirma sie Personal entleihen wollen oder welchen Personalberater sie für die zu besetzende Top-Management-Position be-

auftragen. In all diesen Situationen beeinflussen nicht nur „objektive“ Kriterien wie Preis, Service oder Funktionalitäten, sondern auch die Marke die Entscheidung.

Wir sind daher daran interessiert, wie Sie als Personaler, die Marken, mit denen Sie in Kontakt kommen, einschätzen. Wenn Sie am Haufe Entscheider-Panel (siehe untenstehenden Kasten) teilnehmen, erfahren Sie im Gegenzug, welche Bedeutung Ihre Kollegen den jeweiligen Marken zumessen und wie sich die Marken in Ihrem Segment langfristig entwickeln. Das kann Sie wiederum bei künftigen Kaufentscheidungen unterstützen. ■

## DAS HAUFE ENTSCHEIDER-PANEL

### Machen Sie mit!

Längst garantieren fehlerfreie Produkte und guter Service im Geschäftskundensegment wie im Verkauf an Endkunden nicht mehr für hohe Absatzzahlen. Immer größere Beachtung kommt inzwischen der Marke zu. An ihr orientieren sich Kunden, sie steht für ein Versprechen, auf das sich Käufer verlassen. Aus diesem Grund hat Haufe in Kooperation mit dem Marktforschungsinstitut YouGov Psychonomics das „Haufe Entscheider-Panel“ ins Leben gerufen: Im Rahmen dieses Panels werden jeden Monat die Entscheider aus unterschiedlichen Branchen zu ihrer Einschätzung wichtiger Unternehmen und Marken in für sie relevanten Branchen befragt. Die Ergebnisse des Haufe Entscheider-Panels werden zeigen, wie sich die Bedeutung von Marken über einen längeren Zeitraum entwickelt. Das dient den Entscheidern wiederum als Handlungsempfehlung, etwa bei Investitionsentscheidungen.

**Ihre Meinung ist gefragt:** Machen Sie mit beim Haufe Entscheider-Panel! Als Personalentscheider sind Sie vertraut mit den bedeutendsten Marken aus Ihrem Bereich. Bringen Sie Ihre Erfahrungen ein, und geben Sie anderen von Ihrem Wissen ab. Lesen Sie Ergebnisse aus den Befragungen regelmäßig in den Publikationen von Haufe und bekommen Sie einen zusätzlichen Wissensvorsprung, indem Sie als Teilnehmer des „Haufe Entscheider-Panels“ ausgewählte Informationen vorab und exklusiv erhalten. Schneller als andere erfahren Sie so, wie sich wichtige Marken in der Einschätzung des Marktes entwickeln, welche Vertrauen gewinnen und welche Bedeutungsverluste erleiden.

**Die Teilnahme ist ganz einfach:** Registrieren Sie sich unter [www.haufe.de/entscheider-panel](http://www.haufe.de/entscheider-panel). Regelmäßig werden Sie dann von uns zu Befragungen eingeladen. Über die Ergebnisse der Umfragen informieren wir Sie aktuell im Personalmagazin und im Internet auf [www.personalmagazin.de](http://www.personalmagazin.de)

# Der mangelnden Ausbildungsreife von Jugendlichen begegnen



Die Thesen von Michael Winterhoff weiterentwickelt und in den Teilbereich von Arbeit und Berufsschule transferiert. Eine unverzichtbare Hilfe für alle, die mit Jugendlichen umgehen – besonders angesichts des »Berufsbildungsberichts 2010«.

Michael Winterhoff, Isabel Thielen  
**PERSÖNLICHKEITEN  
STATT TYRANNEN**  
Oder: Wie junge Menschen in Leben und Beruf ankommen  
189 S. / geb. mit Schutzumschlag  
€ 17,95 (D) / € 18,50 (A) / CHF\* 31,90  
ISBN 978-3-579-06867-1

**HÖRBUCH** mit 4 CDs  
€ 19,95 (D) / € 19,95 (A) / CHF\* 36,90  
ISBN 978-3-579-07630-0

## NACHRICHTEN

**Arbeitgeber und Steuerberatung**

Die Übernahme von Steuerberatungskosten für die Erstellung von Einkommensteuererklärungen der Mitarbeiter durch den Arbeitgeber ist steuerpflichtiger Arbeitslohn. Dies hat der Bundesfinanzhof entschieden und im Urteil klargestellt, dass dies auch dann gilt, wenn Nettolohnvereinbarungen vorliegen.

BFH, Urteil vom 21.1.2010, VI R 2/08

**Europäisches Sozialsystem**

Der Vorsitzende des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB), Michael Sommer, setzt auf ein europäisches Kranken- und Rentenversicherungssystem. Seine Vision: Ein europäisches Sozialversicherungssystem unter Wegfall der nationalen Kompetenzen. Auf politischer Ebene hat der DGB-Vorstoß allerdings bisher nur Kopfschütteln zur Folge.

**Schlecker-Outsourcing**

Die Idee des Drogeriegiganten Schlecker, bei Einführung seiner XL-Filialen dort neue Lohnsysteme einzuführen, ist vorerst gescheitert. In einem Eilverfahren vor dem Marburger Arbeitsgericht wurde Schlecker verurteilt, vier Mitarbeiterinnen in der neuen XL-Filiale zu den bisherigen Bedingungen zu beschäftigen. Der Grund: Es läge hier in Wirklichkeit ein Betriebsübergang vor.

**Sechs Euro sind zu wenig**

Auf einheitliche Grenzen für sittenwidrige Löhne, wie von der Koalition angekündigt, wartet man bis heute. Ein Stundenlohn von sechs Euro für eine gelernte Fachverkäuferin ist jedenfalls sittenwidrig. Das entschied das Arbeitsgericht Leipzig und sah ein erhebliches Missverhältnis zur geleisteten Arbeit. Die Klägerin verlangte erfolgreich wenigstens zwei Drittel des ortsüblichen Tariflohns, was 8,50 Euro entsprach.

## Bagatellkündigung auf dem Prüfstand

Seit dem Bienenstichfall aus dem Jahr 1984 gilt als eiserne Regel vor den Arbeitsgerichten: Vergreift sich ein Arbeitnehmer am Eigentum des Arbeitgebers, so ist dies zunächst generell ein Kündigungsgrund, auch im Fall der sogenannten Verdachtskündigung. Die Auffassung, dass eine bestimmte „Bagatellgrenze“ zu beachten ist, bei der zunächst eine Abmahnung erfolgen müsse, wurde bisher vom Bundesarbeitsgericht, aber auch von allen Landesarbeitsgerichten strikt abgelehnt.

Möglicherweise kommt in diesen Streit jetzt neue Bewegung, denn am 10. Juni 2010 wird das Bundesarbeitsgericht im sogenannten „Pfandbonfall“ verhandeln. Die Vorinstanzen hatten hier eine Kündigung für wirksam erklärt und damit die bisherige Rechtsprechung ausdrücklich bestätigt. Eine Bagatellgrenze wurde damit auch für Fälle, in denen es um einen Schaden in Centbereich ging, nicht anerkannt. Das Personalmagazin wird online über das Ergebnis des Verfahrens beim BAG berichten.



Wird das Bundesarbeitsgericht an diesem Tag seine Rechtsprechung zu Bagatelldelikten ändern?

## Buffetrichtlinie für den Betriebsrat

Darf ein Betriebsrat für eine Betriebsversammlung ein Buffet auf Kosten des Arbeitgebers bereitstellen?

Mit dieser Frage musste sich unlängst das Landesarbeitsgericht Rheinland-Pfalz (Az 3 TaBV48/09) beschäftigen. Ein Betriebsrat hatte mit der Verpflegungsaktion Kosten von 232 Euro ausgelöst, die er dem Arbeitgeber in Rechnung stellte. Diese Ausgabe gehöre nicht zu den notwendigen Kosten einer Betriebsratsarbeit, so argumentierte der Ar-

beitgeber, der auch noch besonders darüber verärgert war, weil der Betriebsrat mit der Verpflegung einen Partyservice beauftragt hatte.

Nach Ansicht der LAG-Richter habe der Betriebsrat zwar hier seinen Spielraum bis zur „äußersten Grenze“ ausgeschöpft, ein Überschreiten seiner Kompetenzen sei jedoch noch nicht zu verzeichnen. Es handele sich, so die LAG-Richter um einen „Grenzfall“, der angesichts der Gesamtumstände gerade noch zu akzeptieren sei.

## Altersteilzeit: Gesetzeslücke schließen

Das Blockmodell im Rahmen einer Altersteilzeit basiert darauf, dass in der vorgeschalteten Arbeitsphase mehr gearbeitet als bezahlt wird und dieses Plus in der Freistellungsphase „abgefiebert“ wird. Was aber ist, wenn der Arbeitnehmer in der Arbeitsphase für längere Zeit wegen Krankheit ausfällt? An diese Konstellation hat der Gesetzgeber offensichtlich nicht gedacht. Die fehlende Regelung kann aber durch vertragliche Gestaltung praxisgerecht aufgefangen werden.

So jedenfalls das Landesarbeitsgericht Düsseldorf, das folgende

vertragliche Sondervereinbarung für möglich hält: Der Arbeitnehmer wird für den Fall der Krankheit während der Arbeitsphase verpflichtet, die Hälfte des Zeitraums, in der er Krankengeld während der Arbeitsphase bezieht, nachzuarbeiten. Faktisch verschiebt sich in diesen Fällen dann der Beginn der Freistellungsphase nach hinten, diese wird entsprechend verkürzt (LAG Düsseldorf, Urteil vom 2. Dezember 2009, 14 Sa 811/09).

Hinweis: Dieses für die vertragliche Gestaltung wichtige Urteil finden Sie unter [www.personalmagazin.de](http://www.personalmagazin.de)

## Ein freier Tag als Sonntagsersatz?

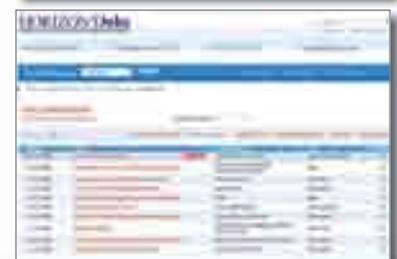
Nicht in allen Staaten der Europäischen Union ist der Sonntag als traditioneller freier Tag gleichermaßen ausgeprägt. Diese Situation nimmt der derzeit verantwortliche EU-Arbeitskommissar Lazlo Andor zum Anlass, eine europäische Arbeitszeitreform zu initiieren. Ziel des Gesetzesvorhabens sei, die Höchstarbeitszeit pro Woche mit der flexiblen Regelung zu verbinden, dass zwar immer zwingend ein freier Tag in eine Arbeitswoche eingebaut sein müsse, dieser jedoch nicht zwingend der Sonntag sein brauche. [www.haufe.de](http://www.haufe.de)

**JETZT SCHALTEN!**  
525€/4 Wochen

**Nr. 1**  
HORIZONTJobs  
ist die beliebteste  
Jobbörse der  
Kommunikationsbranche!  
[www.horizont.net/nr1](http://www.horizont.net/nr1)

**Gerade jetzt:  
Zielgenau die richtigen  
Bewerber finden.**

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



- Das größte und einzige Karriereportal für Marketing- und Werbeexperten.
- Eigene Onlineredaktion, die täglich hochaktuell berichtet.
- Wöchentlicher Career-Newsletter an rund 25.000 Abonnenten.
- Aktuell rund 1.900 Stellenangebote online.
- Aktuell über 500 Bewerberprofile online.

## Gutes Recht ist schnelles Recht

Diesem Anspruch will das Justizministerium jetzt mit einem System von Verzögerungsrügen und Wiedergutmachungszahlungen auf die Sprünge helfen. Schaut man sich mancherorts die

Prozessdauer an, so kann man dies nur begrüßen. Allerdings bildet das Arbeitsrecht hier schon immer eine rühmliche Ausnahme. Im Gegensatz zum BGH – vom BFH ganz zu schweigen – weist das

BAG geradezu Spurterqualitäten auf. Schwierig bleibt die Lage, wenn sich der EuGH einschaltet. Dieser Verfahrenverschleppung ist leider auch nicht mit nationalen Sanktionen beizukommen.

### Befristungsabrede „im Auftrag“ möglich

**ZUSAMMENFASSUNG** Das Erfordernis der Schriftform in Befristungsabreden kann auch erfüllt sein, wenn neben der Unterschrift der Zusatz „im Auftrag“ steht. Auf die Frage einer tatsächlichen Vollmacht kommt es dabei nicht an.

**RELEVANZ** Das Urteil des Landesarbeitsgerichts Düsseldorf stellt klar, dass die Rüge, ein nicht zuständiger Sachbearbeiter habe unterschrieben, bei der Frage des Schriftformerfordernisses im Rahmen einer Befristungsabrede anders zu werten ist, als dies bei allgemeinen Rügen gegen eine ordnungsgemäße Vollmacht der Fall ist. Letztere kann zum Beispiel in Kündigungsverfahren mit Hinweis auf eine fehlende Originalvollmacht zurückgewiesen werden. Die Kündigung muss dann im Zweifel noch einmal erfolgen. Eine etwa fehlende Vertretungsmacht kann aber im Hinblick auf die Erhaltung des Schriftformerfordernisses durch (auch schlüssige) Genehmigung nachträglich geheilt werden.

**Quelle** LAG Düsseldorf, Urteil vom 15.3.2010, 16 Sa 882/09  
**Zum Thema ...** Personalmagazin 10/2006, Seite 82

### ERA-Zahlungspflichten weiterhin umstritten

**ZUSAMMENFASSUNG** Wer statt einer bezifferten Klage eine allgemeine Feststellung begehrt, muss ein besonderes Feststellungsinteresse haben. Dies ist in allgemeinen Fragen der Zahlungspflicht nach dem Entgeltrahmenabkommen (ERA) nicht der Fall.

**RELEVANZ** Das Urteil zeigt zum einen, dass die für Unternehmen der Metallindustrie wichtige Frage, unter welchen Voraussetzungen im Detail Zahlungen der sogenannten „ERA-Strukturkomponente“ zu zahlen sind, ungeklärt bleibt. Von allgemeinem Interesse ist die Begründung der Entscheidung. Diese bestätigt die restriktive Haltung des Bundesarbeitsgerichts hinsichtlich allgemeiner Feststellungsanträge. Im Gegensatz zur Vorinstanz hat das BAG die Auffassung vertreten, dass die Klärung eines „ERA-Details“ nicht durch allgemeines Feststellungsurteil erfolgen kann, sondern nur dann, wenn konkrete Zahlungsansprüche formuliert werden.

**Quelle** BAG, Urteil vom 21.4.2010, 4 AZR 755/08  
**Zum Thema ...** Personalmagazin 8/2006, Seite 45

### Wer ist Tendenzträger?

**ZUSAMMENFASSUNG** Auch Anzeigenredakteure eines Zeitungsverlags können sogenannte Tendenzträger sein.

**RELEVANZ** Mit diesem Urteil des Bundesarbeitsgerichts ist klar gestellt worden: Nicht nur der Kernbereich einer journalistischen Tätigkeit, sondern auch das Gestalten von Anzeigen, gehört zur Tendenzeigenschaft, sofern dabei eigene Texte verfasst oder Beiträge Dritter ausgewählt und redigiert werden. Für diese Mitarbeiter braucht bei Schulungsmaßnahmen nicht die Zustimmung des Betriebsrats eingeholt werden.

**Quelle** BAG, Beschluss vom 20.4.2010, 1 ABR 78/08

### Kein Aufwendersatz für Bußgeld

**ZUSAMMENFASSUNG** Ein Lkw-Fahrer, der die Arbeits- und Lenkzeiten überschreitet, hat keinen arbeitsrechtlichen Anspruch auf Erstattung der persönlich gegen den Arbeitnehmer verhängten Geldbuße.

**RELEVANZ** Das Urteil unterscheidet sich insoweit von bisher bekannten Entscheidungen, als das Gericht es nicht für entscheidend ansah, dass der Arbeitnehmer behauptete, er habe die Verstöße deswegen begangen, weil er konkrete Weisungen seines Arbeitgebers ausgeführt habe. Vielmehr sei dem Kläger zumutbar gewesen, sich derartigen Anordnungen zu widersetzen.

Anordnungen eines Arbeitgebers, die offensichtlich rechtswidrig seien, könnten den Arbeitnehmer grundsätzlich nicht entlasten. Ein



Lkw-Fahrer sei insoweit von den Bußgeldvorschriften, die Verstöße gegen die Lenk- und Ruhezeiten sanktionieren, direkt adressiert und damit selbst dafür verantwortlich, dass er nicht gegen gesetzliche Vorschriften verstößt.

#### Der Arbeitsplatz mit Bußgeldgefahr

**Quelle** LAG Rheinland-Pfalz, Urteil vom 26.1.2010, 3 Sa 497/09  
**Zum Thema ...** Personalmagazin 8/2008, Seite 70

**Namensliste unter Vorbehalt unwirksam**

**ZUSAMMENFASSUNG** Vereinbaren Arbeitgeber und Betriebsrat im Rahmen eines Interessenausgleichs, dass eine Namensliste unter dem Vorbehalt der Änderung stehen soll, so kommt dieser Namensliste nicht die Vermutungswirkung nach § 1 Abs. 5 Satz 1 KSchG zu.

**RELEVANZ** Das Urteil zeigt auf: In einem Interessenausgleich sind die Betriebsparteien zwar in der Lage, auch Sachverhalte zu regeln, bei denen eine spätere Änderung noch offengelassen wird. Sofern über eine Namensliste verhandelt wird, muss diese aber endgültig sein. Ist dies der Fall, so ist der Interessenausgleich zwar wirksam, bei Kündigungsschutzklagen von Betroffenen, kann der Arbeitgeber sich jedoch nicht auf die Vermutungswirkung wegen eines durch eine Namensliste erfolgten Sozialausfalls berufen.

**Quelle** Arbeitsgericht Stuttgart, Urteil vom 25.2.2010, 9 Ca 416/09  
**Zum Thema ...** Personalmagazin, 1/2010, Seite 64

**LOHNGESTALTUNG****Verwirrspiel bei Mindestlöhnen bleibt**

**ZUSAMMENFASSUNG** Der Mindestlohn im Bereich der Kurier-Express- und Postdienste bleibt unwirksam. Das LAG Köln hatte im Mai 2009 entschieden, dass eine der beteiligten Gewerkschaften nicht tariffähig sei. Über diese Frage war ein Rechtsstreit beim BAG anhängig. Nachdem die Rechtsbeschwerde zurückgenommen wurde, steht die Rechtskraft der LAG-Entscheidung endgültig fest. Dagegen steht eine weitere Grundsatzentscheidung zur Tariffähigkeit weiter im Raum. Es geht um die Tariffähigkeit der christlichen Gewerkschaften. Für dieses für die Zeitarbeitsbranche wichtige Verfahren ist noch kein Termin beim Bundesarbeitsgericht festgelegt worden.

**Quellen** Rechtskräftige Entscheidung zu Brief- und Zustelldienste: LAG Köln, Beschluss vom 20.5.2009, 9 TaBv 105/08 / Verfahren beim BAG zur Tariffähigkeit der christlichen Gewerkschaften: 1 ABR 19/10

# Weichen für Arbeitgeber werden hier gestellt.

## Und hier.

**Hier sprechen die Meinungsführer!**

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

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



# Richtiger Umgang mit dem Web 2.0

ÜBERSICHT. Xing oder Twitter bieten neue Chancen für Unternehmen. Mit entsprechenden Regeln sind auch arbeitsrechtliche Risiken in den Griff zu kriegen.

Von **Philipp Byers** und **Katja Vietmeyer**

Die Popularität von Netzwerken wie Facebook, Xing oder Twitter wächst in Deutschland rasant an. Solche Online-Plattformen sind in der Gesellschaft längst generationsübergreifend angekommen. Dies wirkt sich natürlich auf die Arbeitswelt aus, wobei der Einfluss des Web 2.0 einige Probleme im Betriebsalltag mit sich bringt. So werden Online-Netzwerke vielfach während der Arbeitszeit besucht, worunter die Arbeitsleistung unter Umständen erheblich leiden kann. Das Web 2.0 wird auch als Kommunikationskanal benutzt, in dem der Arbeitnehmer unternehmensschädliche Äußerungen an eine breite Öffentlichkeit weitergeben kann. Das Web 2.0 bietet dem Arbeitgeber aber auch Vorteile. Internet-Netzwerke können als Werbeplattformen genutzt werden, in denen eine positive Unternehmensdarstellung durch die Mitarbeiter erfolgt. Facebook, Xing & Co. sind als Informationsquelle für den Arbeitgeber bei der Bewerbersuche geradezu prädestiniert.

Dieser Beitrag soll aufzeigen, in welchen Bereichen arbeitsrechtliches Konfliktpotenzial besteht und wie sich die Unternehmen darauf rechtssicher und praxisgerecht einstellen können.

## Nutzung während der Arbeitszeit

Die Privatnutzung des Internets und damit auch des Web 2.0 ist dem Mitarbeiter während der Arbeitszeit bei fehlender ausdrücklicher Erlaubnis oder Duldung des Arbeitgebers untersagt. Ein

solches Verbot lässt sich einseitig durch den Arbeitgeber ohne Betriebsratsbeteiligung festlegen. Jeder Verstoß gegen das Verbot stellt eine Pflichtverletzung dar. Duldet der Arbeitgeber allerdings privates Internet-Surfen über einen gewissen Zeitraum, kann sich ein Privatnutzungsanspruch durch das Entstehen einer betrieblichen Übung ergeben. Der Arbeitnehmer ist aber auch bei erlaubter Privatnutzung nicht dazu berechtigt, das

(etwa bei Urlaub oder Krankheit) auf dessen geschäftliche Korrespondenz im E-Mail-Postfach nur zugreifen, wenn eine strikte Trennung von privater und dienstlicher Kommunikation gewährleistet ist.

Dies ist in der Praxis kaum umsetzbar. Selbst der Einsatz eines Antivirenprogramms kann einen strafrechtlich relevanten Verstoß gegen das Fernmeldegeheimnis darstellen. Auch die Auswertung der Internet-Nutzungsdaten

---

## Erlaubt oder duldet der Arbeitgeber eine private Nutzung des Internets, so unterliegt er den Einschränkungen durch das Fernmeldegeheimnis.

---

Web 2.0 uneingeschränkt während der Arbeitszeit zu nutzen. Eine exzessive Privatnutzung – beispielsweise zwei Stunden am Tag – ist durch die Erlaubnis des Arbeitgebers nicht gedeckt, wenn die Arbeitsleistung dadurch leidet.

## Fernmeldegeheimnis beachten

Dem Arbeitgeber ist aber nicht nur wegen der Arbeitszeitverschwendung zu empfehlen, die Privatnutzung des Internets ausdrücklich zu verbieten. Ist eine private Nutzung erlaubt oder geduldet, gilt der Arbeitgeber als Telekommunikationsanbieter im Sinne des Telekommunikationsgesetzes (TKG) und unterliegt damit dem Fernmeldegeheimnis. Dies schränkt seine Kontroll- und Zugriffsmöglichkeiten im betrieblichen Alltag erheblich ein. Der Arbeitgeber darf dann zum Beispiel in Abwesenheit des Mitarbeiters

eines Mitarbeiters ist regelmäßig unzulässig, sodass die Gefahr besteht, die daraus erlangten Kenntnisse in einem Kündigungsschutzprozess nicht verwenden zu können. Soll kein vollständiges Verbot ausgesprochen werden, bietet sich die erlaubte Privatnutzung zu festgelegten Zeiten an, etwa in der Mittagspause. Eine solche Regelung vermindert die rechtlichen Risiken und limitiert die „arbeitszeitfressende“ Privatnutzung des Web 2.0. Eine eingeschränkte Privatnutzung stellt aber eine betriebliche Ordnungsregelung dar. Daher ist der Betriebsrat zu beteiligen.

## Beleidigung oder Meinungsäußerung

Der Arbeitnehmer kann der Firma durch sein Verhalten im Web 2.0 schaden. So kann der Mitarbeiter in einem Online-Eintrag abfällige Äußerungen über Kol-



**Die klassische Kartei war gestern, heute werden Kundendaten oft zusammen mit privaten Kontakten im Internet gepflegt. Das schafft auch arbeitsrechtlich neue Herausforderungen für Arbeitgeber.**

legen oder die Firma tätigen, die den Unternehmensinteressen zuwiderlaufen. Dabei ist genau zu prüfen, ob die jeweilige Aussage im Privatbereich getroffen wird und damit von dem Recht auf freie Meinungsäußerung gedeckt ist. Der Mitarbeiter wird sich aber nicht auf dieses Recht berufen können, wenn er zum Beispiel Drohungen und Beleidigungen ausspricht, bewusst eine Geschäfts- oder Rufschädigung des Arbeitgebers bezweckt oder durch seine Äußerungen den Betriebsfrieden ernstlich gefährdet. Solche Äußerungen stellen Nebenpflichtverletzungen des Arbeitnehmers dar. Dabei ist unerheblich, ob die Aussagen erst nach Feierabend ins Netz gestellt werden. In solchen Fällen wirkt sich auch

ein außerdienstliches Verhalten nachteilig auf das Arbeitsverhältnis aus.

Dagegen ist es dem Mitarbeiter nicht verwehrt, seine persönliche (auch negative) Meinung über das Unternehmen zu äußern. Allerdings sind lediglich Aussagen nach Dienstschluss, in sachlicher Form und von einem privaten PC aus zweifelsfrei dem Privatbereich zuzuordnen. Stellt der Mitarbeiter während der Arbeitszeit eine negative Sachkritik von einem Firmenrechner aus ins Netz, begeht er dadurch eine Pflichtverletzung.

### **Ausplaudern von Interna**

Dem Arbeitnehmer ist es immer untersagt, Unternehmensinterna über das Web 2.0 zu verbreiten. Es dürfen im

Internet keine Aussagen über Kunden oder geplante Preiskonditionen ohne Erlaubnis des Arbeitgebers veröffentlicht werden. Der Verrat von Betriebs- oder Geschäftsgeheimnissen stellt eine Pflichtverletzung dar. Der Mitarbeiter kann sich insoweit nicht auf das Recht zur freien Meinungsäußerung berufen.

Häufig stellen Mitarbeiter vertrauliche Informationen ohne Schädigungsabsicht ins Netz. Daher sollte in den Arbeitsvertrag eine Verschwiegenheitsklausel mit konkreten Hinweisen aufgenommen werden. Eine solche Klausel kann explizit auf die unberechtigte Weitergabe von Daten im Web 2.0 eingehen, um ein „Problembewusstsein“ bei den Mitarbeitern zu schaffen. Das Mitarbeiterauftreten im Web 2.0 kann sich auch in vergleichsweise harmlosen Fällen negativ für das Unternehmen auswirken. Es kann für das Unternehmensimage schädlich sein, wenn beispielsweise Bilder einer Firmenfeier bei Facebook eingestellt werden, die alkoholisierte Kollegen zeigen. Es ist oft auch nicht im Firmeninteresse, wenn sich ein Mitarbeiter in einem Online-Netzwerk dezidiert politisch äußert und sich aus dem Mitgliederprofil eine direkte Verbindung zu dem Arbeitgeber ergibt.

Es ist zwar Privatsache des Mitarbeiters zu entscheiden, welche Bilder er ins Internet einstellt und welche politischen Äußerungen er tätigt. Der Arbeitgeber darf dabei aber nicht gegen seinen Willen in Verbindung mit solchen Aktivitäten gebracht werden. In solchen Fällen kann die Firma verlangen, dass Bilder einer Firmenfeier entfernt werden oder der Arbeitnehmer politische Äußerungen nur dann tätigt, wenn sich aus seinem Online-Profil keine Beziehung zu dem Unternehmen herstellen lässt. Auch hier bietet sich eine arbeitsvertragliche oder betriebliche Regelung an, die ausdrücklich darauf hinweist.

### **Einträge auf Verlangen**

Teilweise werden Aktivitäten des Mitarbeiters im Web 2.0 durch den Arbeitgeber gewünscht beziehungsweise sogar

verlangt. Mitarbeiter können durch ihre Online-Beiträge das Unternehmen einer breiten Öffentlichkeit authentisch nahebringen. Zudem wird so die Internet-Präsenz des Unternehmens gestärkt, was positive Werbeeffekte nach sich zieht. Die Mitarbeiter sind aber nicht automatisch verpflichtet, aktiv für ihr Unternehmen im Web 2.0 zu werben. Jeder Mitarbeiter kann selbst darüber entscheiden, ob er sich für ein Online-Netzwerk registriert und welche Beiträge er dort einstellt. Es besteht kein Zwang für den Mitarbeiter,

das Web 2.0 zu nutzen, auch wenn dies im Arbeitgeberinteresse ist.

Die Nutzung des Web 2.0 für betriebliche Zwecke müsste also ausdrücklich im Tätigkeitsprofil festgelegt werden. Dies sollte aber nur bei Mitarbeitern geschehen, die von ihrem Tätigkeitsprofil mit dem Web 2.0 in Berührung kommen. Dies kann zum Beispiel bei Vertriebs- und PR-Mitarbeitern der Fall sein, die über Xing neue Kunden gewinnen beziehungsweise via Twitter Werbebotschaften platzieren sollen. Die Nutzung

des Web 2.0 macht dann einen Teil ihrer beruflichen Tätigkeit aus. Die arbeitsvertragliche Festlegung einer solchen Pflicht wäre demnach erforderlich, um den Mitarbeiter in Web-2.0-Aktivitäten einzubinden. Dies ist nach unserer Meinung datenschutzrechtlich zulässig. Es bleibt aber abzuwarten, wie die Rechtsprechung solche Fälle beurteilt.

Dagegen kann der Arbeitgeber das freiwillige Angebot eines Mitarbeiters, das Web 2.0 im Unternehmensinteresse zu nutzen, ohne Weiteres annehmen. Der Arbeitgeber

## INSTRUMENTE

### „Social-Media-Guidelines“ einführen und überwachen

Vor allem in den USA haben bereits viele Unternehmen sogenannte „Social-Media-Guidelines“ eingeführt. In diesen Richtlinien werden den Mitarbeitern Vorgaben im Umgang mit unternehmensbezogenen Informationen gemacht. Auch aus Arbeitnehmersicht haben derartige Richtlinien durchaus Vorteile: Sie bieten – wenn sie klar formuliert sind – Rechtssicherheit bei der Nutzung von Social-Media-Plattformen und schützen vor bösen arbeitsrechtlichen Überraschungen. Inhaltlich enthalten die Richtlinien grundsätzliche Fragen, etwa ob und welche Social-Media-Plattformen die Mitarbeiter während der Arbeitszeit nutzen dürfen, in welchem zeitlichen Umfang ihnen dies gegebenenfalls gestattet ist und welche Inhalte sie dort kommunizieren beziehungsweise nicht kommunizieren dürfen. Daneben empfiehlt es sich, die arbeitsrechtlichen Folgen aufzuzeigen, die eintreten, wenn Arbeitnehmer gegen die niedergelegten Verhaltensregelungen verstoßen. Aus Unternehmenssicht ist es wichtig, klarzustellen, dass „Social-Media-Guidelines“ nicht unverbindliche Handlungsempfehlungen sind, die der Mitarbeiter nach eigenem Ermessen befolgen oder ignorieren kann, sondern dass die in den Richtlinien enthaltenen Anweisungen den Umgang mit Social-Media-Plattformen verbindlich regeln. Empfehlenswert sind darüber hinaus bindende Regelungen für die Beachtung des Datenschutzes und der Datensicherheit bei der Nutzung von Social-Media-Plattformen. Den Mitarbeitern muss klar sein, dass der Umgang mit personenbezogenen Daten den Bestimmungen des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) und anderer datenschutzrechtlicher Regelungen unterfällt. Im Rahmen einer „Social-Media-Guideline“ kann es deshalb auch sinnvoll sein, die Arbeitnehmer an ihre Verpflichtung zur Wahrung des Datengeheimnisses nach § 5 BDSG zu erinnern. Zudem sollten „Social-Media-Guidelines“ Regelungen enthalten, welche die Beachtung urheberrechtlicher Vorschriften sicherstellen.

Prinzipiell ist davon abzusehen, „Social-Media Guidelines“ in Form einzelvertraglicher Vereinbarungen einzuführen. Der administrative Aufwand ist sowohl bei der Einführung als auch bei künftigen Änderungen regelmäßig zu hoch. Der Arbeitgeber sollte daher ein Regelwerk aufstellen und dieses seinen Mitarbeitern kommunizieren. Besteht ein Betriebsrat, sind dessen Mitbestimmungsrechte zu beachten. In diesem Fall ist eine Betriebsvereinbarung regelmäßig das Mittel der Wahl. Betriebsvereinbarungen bieten zudem den grundsätzlichen Vorteil einer hohen Akzeptanz in der Belegschaft. Mit der Einführung von „Social-Media-Guidelines“ ist es jedoch nicht getan. Der Arbeitgeber ist gehalten, die Einhaltung der jeweiligen Regelungen jedenfalls stichprobenweise zu überwachen. Anderenfalls können Arbeitnehmer den Eindruck gewinnen, dass bestimmte Verhaltensweisen vom Arbeitgeber stillschweigend geduldet werden. Arbeitnehmern wiederum ist zu raten, sich streng an die Vorgaben des Arbeitgebers zu halten. Anderenfalls riskieren sie arbeitsrechtliche Sanktionen, die von bloßen Ermahnungen über Abmahnungen bis schlimmstenfalls zur Kündigung des Arbeitsverhältnisses und der Geltendmachung von Schadensersatzforderungen reichen können.



**Dr. Berthold Hilderink**

Fachanwalt für Arbeitsrecht,  
Simmons & Simmons, Düsseldorf

Von **Berthold Hilderink**

ber sollte aber in sogenannten „Social-Media-Guidelines“ (lesen Sie dazu auch nebenstehenden Kasten) eine Richtschnur für Mitarbeiter festlegen. Es bietet sich beispielsweise aus Haftungsgründen eine Regelung an, nach der ein Mitarbeiter bei einem Online-Eintrag verdeutlichen muss, dass es sich um seine eigene Meinung und nicht die des Unternehmens handelt.

### Zugriffsberechtigung auf Kontakte

Gerade bei der Nutzung des Business-Netzwerks Xing stellt sich die Frage, ob der Arbeitgeber bei Ausscheiden des Mitarbeiters die Übereignung der beruflichen Kontakte verlangen kann. Auch das aktive Betreiben einer Xing-Gruppe mit vielen Kunden des Arbeitgebers kann problematisch sein. Kann das Unternehmen wirksam verlangen, dass der ehemalige Mitarbeiter jeglichen Kontakt mit den Kunden aufgibt und folglich sein Engagement in der Xing-Gruppe einzustellen hat? Dies alles hängt davon ab, ob das Xing-Konto dienstlich oder privat genutzt wurde. Für eine rein dienstliche Nutzung sprechen diese Kriterien:

- Die Xing-Mitgliedschaft bezahlt der Arbeitgeber und der Account wird während der Arbeitszeit gepflegt.
- Der Xing-Account weist Merkmale eines Firmenauftritts auf wie Firmenlogo, Angabe der Unternehmensadresse, Kommunikation über geschäftliche E-Mail-Adresse et cetera.

Sind diese Bedingungen zumindest teilweise erfüllt, wird der Arbeitgeber die Herausgabe des gesamten Xing-Kontos verlangen können. Dies lässt sich aus der Rechtsprechung zur Rückgabepflicht des Arbeitnehmers bezüglich der in einem vom Arbeitgeber gestellten Ringbuch enthaltenen Kundendaten herleiten. Allerdings muss dem Mitarbeiter die Möglichkeit eingeräumt werden, die rein privaten Daten vor Rückgabe des Accounts zu löschen.

Liegt dagegen eine reine Privatnutzung vor, darf der Mitarbeiter seinen Account uneingeschränkt behalten und

weiter nutzen. Befinden sich Kundeninformationen auf dem Account, wird der Arbeitgeber zumindest eine Abschrift dieser Daten verlangen können, wenn dies zur Weiterführung des Kundenkontakts erforderlich ist.

Das Xing-Konto kann auch zu dienstlichen und privaten Zwecken genutzt werden. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn der Account vom Arbeitgeber bezahlt wird, der Mitarbeiter aber auf seinem Profil sowohl geschäftliche wie auch private Kontaktdaten angibt. In sol-

chutzrechtlich bedeutet dies, dass diese Daten nicht mehr der Privatsphäre unterliegen. Der Arbeitgeber darf daher solche Daten im Bewerbungsprozess verwerten. Die ermittelten Daten müssen dabei aber einen Bezug zu der zu besetzenden Stelle aufweisen und dürfen keine längst vergangenen „Jugendsünden“ beinhalten.

### Fazit: Klare Verhaltensregeln aufstellen

Durch ein vollständiges Verbot der Nutzung des Web 2.0 am Arbeitsplatz lässt sich arbeitsrechtliches Konfliktpoten-

## Verletzt der Arbeitnehmer durch die Nutzung des Web 2.0 seine arbeitsvertraglichen Pflichten, drohen ihm Abmahnung oder Kündigung.

chen Fällen wird der Arbeitgeber die Herausgabe des gesamten Accounts nicht verlangen können. Nach allgemeinen arbeitsrechtlichen Grundsätzen muss der ausgeschiedene Mitarbeiter aber sämtliche Informationen am Arbeitsplatz hinterlassen, die für eine weitere Tätigkeit des Arbeitgebers erforderlich sind. Daraus lässt sich ableiten, dass Kundendaten und über den Account abgewickelte Geschäftskorrespondenz an den Arbeitgeber herauszugeben sind.

### Web 2.0 als Bewerberdatenbank

Durch das Sichten von Nutzerprofilen bei Online-Netzwerken lassen sich vielfältige Daten über einen Bewerber recherchieren. Die ermittelten Informationen sind dabei nicht immer vorteilhaft für den Betroffenen. In sozialen Netzwerken kann der jeweilige Nutzer allerdings selbst entscheiden, welche seiner Daten für die gesamte Online-Plattform zugänglich sind und auf welche Informationen nur ein eingeschränkter Personenkreis (beispielsweise registrierte Freunde) zugreifen kann. Kann das gesamte Online-Netzwerk in bestimmte Informationen Einsicht nehmen, liegt eine allgemeine Zugänglichkeit der Daten vor. Daten-

zial am besten vermeiden. Die nächstbeste Lösung wäre eine eingeschränkt erlaubte Privatnutzung. Auch wenn ein Unternehmen die Kommunikation über Web 2.0 als Chance sieht, sollten immer klare Verhaltensregeln aufgestellt werden. Dem Mitarbeiter muss eindeutig klar sein, in welchen Bereichen sich die Nutzung des Web 2.0 negativ für den Arbeitgeber auswirken kann und wie sich solche Risiken vermeiden lassen. Verletzt der Arbeitnehmer durch die Nutzung des Web 2.0 seine arbeitsvertraglichen Pflichten, drohen ihm arbeitsrechtliche Konsequenzen, von der Abmahnung bis zur Kündigung. In besonders schweren Fällen kommt sogar eine fristlose Kündigung in Betracht. ■



**Dr. Katja Vietmeyer**

Fachwältin für Arbeitsrecht, Wagensonner Luhmann Breitfeld Helm



**Philipp Byers**

Rechtsanwalt, Wagensonner Luhmann Breitfeld Helm

# Bei Nebentätigkeit genau hinsehen

RECHTSPRECHUNG. Seinem Arbeitgeber darf niemand Konkurrenz machen. Geschieht dies als Nebentätigkeit, so gelten laut BAG veränderte Maßstäbe.

Von **Lisa-Marie Koehler** und **Thomas Niklas**

**A**rbeitsrechtlich ist der Begriff der Nebentätigkeiten weit zu verstehen. Er umfasst nicht nur alles, was der Arbeitnehmer außerhalb seines Arbeitsverhältnisses auf der Grundlage eines Werk-, Dienst- oder Arbeitsvertrags aufnimmt. Auch die Wahrnehmung von Aufsichtsrats- oder Beiratsposten, politischer Ämter oder Ehrenämter in Sportvereinen, Wohlfahrtsverbänden, kirchlichen Organisationen oder auch bloße Gefälligkeiten sind rechtlich als Nebentätigkeit anzusehen.

## Grundsatz: Nebentätigkeit ist erlaubt

Ausgehend davon, dass ein Arbeitnehmer nur verpflichtet ist, dem Arbeitgeber seine Arbeitskraft im Rahmen der geschuldeten Arbeitszeit zur Verfügung zu stellen, ist die Ausübung einer Nebentätigkeit grundsätzlich zulässig. Dies aber nur so lange, wie die Tätigkeiten nicht gegen zwingende Arbeitnehmerschutzvorschriften, insbesondere das Arbeitszeitgesetz, verstoßen.

Vor diesem Hintergrund gilt: Ein Nebenbeschäftigungsverbot ist nur möglich, wenn der Arbeitgeber daran ein berechtigtes Interesse hat (BAG vom 26.8.1976 – 2 AZR 377). Damit kann eine Nebentätigkeit lediglich dann untersagt werden, wenn die hauptberufliche Arbeitstätigkeit durch die Nebentätigkeit in unzulässiger Weise beeinträchtigt wird oder die Nebentätigkeit die Interessen des Arbeitgebers verletzt. Weiter kann sie in Einzelfällen auch wegen

ihrer besonderen Gefährlichkeit verweigert werden, was aber nur auf absolute Ausnahmefälle beschränkt ist.

## Anzeigepflicht kann verlangt werden

Damit der Arbeitgeber indes überhaupt die Möglichkeit einer entsprechenden Kontrolle hat, sollte arbeitsvertraglich vereinbart werden, dass jede Nebentätigkeit zuvor dem Arbeitgeber schriftlich angezeigt werden muss. Verstößt ein Arbeitnehmer gegen diese Anzeigepflicht, berechtigt dies den Arbeitgeber zu einer Abmahnung und im Wiederholungsfall zu einer verhaltensbedingten Kündigung.

## Konkurrenzverbot

Nicht vom Recht erfasst, eine Nebentätigkeit auszuüben, sind Konkurrenz-tätigkeiten. Hier gilt das Umgekehrte, nämlich ein grundsätzliches Verbot derartiger Nebentätigkeiten. Wichtig: Einer

zahltem Urlaub – oder wenn der Arbeitnehmer vertragsbrüchig seine Arbeit gar nicht erst aufnimmt, ist damit eine Konkurrenz-tätigkeit grundsätzlich verboten.

## Das BAG zu den Nebentätigkeitsfällen

Dieses grundsätzliche Verbot der Konkurrenz-tätigkeit gilt auch für den Bereich einer Nebentätigkeit. Das hat das BAG erst jüngst in seiner Entscheidung vom 24. März 2010 (10 AZR 66/09) ausdrücklich bestätigt. Allerdings hat das BAG hier Einschränkungen formuliert. So gilt das Konkurrenzverbot bei Nebentätigkeiten nur dann, wenn diesen Nebentätigkeiten nicht jede unterstützende Tätigkeit für das Konkurrenzunternehmen abgesprochen werden kann.

Insoweit kommt der Definition einer „unterstützenden Tätigkeit“ besondere Bedeutung zu. Eine solche lehnt das BAG jedenfalls dann ab, wenn nur eine unter-

---

**Allein das Abstellen darauf, ob die Nebentätigkeit bei einem Konkurrenzunternehmen durchgeführt wird, wird künftig nicht mehr ausreichend sein.**

---

ausdrücklichen Vereinbarung eines Konkurrenzverbots im Arbeitsvertrag bedarf es hierfür nicht. Das Konkurrenzverbot besteht während der gesamten Dauer des Arbeitsverhältnisses, und zwar unabhängig davon, ob das Arbeitsverhältnis tatsächlich durchgeführt wird. Auch während Zeiten der Freistellung oder des Ruhens eines Arbeitsverhältnisses – etwa wegen Elternzeit, Wehrdienst oder unbe-

geordnete wirtschaftliche Unterstützung des Konkurrenzunternehmens erreicht wird. In dem dem BAG vorliegenden Fall war die Klägerin langjährig als Briefsortiererin bei ihrem Arbeitgeber, der Deutschen Post AG, beschäftigt. Daneben übte sie frühmorgens eine Nebentätigkeit als Zeitungszustellerin bei einem anderen Unternehmen aus, das neben Zeitungen auch Briefe und andere Post-

sendungen zustellte. Der Klägerin wurde die Ausübung der Nebentätigkeit durch ihren Arbeitgeber untersagt, wogegen sie Klage einreichte.

Das BAG hat hier eine unmittelbare Wettbewerbstätigkeit nicht gesehen. Zwar befinden sich die beiden Unternehmen jedenfalls bei der Briefzustellung in Konkurrenz zueinander. Entscheidend sei aber, dass die Klägerin, die während ihrer Nebentätigkeit ausschließlich Zeitungen zustelle, weder in dem Bereich tätig sei, in dem die Konkurrenz bestehe, noch sich ihre Tätigkeiten bei den beiden Unternehmen überschneiden. Durch ihre Nebentätigkeit würden daher – so das BAG – schutzwürdige Interessen des Arbeitgebers nicht beeinträchtigt.

### Umsetzung in der Praxis

Diese Entscheidung hat für die Praxis zur Folge, dass für jeden Einzelfall kritisch geprüft werden muss, ob die Nebentätigkeit des Arbeitnehmers das Konkurrenzunternehmen gerade in dem Bereich unterstützt, in dem die Konkurrenz zum Arbeitgeber besteht, wobei auch in diesem Fall die Unterstützung wohl nicht allein wirtschaftlich sein darf. Weiter ist auch darauf abzustellen, ob der Arbeitnehmer während seiner Hauptbeschäftigung und der Nebenbeschäftigung eine identische Tätigkeit ausübt. Denn nur wenn diese Voraussetzungen kumulativ vorliegen, wird man von einer „unterstützenden Tätigkeit“ ausgehen können. Es ist damit von besonderer Bedeutung, vor der Genehmigung oder dem Verbot einer Nebentätigkeit bei dem Arbeitnehmer genau zu erfragen, welche Art der Tätigkeit in welchem Bereich ausgeübt werden soll. Allein das Abstellen darauf, ob es sich bei dem Unternehmen, bei dem die Nebentätigkeit erbracht werden

soll, um ein Konkurrenzunternehmen handelt, wird künftig nicht mehr ausreichend sein.

### Rechtsfolgen bei Verstoß

Nimmt ein Arbeitnehmer trotz eines Verbots beziehungsweise ohne Einwilligung des Arbeitgebers eine (unerlaubte)

iert vortragen, aus denen er die Einwilligung herleitet. Vor diesem Hintergrund empfiehlt es sich, Einwilligungen stets schriftlich und ausdrücklich zu erteilen, sodass der Arbeitnehmer sich jedenfalls nicht auf andere Fälle berufen kann, in denen ebenfalls konkludent die Einwilligung erteilt wurde.

Der Arbeitgeber kann aber auch an dem Arbeitsverhältnis festhalten und den Arbeitnehmer auf Unterlassung der Tätigkeit in Anspruch nehmen, wobei dieser Anspruch auch im Wege der einstweiligen Verfügung durchgesetzt werden kann. Diese Möglichkeit empfiehlt sich etwa dann, wenn an der Weiterbeschäftigung des Arbeitnehmers aufgrund seiner Kenntnisse und Fähigkeiten besonderes Interesse besteht.

Daneben kann der Arbeitgeber von dem Arbeitnehmer Schadensersatz analog § 61 Abs. 1 HGB verlangen. Wichtig hierbei ist indes, dass nach der Rechtsprechung des BAG auch die Verjährungsregelung des § 61 Abs. 2 HGB analog anwendbar ist. Damit verjähren die Ansprüche in drei Monaten von dem Zeitpunkt an, in welchem der Arbeitgeber Kenntnis von dem Verstoß erlangt oder ohne grobe Fahrlässigkeit erlangen müsste. Ohne derartige Kenntnis verjähren die Ansprüche binnen fünf Jahren. ■



© NICK STABEL

**Nebenjob in der Disco: Grundsätzlich erlaubt, es sei denn, es liegt ein Verstoß gegen das Arbeitszeitgesetz vor.**

Nebentätigkeit bei einem Konkurrenzunternehmen auf, kann der Arbeitgeber dies nach erfolgloser Abmahnung zum Anlass für eine ordentliche oder – je nach der Schwere des Verstoßes – sogar für eine außerordentliche Kündigung nehmen.

Macht der Arbeitgeber von dieser Möglichkeit Gebrauch, ist zu beachten, dass im Rahmen eines Kündigungsschutzprozesses dem Arbeitgeber die Darlegungs- und Beweislast in Bezug auf die fehlende Einwilligung obliegt. Der Arbeitnehmer muss lediglich die Tatsachen substanti-



**Lisa-Marie Koehler**

Rechtsanwältin, Fachbereich Arbeitsrecht bei CMS Hasche Sigle, Köln



**Thomas Niklas**

Rechtsanwalt, Fachbereich Arbeitsrecht bei CMS Hasche Sigle, Köln

# Entgeltabrechnung und Nebentätigkeit

PRAXIS. Die Nebentätigkeit kann Auswirkungen auf die Entgeltabrechnung im Haupt- und Nebenjob haben. Sozialabgaben sind anteilig zu berechnen.

Von **Thomas Muschiol** und **Andreas Sprenger**

**D**ie Konsequenzen der Nebentätigkeit auf die Entgeltabrechnung sind erst dann erkennbar, wenn genauere Angaben über Art und Umfang der Tätigkeit vorliegen. Der Grund liegt in der Dogmatik der Sozialversicherung. Es wird ein Gesamtmaßstab angelegt, der dazu führt, dass mehrere Arbeitgeber sich die Pflicht zur Abführung der Sozialversicherungsbeiträge quasi „brüderlich“ teilen müssen. Zwingend erforderlich ist daher die exakte Kenntnis, ob der Zweitjob sozialversicherungsrechtlich relevant ist.

## Informationspflicht über den Zweitjob

Praktische Konsequenzen auf die Höhe der Beitragszahlung haben mehrere Beschäftigungsverhältnisse dann, wenn sie zusammen die jeweiligen Beitragsbemessungsgrenzen überschreiten.

Beispiel: Arbeitnehmer A ist in seinem Hauptarbeitsverhältnis mit einem Bruttoarbeitsentgelt von 4.200 Euro beschäftigt. Nebenher arbeitet er als Programmierer für eine Software-Schmiede und verdient dort monatlich 1.800 Euro. Findet zwischen beiden Unternehmen keine Abstimmung statt, so ergibt sich für Arbeitgeber A ein Gesamtsozialversicherungsbeitrag von 1.562,58 Euro für Arbeitgeber B ein Beitrag von 711,90 Euro; zusammen also 2.274,48 Euro.

Die vom Gesetz vorgesehene Beitragsabstimmung führt dagegen zu einer anteiligen Berücksichtigung der Gehälter, nach ihrem Verhältnis zur jeweiligen Beitragsbemessungsgrenze. Im Ergebnis bedeutet dies: Arbeitgeber A hat nur einen

## MUSTER

### Information über weitere Entgelte sicherstellen

Die Pflicht zur Mitteilung einer Nebentätigkeit sollte um Angaben zur Entgeltabrechnung ergänzt werden.

### Sonstige Mitteilungspflichten

Der Arbeitnehmer ist verpflichtet

1. im Falle einer weiteren sozialversicherungsrechtlichen Tätigkeit Auskunft über die monatliche Höhe des Bruttoarbeitsentgelts zu geben.
2. Diese Verpflichtung gilt auch, wenn die Nebentätigkeit als selbstständige Unternehmertätigkeit oder sozialversicherungsfreier Minijob geplant war, diese Durchführungsarten aber nachträglich in sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse umgestuft werden.

Gesamtsozialversicherungsbeitrag von 1.306,70 zu tragen, Arbeitgeber B einen Gesamtsozialversicherungsbeitrag von 573,67. Da bei der richtigen Berechnung keine „Überzahlung“ über die Beitragsbemessungsgrenzen hinaus erfolgt, hat auch der Arbeitnehmer monatlich hier fast 200 Euro mehr in der Tasche.

### Korrektur bei Scheinselbstständigkeit

Diese Berechnung greift auch dann, wenn durch eine Korrektur oder eine Betriebsprüfung Verhältnisse zugrunde gelegt werden, die vom Arbeitnehmer oder

einem der beteiligten Arbeitgeber bei der Bewertung der Nebentätigkeit nicht gesehen worden waren. In erster Linie handelt es sich dabei um die Fälle der gescheiterten selbstständigen Tätigkeit, wenn durch eine Betriebsprüfung eine sogenannte „Scheinselbstständigkeit“ festgestellt wird.

Beispiel: Arbeitnehmer A teilt seinem Chef pflichtgemäß mit, dass er nebenher als selbstständiger Programmierer bei einem Software-Haus arbeitet. Bei einer Betriebsprüfung wird dieses Vertragsverhältnis als „Scheinselbstständigkeit“ entlarvt. Die Folge: Es erfolgt ein Beitragsbescheid, bei dem die erzielten Einnahmen als Arbeitsentgelt zugrunde gelegt werden.

Unbedingt sollte der von der Nachzahlung betroffene Arbeitgeber in diesem Prüfungsverfahren aufklären, dass mehrere Arbeitsverhältnisse bestehen und eine Beitragserhebung daher nur unter Berücksichtigung der Gesamtsumme aller Einkünfte aus beiden Arbeitsverhältnissen durchgeführt werden darf.

### Korrektur bei gescheitertem Minijob

Eine identische Situation kann dann auftreten, wenn ein Mitarbeiter die Nebentätigkeit im Rahmen einer geringfügigen Beschäftigung ausüben will und der Zweitarbeitgeber eine entsprechende Einstufung als Minijobber vornimmt. Fällt dann bei einer Betriebsprüfung aus welchem Grund auch immer diese Minijobbeurteilung durch, so erfolgt beim Zweitarbeitgeber eine Nachverbeitragung, die dann als Mehrfachbeschäftigung ebenfalls die geschilderten Auswirkungen haben kann. ■

# „Ossis sind kein Volksstamm“

INTERVIEW. Peter Rambach erklärt, warum die AGG-Klage einer Frau abgewiesen wurde, die als Ostdeutsche keine Stelle bei einer schwäbischen Firma bekam.

**personalmagazin:** Hat Sie die sogenannte „Ossi-Entscheidung“ überrascht?

**Peter Rambach:** Nein, in keiner Weise. Die genaue Definition der Merkmale Rasse und ethnische Herkunft ist zwar nicht einfach. Als ethnische Gruppe kann man Bevölkerungsteile ansehen, die durch gemeinsame Herkunft, Geschichte oder Kultur verbunden sind. Selbstverständlich begründet das Aufwachsen in der DDR keine Ethnie. Einen Volksstamm der Ostdeutschen gibt es ebenso wenig wie eine Ethnie der Westdeutschen. Um es mit den Worten von Professor Gregor Thüsing zu sagen: „Wir sind ein Volk – auch diskriminierungsrechtlich.“

**personalmagazin:** Gibt es überhaupt auf der Deutschlandkarte eine räumlich zu definierende ethnische Minderheit?

**Rambach:** Als nationale Minderheit sind in Deutschland die Sorben oder Wenden anerkannt, die in der Regel deutsche Staatsangehörige sind. Ihre Heimat ist die Ober- und die Niederlausitz in Sachsen und Brandenburg. Angehörige des sorbischen Volkes haben die Freiheit zur Bewahrung der sorbischen Sprache im öffentlichen Leben. Vor Gericht macht sich das zum Beispiel dadurch bemerkbar, dass die Sorben das Recht haben, vor Gericht sorbisch zu sprechen. Dies ist sogar im Gerichtsverfassungsgesetz ausdrücklich erwähnt.

**personalmagazin:** Ist der Maßstab des Arbeitsgericht Stuttgart auch auf laufende Arbeitsverhältnisse anzuwenden? So gibt es immer wieder Arbeitnehmer, die



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

ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht in Freiburg und beschäftigt sich mit AGG-Fragen als Anwalt, Autor sowie in Vorträgen und Seminaren.

sich wegen eines bestimmten Dialekts gemobbt fühlen...

**Rambach:** Der Maßstab gilt für alle Phasen eines Arbeitsverhältnisses, das heißt bildlich gesprochen von seiner Wiege, also dem Bewerbungsverfahren, bis zur Bahre, der Betriebsrente. Aber nicht nur bei der Einstellung, sondern auch im Laufe des Arbeitslebens gilt: Auch Bayern, Sachsen, Rheinländer oder Schwaben sind keine ethnischen Gruppen im Sinne des AGG. Ein Schwabe, der wegen seines Dialekts benachteiligt, beispielsweise nicht befördert wird, kann dies zwar angreifen, nicht aber mit den Mitteln und den Beweiserleichterungen des AGG.

**personalmagazin:** Ist es denn nicht eine „Schieflage“, wenn sich ein Bewerber, der wegen eines ausländischen Akzents abgelehnt wird, auf das AGG berufen kann, dem Schwaben dieser Einwand aber verwehrt bleibt?

**Rambach:** Die durch das AGG geschützten Diskriminierungsmerkmale sind im Gesetz abschließend aufgezählt. Wenn ein Personalleiter überzeugter Nichtraucher ist und deshalb keine Raucher einstellt, ist das zwar eine Benachteiligung der Raucher, hat aber mit dem AGG nichts zu tun. Gleiches gilt zum Beispiel für die Absage an tätowierte oder gepiercte Bewerber.

**personalmagazin:** Das AGG scheint weiter ein Füllhorn für Bewerberklagen zu sein. Auf welche Fallgestaltungen darf man in den nächsten Monaten noch gespannt sein?

**Rambach:** Der Fantasie sind bekanntlich keine Grenzen gesetzt, sodass wir vor Überraschungen nicht sicher sein werden. Bisher kann man aber feststellen, dass die Arbeitsgerichte, insbesondere der zuständige achte Senat des Bundesarbeitsgerichts, das AGG mit Augenmaß anwenden und auslegen. Spannend ist, ob der Gesetzgeber den von Interessengruppen erhobenen Forderungen nach einer Erweiterung der geschützten Merkmale im AGG nachkommen wird. So wird zum Beispiel die Aufnahme des Merkmals der „sozialen Herkunft“ oder der „sozialen Lebensumstände“ diskutiert. ■

Das Interview führte **Thomas Muschiol**.

## Mit sozialen Netzwerken umgehen

**E**s kann immer vorkommen, dass Mitarbeiter – noch nicht einmal absichtlich – Negatives oder Geheimes über ihren Arbeitgeber in einem sozialen Netzwerk veröffentlichen. Davor sind auch Personalexperten nicht gefeit, wenn sie zunehmend über ihr Unternehmen und freie Stellen in sozialen Netzwerken berichten. Der Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) hat nun einen Leitfaden mit Tipps für den geschäftlichen Umgang im Social Web veröffentlicht. Außerdem ruft die BVDW-Fachgruppe Social Media dazu auf, dass jedes Unternehmen klare Spielregeln aufstellen sollte, auch wenn die Nutzung von sozialen Netzwerken durch Per-

sonaler und Mitarbeiter ausdrücklich erwünscht ist. Hier die wichtigsten Leitlinien für den Umgang mit sozialen Netzwerken: Definieren Sie Ihre Ziele. Geben Sie keinesfalls Geheimnisse oder Interna nach außen. Kommunizieren Sie authentisch und übernehmen Sie Verantwortung für das Veröffentlichte. Beachten Sie das geltende Recht und schaffen Sie Richtlinien (zeitliche Einschränkungen) für die Nutzung von sozialen Netzwerken während der Arbeitszeit. Außerdem: Interne Kritik ist erlaubt, sollte aber intern bleiben. Und: Beachten Sie, dass soziale Netzwerke ein kontinuierliches Engagement erfordern. [www.bvdw.org](http://www.bvdw.org)

## Vergütungs-Check: Das verdient ein Personalberater

**D**ie Gehälter der wichtigsten Tätigkeitsfelder im Personalwesen stellt das Personalmagazin in Zusammenarbeit mit dem Gehaltsexperten PersonalMarkt Services in jeder Ausgabe vor. Im Internet finden Sie 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 Personalberatern

Firmengröße (in Mitarbeiter)	Q3	Median	Q1	ÜBERSICHT
< 21	36.236 €	45.350 €	56.698 €	Sept.: Personalentwickler Okt.: Fachlicher Trainer Nov.: Persönlichkeitstrainer
21-50	35.850 €	44.329 €	59.877 €	Dez.: Syndikus Jan.: Lohn und Gehalt
51-100	36.762 €	44.913 €	59.884 €	Feb.: Personalmarketing März: Personalleiter
100-1000	41.085 €	48.026 €	61.030 €	April: Personalreferent Mai: Personalsachbearbeiter
> 1000	52.470 €	65.823 €	80.476 €	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 1,8 %.

Quelle: PersonalMarkt, 2010

## 7 GOLDENE REGELN

### Kommunikation

Gifftzwerge, Jammerlappen und Choleriker können Ihnen das Arbeitsleben schwer machen – wenn Sie es zulassen. Dass es auch anders geht, und wie Sie Gespräche aktiv steuern können, erläutert Ute Höfer-Schaaf, Diplom-Pädagogin, Coach und Referentin des Seminars zu diesem Thema in der Haufe Akademie.

**EINS** Hören Sie, was Sie hören wollen. Um sachlich diskutieren zu können, sollten Sie Sticheleien und unfaire Attacken einfach überhören und hartnäckig auf der Sachebene bleiben.

**ZWEI** Entscheiden Sie, ob Ihr Gegenüber Sie anbrüllen darf. Wenn nicht, sollten Sie das Gespräch sofort beenden.

**DREI** Stellen Sie offene Fragen. Wenn Sie keine Lust auf psychologische Spielchen haben, sollten Sie das Kommunikationsmuster mit einer offenen, direkten Frage durchbrechen, zum Beispiel: „Was konkret erwarten Sie jetzt von mir?“

**VIER** Reagieren Sie unerwartet. Schwenken Sie zum Beispiel bewusst auf Small Talk um. Damit können Sie unangenehme Gesprächssituationen pfiffig beenden.

**FÜNF** Stellen Sie klare Regeln auf. Sie beantworten gern Fragen – aber nur maximal zweimal am Tag? Dann sollten Sie das dem Dauerfrager sagen und diese Regel konsequent umsetzen.

**SECHS** Wechseln Sie die Perspektive. Nutzen Sie den Umgang mit schwierigen Zeitgenossen, um diese Menschen als Sparringspartner für Ihre Schlagfertigkeit einzusetzen.

**SIEBEN** Machen Sie eine Selbstanalyse: Was ärgert Sie am meisten? Was können Sie tun, um Ihre wunden Punkte besser zu schützen? Selbsterkenntnis ist der erste Schritt zur Veränderung.

## Vorbeugen ist besser als heilen: Entwicklungsplanung

**SELBSTMANAGEMENT.** Je nach Berufslebensphase tauchen meist die gleichen Karrierefragen auf. Wer das weiß, kann sich gut auf die Zukunft vorbereiten.

Von **Heike Gorges**

**W**as sind die Erfolgsfaktoren einer privaten und beruflichen Entwicklung? Diese Frage lässt sich nicht allgemein beantworten. Schließlich sind jeder Lebensweg und jede berufliche Entwicklung einmalig. Und dennoch: In den vielen Jahren der Karriere- und Entwicklungsberatung machten wir die Erfahrung, dass in bestimmten Phasen des Berufslebens die gleichen typischen Themen und Fragen auftreten. Und dass eine gute Vorbereitung die Entwicklung positiv beeinflussen kann.

Diese Erkenntnisse haben wir ausgewertet und in einem Modell der Entwicklung nach Berufslebensphasen (BLP) zusammengefasst. Dabei haben wir für den Zeitpunkt des Berufseinstiegs ein Alter von etwa 25 Jahren angenommen. Das kann im Einzelfall abweichen. Auch können persönlich einschneidende Ereignisse wie Arbeitsplatzverlust, Ortswechsel oder Familiengründung die typische Entwicklung verschieben. Dennoch werden die Phasen früher oder später, kürzer oder länger durchlaufen.

### Vom Berufseinstieg bis zum -ausstieg

In den ersten fünf Jahren des Berufslebens, der Phase „Berufseinstieg und Selbstständigkeit“, geht es darum, Praxiserfahrung zu sammeln, eigene Stärken und Interessen kennenzulernen und aus-

zuprobieren. Typische private Themen sind Selbstständigkeit und Mobilität.

Die zweite Berufslebensphase dauert etwa zehn Jahre und heißt „Positionierung und Familienplanung“. Jetzt geht es vornehmlich darum, eine den Stärken entsprechende Positionierung zu finden, Stärken auszubauen und Mehrwert zu erleben. Private Entscheidungen betreffen die Familien- und Vermögensplanung.

Die dritte Berufslebensphase, „Verantwortung und Abhängigkeit“, betrifft die Berufsjahre 15 bis 25. Jetzt stehen das Wissen um das eigene Können und die Erfahrung im Vordergrund. In dieser Phase wollen Berufstätige Vorbild sein und Wissen weitergeben. Aber es tritt auch eine gewisse Routine und Stagnation ein, Lernen wird als weniger wichtig empfunden. Im privaten Bereich geht es um die Etablierung des familiären und privaten Umfelds, um Gesundheitsthemen, aber auch um das Burn-out-Risiko.

Die vierte Berufslebensphase, welche die Berufsjahre 25 bis 35 umfasst, trägt das Motto „Rollenflexibilität und Gesundheit“. Das Weitergeben von Wissen und Erfahrung, die Rollenflexibilität, das neue Lernen, die Orientierung und Anerkennung als Experte und Ratgeber sowie als senioren Führungskraft stehen jetzt im beruflichen Mittelpunkt. Privat verändert sich die Einstellung zu den Themen Alter, Leistungsfähigkeit und Lernen. Die Menschen konzentrieren sich auf den nächsten Lebensabschnitt.



Dieser ist zugleich die letzte Berufslebensphase, „Berufsausstieg und Neuorientierung“, die meist nach über 35 Berufsjahren eintritt. Jetzt geht es um Neuorientierung, um Rollenflexibilität (beruflich) und Gesundheit (privat).

### Maßnahmen für die Zukunft

Dieses Modell kann zunächst helfen, die eigene Position zu bestimmen. Je nach Position kann abgeleitet werden, ob die typischen Themen je Lebensalter und Berufsdauer in der eigenen Situation eine Rolle spielen oder ob sie in nächster Zeit zu erwarten sind. Dann wird überprüft, ob die Erfolgsfaktoren für die aktuelle Phase erfüllt sind und ob es Themen gibt, die bearbeitet werden sollten. Hieraus ergeben sich Entwicklungsmaßnahmen für die aktuelle Phase. Im nächsten Schritt werden die Themen der nächsten Berufslebensphase ins Visier genommen, um sich auf diese Themen vorzubereiten. Sind all diese Fragen beantwortet, fließen die Ergebnisse in einen Entwicklungsplan, der regelmäßig überprüft und fortgeschrieben wird. Spätestens zu Beginn einer neuen Berufslebensphase wird sich zeigen, ob die Planung aufging und wie gut die Vorbereitung auf die nächste Phase ist. Mit diesem Modell können wir die Zukunft nicht voraussehen, aber wir können deutlich besser für die nächsten Entwicklungsschritte vorbereitet sein. ■

**Heike Gorges** ist Vorstand der HRblue AG.

## Gehirn, Lernerfolg und Lerntransfer

Natürlich freut es den Personalentwickler, wenn die Fortbildung den Teilnehmern gefallen hat. Aber was passiert, wenn wieder der Arbeitsalltag einsetzt? Was wird in die Praxis umgesetzt? Zum Lerntransfer liefern die moderne Lernpsychologie und die neurobiologische Kognitionsforschung wichtige Impulse. In einer zweitägigen Konferenz mit Workshop lernen die Teilnehmer neue Methoden und Strategien des nachhaltigen Lernens kennen und erfahren, wie sie Seminare gestalten, damit sie Kopf, Herz und Hand gleichermaßen ansprechen. Die Veranstaltung wird geleitet von Professor Hajo Petsch, Hochschullehrer am pädagogischen Institut der Universität Würzburg.



Weiterbildungen sollten nicht nur kurzfristig Applaus ernten.

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

## Weiterbildung für Personalprofis

**PERSONALENTWICKLUNG** In sieben Seminarbausteinen vermittelt die „Weiterbildung zum PE-Experten“ Know-how zu Themen wie Eignungs- und Potenzialdiagnostik, Trainingsbedarfsanalyse, Trainer- und Beraterauswahl sowie Evaluation von PE-Maßnahmen. Die Seminare finden in kleinen Gruppen von bis zu acht Teilnehmern an verschiedenen Orten in Nord- und Süddeutschland statt.

[www.hr-businesspartner.info](http://www.hr-businesspartner.info)

**TRAINING** Das notwendige Know-how für eine Trainertätigkeit liefert die neue Ausbildung zum zertifizierten Trainer. Die Ausbildung wurde gemäß den Qualitätsstandards des BDVT entwickelt und erstreckt sich über einen Zeitraum von 14 Monaten. In fünf jeweils viertägigen Modulen lernen die Teilnehmer Präsentations- und Moderationsmethoden, psychologische und systemische Grundlagen kennen und erfahren, wie man mit schwierigen Situationen umgeht. Auch die Hospitanz in einem Seminar gehört mit zur Ausbildung.

[www.haufe-akademie.de/5000](http://www.haufe-akademie.de/5000)

**KONFLIKTMANAGEMENT** Konflikte lösen Emotionen aus, sind häufig unangenehm und kosten Nerven. Aber sie stellen auch eine Chance für Veränderung und Entwicklung dar. In einem Zweitagesseminar gehen die Teilnehmer den Chancen und Grenzen von Konflikten im Unternehmen auf den Grund. Sie erarbeiten an Praxisfällen angemessene Konfliktlösungsstrategien und lernen eine konfliktreduzierende Gesprächsführung kennen. Termin: 27. bis 28. September nahe Bonn.

[www.zfm-bonn.de](http://www.zfm-bonn.de)

## Netzwerke

### Arbeitskreis strategisches Personalmanagement

**Ansprechpartner:** Oliver Lillie

**E-Mail:** [oliver.lillie@ma-t.de](mailto:oliver.lillie@ma-t.de)

Die Verbesserung der strategischen Personalarbeit ist das Ziel des Arbeitskreises strategisches Personalmanagement, dessen Einzugsbereich die Altmark und das nördliche Sachsen-Anhalt umfasst. Ge-gründet im Oktober 2007, zählt er heute zwölf Mitglieder. Teilnehmen können Unternehmen aus der Region, die nicht untereinander in Konkurrenz stehen. Die Mitgliedschaft beläuft sich auf 550 Euro pro Jahr. Die halbtägigen Treffen finden viermal jährlich abwechselnd in den Mitgliedsunternehmen statt. Nach einem Betriebsrundgang werden HR-Studien sowie ein „Thema des Tages“ vorgestellt und diskutiert. Ein großer Teil der Teilnehmer arbeitet bereits seit 2005 in einem Forschungsprojekt des BMBF zusammen. Nach Abschluss des Projekts wurde die Zusammenarbeit im Arbeitskreis fortgeführt. Der Arbeitskreis strebt eine maximale Zahl von 15 Unternehmen an, ist jedoch interessiert am Austausch mit anderen Unternehmen (auch überregional).

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“.



Nördlich von Magdeburg treffen sich Personalmanager zum Austausch.

## Termine von Juli bis September

### Messen und Kongresse

PERSONALMANAGEMENT-KONGRESS 2010	1. und 2. Juli, Berlin	Bundesverband der Personalmanager e.V. (BPM) Tel. 0 30 / 84 85 93 00 www.personalmanagement-kongress.de
JAHRES-FORUM INTERIM MANAGEMENT	16. und 17. Juli, München	Arbeitskreis Interim Management Provider Tel. 0 89 / 5 42 64 40 www.aimp.de
PERSONALMESSE Forum für Personalmanagement und Weiterbildung	21. September, München	Netcomm GmbH Tel. 0 89 / 88 94 93 70 www.personal-world.de

### Persönliche Kompetenzen

EFFIZIENTE PROJEKT-MANAGEMENT-METHODEN	7. bis 9. Juli, Ostfildern	Technische Akademie Esslingen Tel. 07 11 / 3 40 08 10 www.tae.de
BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHES KNOW-HOW	29. August bis 3. September, Münster	Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. Tel. 02 11 / 59 78 10 www.dgfp.de
CREATIVE THINKING DAYS: Strukturierte Kreativität und Innovation	1. und 2. September, Zürich (CH)	Denkmotor GmbH Tel. 00 41 (0) 44 / 4 50 28 28 www.denkmotor.com

### Personal-Fachthemen

DIVERSITY-KOMPETENZ	2. und 3. Juli, Augsburg	Universität Augsburg, Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer Tel. 08 21 / 5 98 47 21 www.zww.uni-augsburg.de
PERSONAL-PROZESSE GESTALTEN UND OPTIMIEREN	14. und 15. September, Stuttgart	Haufe Akademie Tel. 07 61 / 4 70 88 11 www.haufe-akademie.de
INNOVATIVE UNTERNEHMEN LADEN EIN: Ganzheitliche Personalentwicklung als Zukunftsaufgabe (Fraport AG)	23. September, Frankfurt am Main	F.A.Z.-Institut Tel. 0 69 / 75 91 21 67 www.top-online.de

## Online

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

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

## Top-Termin

# Personalmanagementkongress 2010

Der Bundesverband der Personalmanager (BPM) veranstaltet am 1. und 2. Juli den ersten Personalmanagementkongress in Berlin. Keynote-Speaker sind unter anderem Professor Peter Kruse, der zum Thema „Auswirkungen des Web 2.0 auf die Personalarbeit“ spricht, und Bundesarbeitsministerin Ursula von der Leyen.

Tel. 0 30 / 84 85 93 00,  
[www.personalmanagementkongress.de](http://www.personalmanagementkongress.de)

## ANZEIGE

# online

## in 6 Monaten zur IHK-Prüfung

### Geprüfter Personalfachkaufmann

### Geprüfte Personalfachkauffrau

Zukunft gestalten **IHK** Koblenz  
Bildungszentrum

in Zusammenarbeit mit

**Wolters Kluwer**  
Deutschland

IHK-Bildungszentrum Koblenz

Telefon 02 61 - 3 04 71 16

[knopp@koblenz.ihk.de](mailto:knopp@koblenz.ihk.de)

[www.personalfachkaufmann-online.de](http://www.personalfachkaufmann-online.de)

## Mehr Kommunikation für das Unternehmen



**PERSONALMARKETING** Ist eine Nachricht über das Unternehmen interessant für die regionale oder überregionale Presse? Wer soll damit eigentlich erreicht werden? Und wo ist die Zielgruppe zu finden? Die Autoren geben Aufschlüsse über diese grundlegenden Fragen der Pressearbeit, erläutern, wie man einen Online-Pressebereich aufbauen sollte und sprechen auch das Thema Social Media und Web 2.0 an. Außerdem erfahren die Leser in Grundzügen, wie sie eine Pressemitteilung texten oder einen Fachartikel aufbauen.

**BEWERTUNG:** Das Buch befasst sich allgemein mit der Pressearbeit, ist aber auch für Personaler interessant, die eine HR-Kommunikation aufbauen wollen. (dfu) Leonie Walter, Markus Walter: *Gewusst wie. Das 1x1 der Pressearbeit*. 157 Seiten, BusinessVillage, Göttingen, 2010. 17,90 Euro.

## Aktiv und gestaltend führen



**FÜHRUNG** Eine exzellente Führung, eine gute Strategie, taktische Maßnahmen mit rasch spürbaren Wirkungen, die richtigen Mitarbeiter und Glück sichern das Überleben des Unternehmens und machen es langfristig stärker. So die Kernbotschaft von Professor Hans Hinterhuber, die er im Buch mit Leben füllt. Er beginnt mit einer Beschreibung von Führungspersönlichkeiten, gibt Einblick in erfolgreiche Strategien und widmet sich der Führungskräfteauswahl und -entwicklung. Dazu gibt es viele Übungen zur Selbstbeurteilung.

**BEWERTUNG:** Das Buch richtet sich an Unternehmer und Führungskräfte und will ihnen Anregungen für eine aktive und gestaltende Führung geben. (dfu) Hans H. Hinterhuber: *Die 5 Gebote für exzellente Führung*. 232 Seiten, F.A.Z.-Institut, Frankfurt/Main, 2010. 24,90 Euro.

## Die langfristigen Erfolgsfaktoren



**PERSONALMANAGEMENT** Grundlage dieses Buchs ist eine Studie zur Nachhaltigkeit des Personalmanagements in mittelständischen Unternehmen, die bereits

2008 durchgeführt wurde. Das Credo der Autoren: Trotz Finanz- und Wirtschaftskrise bleiben die langfristigen Erfolgsfaktoren des Personalmanagements unverändert. Deshalb stellen sie Best-Practice-Beispiele vor und erläutern die wesentlichen Studienergebnisse.

**BEWERTUNG:** Anhand ihrer Studienergebnisse und konkreter Beispiele zeigen die Autoren, dass nachhaltiges Personalmanagement einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. (dfu)

Jürgen Weißenrieder, Marijan Kosel (Hrsg.): *Nachhaltiges Personalmanagement in der Praxis*. 215 Seiten Gabler, Wiesbaden, 2010. 39,95 Euro.

## Personalarbeit im Jahr 2020



**MANAGEMENT** Die Zeiten ändern sich. Frühere Erfolgsunternehmer wie Max Grundig oder Margarethe Steiff hätten heute wohl keine so positive Entwicklung gezeigt. Und was wird in zehn Jahren sein? Worauf sollten sich Unternehmen heute schon einstellen, wenn

sie 2020 erfolgreich sein wollen? Eine Antwort, die Time Cole gibt, heißt vernetzte Wirtschaft. Diese erfordert eine andere Art der Unternehmensführung und Arbeitsorganisation. Auf Basis zahlreicher Fallbeispiele projiziert der Autor ein Bild des Unternehmens von morgen. Stichworte wie Cloud Computing werden erläutert, und es wird beschrieben, warum nur flexible Personaler überleben werden.

**BEWERTUNG:** Einige der Beispiele und Szenarien haben bereits einen kleinen Bart, aber im Großen und Ganzen gibt das Buch einen guten Überblick über mögliche Entwicklungen. (dfu)

Tim Cole: *Unternehmen 2020. Das Internet war erst der Anfang*. 241 Seiten, Carl Hanser Verlag, München, 2010. 24,90 Euro.

## Praxishandbuch für Ausbilder



**AUSBILDEN** Die Autoren des Buchs erleben die Berufsausbildung aus zwei verschiedenen Perspektiven – aus schulischer und aus betrieblicher. In der Praxis stellten sie fest, dass sich enorme Synergien erzielen lassen, wenn sich Schule und Betrieb als Team verstehen. Auf Basis dieser Erkenntnis entstand ein praxisorientiertes Handbuch für Ausbilder, das die neue Ausbildungsseignungsverordnung von 2009 mit einbezieht. Die beiliegende CD-ROM enthält Mustervorlagen und weiteres Material für Ausbilder und Lernende.

**BEWERTUNG:** Die Inhalte reichen von der Entscheidung für ein Ausbildungskonzept bis zur Beratung der Azubis über Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen. Das Buch richtet sich in erster Linie an Firmen, die noch kein konkretes Ausbildungskonzept haben. (dfu)

Hermann Groß, Stefan Hüppe: *Ausbilden lernen*. 191 Seiten, Cornelsen Verlag, Berlin, 2010. 19,95 Euro.

## Impressum

### VERLAG

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, D-79111 Freiburg  
 Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg  
 Registergericht Freiburg, HRA 4408  
 Komplementäre: Haufe-Lexware  
 Verwaltungs GmbH, Sitz Freiburg,  
 Registergericht Freiburg, HRB 5557  
 Martin Laqua  
 Geschäftsführung: Isabel Blank,  
 Jörg Frey, Birte Hackenjos, Matthias  
 Mühe, Markus Reithwiesner, Joachim  
 Rotzinger, Dr. Carsten Thies  
 Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe  
 Steuernummer: 06392/11008  
 Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:  
 DE 812398835

### ABONNENTEN-SERVICE UND VERTRIEB

Tel. 01 80/50 50 169\* \* 0,14 €/Min. aus dem dt. Festnetz,  
 Fax 01 80/50 50 441\* max. 0,42 €/Min. mobil. Ein Service von dtms.  
 E-Mail: Zeitschriften@haufe.de

### VERLAGSLEITUNG / HERAUSGEBER

#### REDAKTION

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

#### REDAKTIONSASSISTENZ

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

#### AUTOREN UND MITARBEITER DIESER AUSGABE

Siegfried Baumeister, Philipp Byers, Birgit Ennemoser, Gerd Galonska, Frank  
 Hauser, Dr. Berthold Hilderink, Friedemann John, Gerhard Kenk, Lisa-Marie  
 Koehler, Prof. Dr. Wolfgang Nicolai, Thomas Niklas, Bijan Peymani, Gudrun  
 Porath, Jaana Saarteinen-Erben, Martin Spilker, Andreas Sprenger, Gabriele  
 Stahl, Dr. Katja Vietmeyer

#### GRAFIK / LAYOUT

Ruth Großer  
 Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2010  
 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg  
 Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg,

#### ANZEIGENLEITUNG (verantwortlich für Anzeigen)

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

#### KEY ACCOUNT MANAGEMENT

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

#### ANZEIGENDISPOSITION

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

**ABONNEMENT-PREISE** Jahresabonnement (12 Ausgaben) 122 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** 42.257 Exemplare im 1. Quartal 2010

#### 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.

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

## Fakten benannt

Personalmagazin 5/2010, Seite 66ff.

Der Pensionssicherungsverein (PSV) hat Beitragsbescheide in Rekordhöhe verschickt. Wir diskutierten in einem Artikel in der Maiausgabe, ob eine derart hohe Beitragssteigerung überhaupt rechtmäßig ist und erläuterten, wie Unternehmen gegebenenfalls dagegen vorgehen können.

Wir haben Ihren Artikel im Personalmagazin gelesen. Gut ist, dass Sie die Fakten benennen. Das Handelsblatt verniedlicht die Angelegenheit. Die von Ihnen aufgeworfene Frage des Nichtzurückgreifens auf den Ausgleichsfonds ist leicht zu beantworten. Der PSV ist selbst seit Jahren insolvenzrechtlich überschuldet. Nicht richtig ist übrigens, dass die Sache wenig in der Öffentlichkeit diskutiert wird. Wir haben einen Verein [www.psvag-nein-danke.de](http://www.psvag-nein-danke.de) gegründet. Und wir werden auf der anstehenden Mitgliederversammlung am 7. Juli in Köln wieder Krach schlagen.

Wilhelm Seggewiß, Gilde Handwerk  
 Macrander GmbH & Co. KG, Bocholt

## Korrektur

Personalmagazin 5/2010, Seite 66ff.

In unserem Artikel zur Beitragssteigerung des PSV ist uns leider ein Fehler unterlaufen.

In der Abbildung auf Seite 66 ist das rechte Diagramm mit „Beitragsätze in Prozent“ überschrieben. Richtig muss es jedoch „Beitragsätze in Promille“ lauten.

## Gut analysiert

Personalmagazin 5/2010, Seite 59

Das Krisenjahr 2009 hat auch den Markt für Interim-Management stark gebeutelt, die Prognosen für 2010 sind aber wieder positiv. Diese und andere Ergebnisse verschiedener Studien zum Interim-Markt beleuchteten wir in der Maiausgabe.

Ich möchte Sie zu dem gelungenen Artikel beglückwünschen. Eine tolle Analyse des Studien-Wirrwarrs im Interim-Markt. Ich habe mit Freude gelesen, was aus Ihrer Feder kam.

Melanie Heßler, PR MarCom

## Gruppe gestartet

Personalmagazin 1/2010, Seite 21ff.

In der Januarausgabe haben wir einen Fachartikel der R+V Versicherung veröffentlicht, in dem das Talentmanagement des Unternehmens vorgestellt wurde. Der Autor freut sich auf weiteren Ideenaustausch.

Ich möchte mich bei Ihnen bedanken, dass wir im Personalmagazin über das integrierte Talentmanagement bei R+V berichten konnten. Dadurch sind interessante Kontakte und Austauschmöglichkeiten entstanden. Um weiteren Ideen- und Erfahrungsaustausch zum integrierten Talentmanagement zu unterstützen, habe ich in der Haufe Community eine Gruppe gestartet. Fragen, Antworten und Praxisbeispiele sind hier willkommen. Wir freuen uns auf zahlreiche Diskussionsbeiträge.

André Dörfler, R+V Versicherung

## VORSCHAU

- Titel: Versicherungspolicen managen
- Talentmanagement: Prioritäten setzen
- Mitarbeiterbefragung: Ergebnisse nutzen
- Sozialauswahl nach Altersstruktur: AGG beachten



## Befällt auch Sie der Outsourcing-Reflex?

**KOLLENTIPP.** Die Personaladministration sei keine Kernkompetenz unserer Abteilungen, will man uns weismachen. Das ist fatal.

**„Make or buy“ – das ist für mich überhaupt keine Glaubensfrage**, auch nicht im Personalbereich. Die goldene Regel lautet – wie immer: Es kommt darauf an! Aber worauf kommt es, gerade mit Blick auf unser Selbstverständnis als Human-Resource-Management, besonders an?

**Die Anbieter einschlägiger HR-Dienstleistungen locken uns damit, dass sie uns von lästigen und ungeliebten Pflichten befreien wollen.** Damit wir uns – so die offizielle Begründung – endlich auf unsere „Kernkompetenzen“ konzentrieren können. Dazu liefern sie flankierend Kostenberechnungen, die vor allem die Controller beeindrucken und ins Boot holen sollen. Dann ist das Ganze rund und es kann losgehen! Für viele kommt allerdings bald die Ernüchterung und der reumütige Weg zurück.

### 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 Personalerinitiative „Wege zur Selbst-GmbH“. Von Kollegen für Kollegen.  
[www.selbst-gmbh.de](http://www.selbst-gmbh.de)

Initiative  
→ Wege zur  
**Selbst GmbH e.v.**

**Um nicht falsch verstanden zu werden: Es gibt sicher Situationen, in denen sich der Einsatz externer Dienstleister für bestimmte Anwendungsgebiete lohnt.** Gleichzeitig sehe ich aber auch zahlreiche fehlgeleitete Outsourcing-Projekte, bei denen die Entscheidung von Anfang an falsch motiviert war.

**Warum wird unterstellt, Personaladministration (wozu auch die Abrechnung gehört!) zähle nicht zu den Kernkompetenzen** und hielte uns deshalb nur von unseren „eigentlichen“ Aufgaben ab? Die unter der wissenschaftlichen Leitung von Professor Christoph Beck im vergangenen Jahr veröffentlichte Studie zum „HR-Image“ hat doch klar offenbart, dass wir in den Belegschaften gerade wegen unserer administrativen Kompetenz positiv wahrgenommen werden.

**Viele von uns scheinen aber gerade das überhaupt nicht gern zu hören.** Sie verstehen es sogar als Kritik, sehen sie sich selbst doch gern als Business-Partner in Augenhöhe mit dem Management. Dieser Rolle gilt jedenfalls ihr ganzes Streben. Die Erfolge sind indes, gelinde ausgedrückt, ziemlich gemischt.

**Das ungeliebte, andererseits aber in der Linie wertgeschätzte Kind der Personaladministration dem Outsourcing zu überlassen, halte ich vor diesem Hintergrund für den falschen Reflex.** Und eine fatale Fehlentscheidung dazu! Eine einflussreiche Personalarbeit braucht meines Erachtens beides: Die Akzeptanz oben, aber eben auch die Verankerung an der Basis.



© ATPX/NTH

**Was bleibt, wenn wir mit dem einen nicht recht vorankommen, dafür aber das, was wir haben, unbedacht preisgeben?** Ich plädiere dafür, die HR-Administration als Kernkompetenz neu oder wieder zu entdecken und zur Exzellenz zu führen. Sie ist schließlich ein immens wichtiger Hygienefaktor, den man ohne Not keinem Risiko aussetzen sollte.

**Außerdem sehe ich hierin eine ideale Basis für unsere Akzeptanz auf den „oberen Etagen“**, die wir uns alle ja so sehr wünschen.



**Siegfried Baumeister**

Organisations- und Managemententwicklung,  
VOSS Automotive GmbH.



Das Gipfeltreffen für  
Personalentscheider!

1. Deutsches  
**HR Forum**  
Berlin 2010

14. Oktober

[www.deutsches-hr-forum.de!](http://www.deutsches-hr-forum.de!)

Schirmherrschaft



HAUFE.

Veranstalter

HAUFE.  
AKADEMIE



Partner



DGFP-Deutsche Gesellschaft  
für Personalführung mbH

Medienpartner



# Warum es so etwas wie uns nicht vorher gab? **Wir wissen es auch nicht.**

---



**INTERAMT**.DE

DAS STELLENPORTAL DES  
ÖFFENTLICHEN DIENSTES

**ABER GUT ZU WISSEN IST:** Wir vernetzen Bund, Land und Kommune.  
Dadurch haben wir zum einen passende Kandidaten für Ihre freien Stellen  
und zum anderen die perfekte Stelle für suchende Bewerber.

**JETZT KOSTENLOS STELLEN AUFGEBEN  
ODER GEZIELT SUCHEN BEI [WWW.INTERAMT.DE](http://WWW.INTERAMT.DE)**

