

CHANGE MANAGEMENT

Wie Strategie und Kultur
sich optimal unterstützen s. 30

PERSONALPLANUNG

Wie Sie sich Fachkräfte
für die Zukunft sichern s. 40

EUGH-URTEIL

Wie Kündigungsfristen jetzt
neu zu berechnen sind s. 66

04/2010 | 11,20 EUR

personalmagazin

MANAGEMENT, RECHT UND ORGANISATION

www.personalmagazin.de

Gestatten, Elena!

Wie das digitale Meldeverfahren Personaler zu Versuchskaninchen macht s. 14

Spezial:
Innovationen
auf der Messe
Personal 2010
s. 45



MATERIAL-NR. 04062-5114





Platz 3 bei „Deutschlands Beste Arbeitgeber“. Wir danken unseren Mitarbeitern!

Ziele. Zukunft. Zuversicht. Moderne Personaldienstleistung ist mehr als die Besetzung offener Stellen. Denn nur wenn eine Stelle mit der richtigen Person besetzt wird, erreichen wir unser Ziel: Zufriedenheit auf allen Seiten. Als Partner für Kunden und Mitarbeiter zugleich. Darauf sind wir stolz.

Zur DIS AG unterhalten wir eine vertrauensvolle Partnerschaft, die wir seit Beginn ständig ausgeweitet und weiterentwickelt haben. So übernimmt die DIS AG nicht nur die Suche nach qualifiziertem Personal, sondern berät und unterstützt uns bei einer Vielzahl strategischer HR-Projekte.

Dr. Heinz Meierkord, General Manager, Advansa GmbH @ Advansa Marketing GmbH

In meinem vorherigen Beruf war ich viel unterwegs und kam sehr oft spät abends nach Hause. Die Zeit für eine intensive Suche nach einer neuen beruflichen Herausforderung fehlte einfach. Über eine Anzeige im Internet bin ich auf die DIS AG gestoßen und habe daraufhin die Ansprechpartnerin angerufen. Das war genau die richtige Entscheidung, denn sie verhalf mir zu meinem Traumjob.

Alexander S., Vertriebstrainer @ Berater aus Meerbusch

Das besondere Gespür, die richtige Lösung zur richtigen Zeit für uns als Kunde zu erbringen, schätzen wir sehr an der DIS AG. Mit professionellen Consulting- und Outsourcing-Dienstleistungen geht dabei das Leistungsspektrum der DIS AG über das eines Personaldienstleisters hinaus.

Hubert W. Bengler, Managing Director, Honda Bank GmbH



www.dis-ag.com

Handelsblatt

DIS AG



„Das Management hat verlernt, auf die Kunden zu hören und hat die Ausbildung der Leute vernachlässigt.“

Eine tragische Lehrstunde

Der Auftritt von Akio Toyoda vor dem US-Kongress war die bitterste Stunde in seinem Berufsleben. Der Chef des weltweit größten Automobilkonzerns musste sich vor den Abgeordneten dafür verantworten, dass aufgrund technischer Mängel an seinen Fahrzeugen über 50 Amerikaner zu Tode gekommen sind. Mit gesenktem Blick entschuldigte sich Toyoda bei den Opfern: „Ich empfinde tiefes Bedauern für jeden Unfall, den Toyota-Fahrer erlitten haben.“ Doch mit einer Entschuldigung war es nicht getan, die Abgeordneten verlangten eine Erklärung, wie es dazu kommen konnte, dass Fahrzeuge mit so gravierenden Mängeln ausgeliefert wurden. „Unser Management hat verlernt, auf die Kunden zu hören und hat die Ausbildung unserer Leute vernachlässigt“, erläuterte er.

Die Relevanz dieser Worte für das HR-Management ist offensichtlich. In tragischer Weise wird hier sichtbar, dass Weiterbildung eben kein „Kostenfaktor“, sondern eine Investition in das Produkt ist. Die mit den Unfällen verbundenen Rückrufaktionen kosten den Autobauer Hunderte von Millionen Dollar und der Absatz bricht infolge der Unfälle weltweit ein.

Toyota galt über viele Jahre als Vorbild für die Industrieproduktion, insbesondere die Arbeitsorganisation wurde weltweit von HR-Experten gefeiert und vielfach in der Praxis kopiert. Wie und wann dieses System aus dem Ruder geraten ist, ist nun die entscheidende Frage, die die HR-Wissenschaftler aufklären müssen. Eine Antwort darauf gibt es noch nicht. Aber die tragische Lehrstunde, die Akio Toyoda erleben musste, erinnert an einen häufig vergessenen Grundsatz: An erster Stelle des Wirtschaftens steht nicht der Profit, sondern die Gesundheit und das Wohl des Kunden.

Reiner Straub, Herausgeber



Erfolgreich. Zusammen. Arbeiten.

Das persolog® Teamdynamik-Modell

Der Weg zu effektiven Teams

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



Das persolog®
Teamdynamik-
Modell

www.persolog.de



SZENE

08 News und Events

10 Top-Arbeitgeber trotz der Krise

„Deutschlands Beste Arbeitgeber 2010“ wurden ausgezeichnet

TITELTHEMA

14 „Elena“ – das große Experiment

Juristisch angreifbar und technisch unausgereift: Das neue Meldeverfahren gleicht einem Betatest

18 Stoff für eine Verfassungsklage

Die Rechtsgrundlage der Datenabfrage ist äußerst fragwürdig

22 In der jetzigen Form ist „Elena“ verfassungswidrig, meint Datenschützer Thilo Weichert

23 Gigantomanie in Würzburg

Unvorstellbare Datenmengen sollen zur Zentralen Speicherstelle ZSS in die Mainfranken-Metropole fließen

24 Viele Fragen sind noch zu klären

Software-Anbieter erläutern, woran es bei „Elena“ immer noch hakt

27 So schön kann Bürokratieabbau sein

Eine Glosse zu „Elena“: Ein ernstes Problem, humoristisch betrachtet

MANAGEMENT

28 News

29 Dienstleistungsmarkt

30 Das Herzstück des Unternehmens

Eine Studie zeigt: Vier Phasen sind im Prozess einer Kulturentwicklung zu durchlaufen

32 Wie die BMW Group ihre Firmenkultur strategisch erarbeitete

34 Krisenthemen sind abgehakt

Eine Umfrage des Personalmagazins zeigt: HR-Managementberatung wird verstärkt nachgefragt. Vor allem Talentmanagement liegt im Trend

ORGANISATION

36 News

38 Softwaremarkt

40 Potenzial: Frauen und Talente 45+

Dass Fachkräftemangel herrscht, ist schon lange bekannt. Wir zeigen, was die Unternehmen endlich dagegen tun können

44 Deutschland duckt sich weg

Die Verantwortung von Personalern in der Vergütungsmisere wird nur in Großbritannien heiß diskutiert

SPEZIAL

45 Messe Personal 2010

46 Kontakte knüpfen in Stuttgart

Alle wichtigen Informationen rund um die Fachmesse „Personal 2010“

48 „Recruiting wird noch komplexer“

Die Jobbörsen wollen ihre Angebote transparenter gestalten

52 Von Information zu Partizipation

Wie Unternehmen über Mitarbeiterportale direkt kommunizieren

54 Zeit ist Geld – auch bei der Stadt

Die Wirtschaftsbetriebe Duisburg haben mit einer neuen Zeiterfassung ihr System wesentlich entschlackt

56 Mehr Service, weniger Zeitaufwand

Wie die Firma Veolia Wasser endgültig ihre Excel-Listen abschaffte



© GFK



Das Herzstück des Unternehmens

Die Kultur muss Teil der „DNA“ eines Unternehmens sein. Eine Studie zeigt, wie der Entwicklungsprozess ablaufen kann. S. 30



© ZENTIVA

Das große Experiment

Das digitale Meldeverfahren „Elena“ sorgt für Aufregung. Eigentlich zur Entbürokratisierung gedacht, erhöht es den Aufwand in der Personalabteilung. Schuld sind technische Anlaufschwierigkeiten, die Lohnabrechner quasi zu Testern einer Beta-version machen. Zudem mehren sich die Stimmen, die das Verfahren für verfassungswidrig halten. Hintergründe ab S. 14



© PANTHERMEDIA.NET, MONKEYBUSINESS IMAGES

EuGH-Urteil löst Kettenreaktion aus

Junge Mitarbeiter dürfen genauso wenig wie Ältere diskriminiert werden. Auch bei der Berechnung der Kündigungsfrist dürfen sie nicht im Nachteil sein. Das beschloss der EuGH – und traf damit ein folgenschweres Urteil, das sich auf weitere Rechtsbereiche auswirkt. S. 66

58 Was Personaler jetzt brauchen

Wie HR-Software die Personalabteilungen in ihrer Arbeit unterstützt

60 Marktübersicht: HR-Software

RECHT

62 News

64 Aktuelles aus der Rechtsprechung

66 EuGH-Urteil löst Kettenreaktion aus

Unter 25-Jährige dürfen bei Kündigungsfristen nicht benachteiligt sein. Das hat weitreichende Folgen

69 Sprachkenntnisse als Arbeitspflicht

Deutsch darf eine Voraussetzung im Stellenprofil sein. Trotzdem kann das AGG nicht unbeachtet bleiben

72 Wertguthaben bei Gutverdienern

Das Flexi-II-Gesetz ist eingeführt. Doch es bleiben Probleme, die nur vorläufig zu lösen sind

PERSÖNLICH

74 Self Service

Vergütungscheck; Personalreferent

75 Karriereplanung für HR-Professionals

Den Berufsweg frühzeitig planen

76 Jobfitness

Weiterbildungstipps; HR-Netzwerke

78 Buchtipps

82 Kollegentipp

RUBRIKEN

03 Editorial

06 Online

77 Termine

80 Impressum

80 Vorschau

80 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

Top-Thema: Geldwerte Vorteile

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten sind Wünsche nach einem höheren Gehalt selten erfüllbar. Doch es gibt Alternativen, die Personaler dem Arbeitnehmer anbieten können. Mit geldwerten Vorteilen profitiert davon auch noch das Unternehmen. Denn auf steuerfreie oder steuerbegünstigte Gehaltsextras für Mitarbeiter werden keine Sozialabgaben fällig, die ansonsten von der Firma rund zur Hälfte getragen werden. Fahrtzuschüsse, Firmenwagen, Tankgutscheine oder ein Jobticket: Unser Top-Thema gibt Gestaltungstipps für Gehaltsvereinbarungen mit Mitarbeitern, die beruflich viel unterwegs sind. www.haufe.de/personal



Ohne Gehaltserhöhung mehr im Portemonnaie.

Freikarten für die Messe „Personal“

Am 27. und 28. April findet die Fachmesse „Personal“ zum elften Mal auf dem Messegelände Stuttgart statt. Wir bieten Ihnen dafür zwei kostenlose Eintrittskarten. Dafür müssen Sie sich nur in der Haufe Community registrieren und Ihre Registrierungsbestätigung inklusive Ihrer Postanschrift bis spätestens 19. April an personal-service@haufe.de schicken. Sollten Sie schon für die Community registriert sein, können Sie uns auch eine E-Mail an die gleiche Adresse zusenden, damit Sie zwei Karten erhalten. Weitere Informationen finden Sie unter www.haufe.de/personal

personalmagazin

Ergänzende Downloads

Download-Ergänzungen zum aktuellen Heft finden Sie auf unserem Zeitungsportal unter 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 April bieten wir Ihnen unter anderem eine Übersicht zu HR-Managementberatungen, ein BMF-Schreiben zum Jahreswagenrabatt sowie weiterführende Texte, die Sie bitte dem nebenstehenden Kasten entnehmen. www.personalmagazin.de

Neue Downloads im April



- Übersicht: HR-Managementberatungen
- „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2010“
- Literaturverzeichnis Fachkräftesicherung
- Marktübersicht: HR-Software
- Vergütungs-Check: Personalreferent
- Studie: bAV im Mittelstand
- Rechentool Pensionsmanagement
- **Alle Downloads**

Holen Sie sich das Netviewer-Buch
und testen Sie die Software
14 Tage gratis!

Erfolg kommt
online

10 Tipps umlich gute Meetings
Holen Sie Online-Meeting-Kultur

Wie ein richtiges Meeting – nur mit interessierterer Begleitung

Mit Netviewer Online-Meetings wird Ihre nächste Besprechung ganz entspannt ablaufen – und trotzdem haben Sie alles im Griff. Egal wen Sie mitbringen, Ihre neue Kundenpräsentation wird sicher ankommen.

Weitere überraschende Anregungen erhalten Sie im kostenlosen Netviewer-Buch. Gleich bestellen und Gratis-Testversion anfordern unter **0721 35 44 99 400** oder:

www.netviewer.com/hund

Online-Meeting-Kultur jetzt leben!


netviewer

PERSONALDIENSTLEISTUNG

Drei Fragen an ...

**Peter Blersch,**

Chief Operating Officer der DIS AG, der einen allgemeinen Trend zur Überlassung und zur Vermittlung höher qualifizierter Arbeitskräfte festgestellt hat.

Frage eins: Herr Blersch, was verstehen Sie unter „Professional Staffing“?

Antwort: Bei uns fallen Mitarbeiter mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung und einer erweiterten Qualifikation in das Professional Staffing. Das kann auch ein ausgebildeter Facharbeiter mit einer Zusatzqualifikation – beispielsweise in der Schweißtechnik – sein. Insgesamt erstreckt sich das „Professional Staffing“ bis hin zum Top-Manager.

Frage zwei: Weshalb setzen viele Personaldienstleister nun stärker auf die Überlassung von Experten?

Antwort: Die Wettbewerber, die sich bislang vor allem auf die Überlassung von angelernten Kräften konzentriert haben, sehen sich aufgrund des Rückgangs in diesem Bereich nach neuen Nischen um. Das „Professional Staffing“ selbst ist jedoch nicht neu. Die Arbeitswelt wird schneller, internationaler, die Produktlebenszyklen verkürzen sich, und die Unternehmen decken ihren Bedarf an neuen Experten zunehmend über flexible Arbeitskräfte ab. Was sich bei uns ändert: Wir entwickeln uns vom reinen Personaldienstleister zum Lösungsanbieter. Wir können das gesamte Spektrum der Personaldienstleistungen anbieten und richten uns dabei streng am Bedarf unserer Kunden aus.

Frage drei: Heißt das, dass der traditionelle Zeitarbeitnehmer, der Helfer in der Produktion, aussterben wird?

Antwort: Nein. Die Branche verzeichnete zwar einen starken Einbruch im Bereich der Helfer, aber auch hier wird die Nachfrage wieder anziehen. Ich erwarte, dass sich viele Wettbewerber auch wieder auf ihre Kernkompetenzen in diesem Bereich refokussieren werden. Denn sie werden merken, dass „Professional Staffing“ langfristig hohe Anforderungen an die internen Prozesse eines Zeitarbeitsunternehmens stellt. Abgesehen davon glaube ich, dass es einen ganz langfristigen Trend zum Rückgang bei den gering qualifizierten Zeitarbeitnehmern geben wird, da viele Produktionsstätten ins Ausland verlagert werden.



In einem Workshop zeigen Top-Nachwuchs-Personaler ihr Können.

Junge HR-Talente gesucht

Wir brauchen junge Menschen, die sich der Herausforderung, ein fortschrittliches Personalmanagement zu entwickeln und zu pflegen, stellen! Das ist der grundlegende Appell des HR Young Talent Awards, der in diesem Jahr zum dritten Mal von der HR-Management-Beratung Dr. Geke & Associates ausgeschrieben wird. Teilnehmen können Studenten mit Vertiefung im Bereich Personal, Wirtschaftspsychologie, Arbeitsrecht, Organisation oder ähnlichen Schwerpunkten sowie Absolventen, deren Abschluss nicht länger als ein Jahr zurückliegt. Diese bewerben sich bis zum 30. Juni mit einer selbst erstellten Studien- oder Abschlussarbeit zu einem personalwirtschaftlichen Thema (Einsendung an n.horn@gekeassociates.com). Nach der Auswahl der 20 besten Arbeiten durch eine Jury werden die Finalisten zu einem zweitägigen Workshop eingeladen, bei dem sie Fallstudien bearbeiten und vor der Fachjury präsentieren. Die Gewinner dieses „Recalls“ dürfen an der HR-Business Excellence Conference 2010 teilnehmen. Außerdem erhalten alle Finalisten ein Jahresabonnement des Personalmagazins.

www.gekeassociates.com

Mitarbeiter finden und führen

Am 29. und 30. April findet in Leipzig die Mitteldeutsche Personaltagung 2010 statt. Das Thema lautet: „Qualifiziertes Personal finden, binden, führen.“ Die Referenten erläutern unter anderem, wie Social Media im Personalmarketing wirklich funktioniert, wie Kundenbegeisterung durch Mitarbeiterbegeisterung generiert wird und wie Unternehmen die besten Mitarbeiter finden und halten.

www.personalinform.de

Namen und Nachrichten

Hans G. Holly

Der promovierte Jurist ist nicht mehr als Personaldirektor der Baker-Hughes-Gruppe tätig. Anfang 2010 hat sich Hans G. Holly als Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht in Hannover selbstständig gemacht.

Angela Höpfler

Seit Februar hat sie die Personalleitung des Kempinski Hotels Airport München inne. Die gelernte Hotelfachfrau war zuletzt Direktionsassistentin im Hotel. Als Personalleiterin folgt sie auf Claudia van der Biesen.

Elisabeth Keßböhmer

Die Juristin leitet seit Januar die Abteilung Personalstrategie bei der Hamburger Sparkasse. Elisabeth Keßböhmer arbeitete zuvor 13 Jahre bei der HSH Nordbank, zuletzt als stellvertretende Personalleiterin.

Zygmunt Mierdorf

Der Arbeitsdirektor der Metro ist zum 2. März aus dem Vorstand ausgeschieden. Mierdorf war seit 1999 im Vorstand, zuletzt als Arbeitsdirektor und zuständig für IT. Seine Aufgaben übernimmt Vorstandschef Eckhard Cordes.

Erwin Gunst

Der bisherige SAP-Personalverstand Erwin Gunst ist aus gesundheitlichen Gründen ausgeschieden. Seine Aufgaben im Vorstand übernimmt Gerhard Oswald. Neuer Arbeitsdirektor ist Dr. Werner Brandt.

Wolfgang Scheid

Neuer Geschäftsführer für Restrukturierung, Projektmanagement, IT und Personal beim Telefonhersteller Gigaset ist Wolfgang Scheid. Der Diplom-Mathematiker war bislang Vice President Operations von Arques.

Marion Schick

Die Professorin für Human-Resource-Management an der Hochschule München ist neue Kultusministerin von Baden-Württemberg. Die diplomierte Wirtschaftspädagogin war zuletzt Personalvorstand der Fraunhofer-Gesellschaft.

Peter Schmidt

Seit 1. Februar ist Peter Schmidt Bereichsleiter Personal der Stadt Ludwigshafen. Zuletzt war er Leiter der Personalabteilung der Pronova BKK. In Ludwigshafen folgt er auf Manfred H. Schmitt, der in den Ruhestand ging.

Herbert Sklarzyk

Der Diplom-Chemieingenieur hat zum 1. Februar die Leitung des Personalwesens von Michelin in Bad Kreuznach übernommen. Sklarzyk ist seit 2008 bei Michelin und war zuletzt als Personalreferent tätig. Er folgt auf Oliver Beck.

Marcus-Christian von Pock

Seit 1. Februar ist Marcus-Christian von Pock Head of Human Resources bei Kardex in Zürich. Zuvor war er bei Carl Zeiss als HR-Direktor tätig.

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

**Besuchen Sie uns auf der Messe
- Personal 2010 - in Stuttgart
vom 27. - 28.04.2010
Halle 9, Stand C.05**

Personal perfekt organisieren

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

www.spdata.de



„Deutschlands Beste Arbeitgeber 2010“: Bundesarbeitsministerin Ursula von der Leyen versammelte im Berliner Ritz Carlton die 100 Besten um sich.

Top-Arbeitgeber trotzen der Krise

WETTBEWERB. Aus insgesamt 235 Unternehmen hat das Great Place to Work Institute „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ ermittelt. Deren Bilanz beeindruckt.

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

Auch im Krisenjahr 2009 ist die Mitarbeiterorientierung ein wichtiges Thema geblieben. Das zeigt allein die stabile Teilnehmerzahl im Wettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2010“. Dieses Jahr haben 235 Unternehmen teilgenommen. Im Vorjahr waren es mit 257 Teilnehmern nur wenige mehr. Und die Ergebnisse zeigen, dass in puncto Arbeitsplatzkultur die 100 Besten des Wettbewerbs ihr Niveau trotz Krise gehalten haben. So ermutigen zum Beispiel weiterhin 67 Prozent der Top-100 ihre Mitarbeiter zu Work-Life-Balance-Angeboten (im Vorjahr 69 Prozent). Auch die Angebote für berufliche Weiterbildung und Entwicklung bleiben stabil mit einem geringen Minus von zwei Prozent-

punkten im Vergleich zum Vorjahr. 85 Prozent der Mitarbeiter von den besten 100 gewählten Unternehmen würden ihren Arbeitgeber weiterempfehlen. Im vergangenen Jahr waren es auch hier nur zwei Prozentpunkte mehr.

Ablauf des Wettbewerbs

Diese Ergebnisse beruhen wie der gesamte Wettbewerb, den das Personalmagazin, das Handelsblatt und die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) unterstützen, auf Mitarbeiterumfragen. Diese erhebt das Great Place to Work Institute Deutschland in den teilnehmenden Unternehmen mithilfe des „Trust Index“. Diese Voll- oder Repräsentativbefragung beinhaltet 62 geschlossene Fragen und eine offene Frage rund um die fünf Dimensionen eines guten Arbeitsplatzes (Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness,

Stolz und Teamgeist). Die Befragungsergebnisse fließen zu zwei Dritteln in die Bewertung ein. Zu einem Drittel wird die Expertenperspektive über ein „Culture Audit“ einbezogen. Darin sind sowohl allgemeine Unternehmensdaten enthalten, wie die Fluktuationsrate, die Mitarbeiterstruktur oder freiwillige Sozialleistungen, als auch Angaben zu den Maßnahmen, Konzepten und Programmen im Personalbereich, die das Management des Unternehmens angibt.

Aus diesen Daten ergibt sich eine Top-100-Liste (siehe Seite 12). Außerdem werden jeweils die drei Sieger nach Größenklassen gekürt. Bei der Preisverleihung im Berliner Ritz Carlton würdigte Bundesarbeitsministerin Ursula von der Leyen das Engagement der Teilnehmer, Staatssekretär Gerd Hoofe übergab gut gelaunt die Urkunden.

Sieger in der Größenklasse 50 bis 500 Mitarbeiter ist in diesem Jahr die IT-Managementberatung Noventum Consulting GmbH. An zweiter Stelle reiht sich 4flow vor dem Vorjahressieger Consol Software ein. Insgesamt haben 159 Unternehmen in dieser Größenklasse teilgenommen. In der Kategorie zwischen 501 und 2.000 Mitarbeitern, in der 49 Unternehmen an den Start gingen, liegt der gemeinnützige Verein Domino-World an der Spitze. Die Positionen danach nehmen 3M Espe und die DIS AG ein. Unter den Unternehmen zwischen

2.001 und 5.000 Mitarbeitern schneidet 3M Deutschland von den 16 Teilnehmern dieser Größenklasse am besten ab, vor SMA Solar Technology und Microsoft Deutschland. Den Vergleich der elf Großunternehmen mit über 5.000 Mitarbeitern gewinnt Telefónica O2 Germany. An zweiter Position ist der Vorjahressieger, die Techniker Krankenkasse, unmittelbar vor dem Axa Konzern.

Was die 100 Besten unterscheidet

Die „Besten Arbeitgeber“ setzen Maßstäbe in Sachen Arbeitsplatzkultur, ihre

Daten stellen Benchmarks für andere Unternehmen dar. Sehr interessant sind deswegen die Vergleichszahlen in der Mitarbeiterbefragung der Top-100- und der nicht platzierten Unternehmen. Hier setzen sich die 100 Besten von den anderen vor allem bei der angemessenen Beteiligung an Gewinnen ab (63 Prozent im Vergleich zu 37 Prozent). Der Aussage „Alle ziehen an einem Strang“ stimmen unter den Top-100 gut drei Viertel (78 Prozent) der Mitarbeiter zu. Unter den nicht gelisteten Unternehmen stimmt nur gut die Hälfte der Mitarbeiter (54

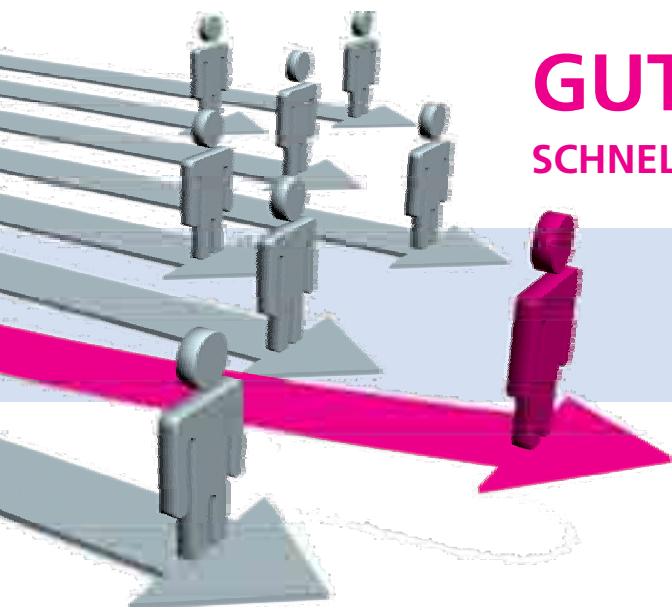
Deutschlands Beste Arbeitgeber 2010

50-500 Mitarbeiter	501-2.000 Mitarbeiter	2.001-5.000 Mitarbeiter	über 5.000 Mitarbeiter
1. Noventum Consulting, Münster	1. Domino-World TM, Birkenwerder	1. 3M Deutschland, Neuss	1. Telefonica O2, München
2. 4flow, Berlin	2. 3M Espe, Seefeld	2. SMA Solar Technology, Niesetal	2. Techniker Krankenkasse, Hamburg
3. Consol Software, München	3. DIS AG, Düsseldorf	3. Microsoft Deutschland, Unterschleißheim	3. Axa Konzern, Köln

Die besten drei Unternehmen in den jeweiligen Größenklassen: Sowohl Telefonica O2 als auch 3M Deutschland belegten letztes Jahr

noch Platz 3 in ihrer Kategorie. In diesem Jahr nehmen sie jeweils die Spitzenposition ein.

Quelle: Great Place to Work Institute Deutschland



GUTE AZUBIS

SCHNELLER ONLINE FINDEN, TESTEN UND VERWALTEN



Weniger Aufwand

Individueller Bewerbungsworkflow, Online-Erfassung der Bewerberdaten, Webschnittstelle, Vertragsausdruck

Bessere Auszubildende

Filterfunktion, Integrierte Online-, Leistungs- und Persönlichkeitstests für verschiedene Berufsgruppen, Bewerber-ranking, Matchingfunktion

Schnellere Ergebnisse

Individuelles Online-Bewerbungsformular, Dokumentenverwaltung, Einladung auf Knopfdruck, selektiver Zugriff

Überschaubare Kosten

Kein Installationsaufwand, kostenlose Updates, keine IT-Kosten, Abrechnung auf Basis der Nutzung des Systems



0212 22207-0

www.bewerbernavigator.de

Der Bewerber-Navigator ist ein Produkt des U-Form-Verlages, Solingen.

Prozent) zu. Ein deutlicher Unterschied von 24 Prozentpunkten ergibt sich auch bei besonderen und einzigartigen Sozialleistungen – 69 Prozent bei den Top-100- zu 45 Prozent bei den restlichen Unternehmen im Wettbewerb.

Neben den 100 „Besten Arbeitgebern“ hat das Great Place to Work Institute außerdem fünf Sonderpreise für besondere Leistungen in ausgewählten Bereichen

verliehen. Die Volkswagen Financial Services AG erhielt den Sonderpreis „Gesundheit“. „Diversity“ ist ein wichtiges Thema bei W.L. Gore & Associates GmbH, weshalb das Unternehmen auch den hierfür ausgelobten Sonderpreis gewinnt. Die SMA Solar Technology AG, Dritter ihrer Größenklasse im Ranking, erhielt zudem den Sonderpreis „Lebenslanges Lernen“. Gleich mit zwei Son-

derpreisen – neben der Auszeichnung in der Größenklasse zwischen 2.001 und 5.000 Mitarbeitern – wurde die 3M Deutschland GmbH bedacht: Einmal mit dem Sonderpreis „Chancengleichheit der Geschlechter“ und zudem mit dem der „Förderung älterer Arbeitnehmer“.

Weitere Informationen zu den Siegern und Berichte zum Wettbewerb finden Sie auf www.personalmagazin.de

Die Top 100

Zum Download unter www.personalmagazin.de

3M Deutschland GmbH	Datev eG	Maibornwolff et al GmbH	Solarworld AG
3M Espe AG	Diakonisches Sozialzentrum Reha	Maschinenringe Deutschland GmbH	Soziotherapeutische Einrichtungen der Laufer Mühle
4flow AG	DIS AG	MBDA Deutschland	Sparda-Bank München eG
Accenture	Domino-World TM	Medtronic GmbH	St. Elisabeth-Krankenhaus Lengenfeld unterm Stein
Adesso AG	Druckstudio GmbH	Metafinanz-Informationssysteme GmbH	St. Gereon Altenhilfe
Ahr Gruppe	Eon Führungsgesellschaften	Microsoft Deutschland GmbH	Stryker Navigation Deutschland
ALK-Abelló Arzneimittel GmbH	Esprit Consulting AG	National Instruments Germany GmbH	Supplyon AG
All for one Midmarket AG	Federal Express Europe, Inc.	Netapp Deutschland GmbH	Syngenio AG
Amgen GmbH	First Solar Manufacturing GmbH	Noventum Consulting GmbH	Technidata AG Technidata BCS GmbH
Analog Devices GmbH	FIS Group	OC&C Strategy Consultants GmbH	Techniker Krankenkasse
Atrias Personalmanagement GmbH	Fujitsu Microelectronics Europe GmbH	Philips GmbH	Telefónica O2 Germany GmbH & Co. OHG
Autodesk GmbH	Gameforge AG	Phoenix Contact Electronics GmbH	Telemotive AG
Axa Konzern	GFK SE	Phoenix Contact GmbH & Co. KG	The Timberland World Trading GmbH
Caritas Wohn- und Pflegegemeinschaft Seniorenheim St. Josef	Giesecke & Devrient GmbH	PM Computer Services GmbH & Co. KG	Trianel Gruppe
Caritasverband Olpe	Goetzpartners Holding GmbH & Co. KG	PPI AG Informationstechnologie	T-Systems Multimedia Solutions GmbH
Carpus+Partner AG	Heimbeatmungsservice Brambring Jaschke GmbH	Qliktech GmbH	Tyczka Totalgas GmbH
CBT Caritas-Betriebsführungs- und Trägergesellschaft mbH	Hilti Deutschland GmbH	Quintiles Commercial Germany GmbH	Unternehmensgruppe Tremonia & Profi
Chubb Insurance Company of Europe SE	Hochland Deutschland GmbH	R+V Betriebskrankenkasse	Velux Deutschland GmbH
Ciba Vision GmbH	I.K. Hofmann GmbH	SAS Institute GmbH	Volkswagen Financial Services AG
Cisco Systems GmbH	ING-Diba AG	SBK Siemens-Betriebskrankenkasse	Volkswahl Bund Versicherungen
Compusafe Data Systems AG	Inubit AG	SC Johnson GmbH	W.L. Gore & Associates GmbH
Computer Futures Solutions GmbH	J&M Management Consulting AG	Schindlerhof Klaus Kobjoll GmbH	Wolfart Klinik
Consol Software GmbH	Johnson & Johnson GmbH	Sellxpert GmbH & Co. KG	Zühlke Engineering GmbH
Convista Consulting AG	Juwi Holding AG	Seniorenwohnheim Löffler	
	Lands' End GmbH	Sick AG	
	Lego GmbH	Simcorp GmbH	
		SMA Solar Technology AG	

Die Top-100-Arbeitgeber nach den Ergebnissen des Great Place to Work Institute Deutschland, unabhängig von der jeweiligen Größenklasse.

Insgesamt haben 235 Unternehmen an dem Wettbewerb teilgenommen.

Quelle: Great Place to Work Institute Deutschland

Ihr Team braucht überraschend Verstärkung?

Buchen Sie Ihre Anzeigen in der STUTTGARTER ZEITUNG Anzeiengemeinschaft.
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 Anzeiengemeinschaft. 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 unter www.stuttgarter-zeitung.de/anzeigenbuchen

Sagen Sie's dem Südwesten.

**STUTTGARTER
ZEITUNG**

ANZEIENGEMEINSCHAFT

Elena – das große Experiment

EINBLICK. Das digitale Meldeverfahren ist rechtlich angreifbar und technisch unausgereift. Personaler fungieren dabei als Versuchskaninchen.

Von **Thomas Muschiol, Michael Miller** und **Randolf Jessl** (Red.)

Die ersten beiden Entgeltabrechnungsmonate der Elena-Ära sind gelaufen und es ist zu konstatieren: Was im Parlament als normales Gesetz formuliert wurde, ist in der Praxis zum Datenexperiment geworden. Ein Experiment, bei dem es an allen Ecken und Enden knirscht. Und ein Experiment, das die Personalabteilung in einen gigantischen Beta-Test einbindet.

Ein perfekter Workflow – theoretisch

Funktioniert Elena überhaupt wie vorgesehen? Diese Frage stellten wir an direkt und indirekt Beteiligte des Elena-Verfahrens. Die Antworten fielen höchst unterschiedlich, ja verwirrend aus.

Dabei sieht alles, was die Elena-Systemarchitekten auf ihren Folien entworfen

bekommt anschließend eine Dokumentation über die von ihm versandten Daten zurück. Der vom Arbeitgeber informierte Mitarbeiter weiß um all dies und kann auf Wunsch Einblick nehmen in alles, was über ihn gemeldet wurde.

Ein perfekter Workflow, sollte man meinen, wenn er denn funktionierte. Genau das aber ist zumindest in den ersten beiden Anfangsmonaten zu großen Teilen nicht der Fall gewesen.

Was heißt: Es funktioniert?

Was bei Elena funktioniert und was nicht, erleben die verschiedenen Beteiligten am Elena-Verfahren unterschiedlich. Am Anfang des Meldevorgangs stehen die Entgeltabrechner, die ja die eigentlichen Adressaten der Elena-Gesetzgebung sind. Diese können den Erfolg oder Misserfolg von Elena zunächst vor allem danach beurteilen, wie komfortabel und effizient

Fehlermeldungen kommen kann. Dennoch bleibt festzuhalten: Eine große Zahl von Anwendern glaubt, die Elena-Daten erfolgreich abgesendet zu haben.

Der unregelmäßige Dokumentationsweg

Somit könnte der Elena-Start eigentlich als „holprig, aber im Ergebnis gelungen“ bezeichnet werden. Diese Bewertung verändert sich aber, wenn der Anwender den durch das Gesetz an ihn gerichteten Auftrag ernst nimmt. Eindeutig heißt es nämlich in § 97 Abs. 2 SGB IV, dass die Übermittlung der Meldung an die Zentrale Speicherstelle ZSS zu protokollieren sei.

Wie der Anwender aber dieser Pflicht nachkommen kann, scheint eines der bisher ungelösten Probleme des Elena-Workflows zu sein. Der Grund dafür könnte in der Gesetzeskonzeption liegen. Denn die Frage, wie die Arbeitgeber die Dokumentationen ihrer abgesendeten Daten von der Elena-Datenbank erhalten, ist weder per Gesetz noch als Rechtsverordnung klar geregelt. Lediglich die Pflicht der Elena-Behörde, eine Annahmestätigung abzuliefern, ist beschrieben. Diese Bestätigung sagt allerdings nichts über den Inhalt der jeweiligen Meldung aus. Es stellt sich daher die Frage, ob allein die Annahmestätigung in Verbindung mit den versandten Daten der gesetzlich vorgeschriebenen Protokollierung genügt. Letztlich kann der Arbeitgeber durch die Annahmestätigung ja nicht nachweisen, welche Daten bei der ZSS angekommen sind.

An dieser Stelle treten die Softwarehersteller auf den Plan. Seit Monaten

Die ersten Monate von Elena, so verlautet aus gut unterrichteten Kreisen, seien von den Technikern ohnehin als Beta-Phase konzipiert worden.

haben, frappierend einfach aus. Da gibt es den Entgeltabrechner, der auf seinem Terminal die perfekt konfektionierte Abfragemaske ausfüllt. Dann erfolgt ein Knopfdruck, und die Elena-Daten werden blitzschnell an ihren Bestimmungsort transportiert, den abgeschotteten speziellen Serverraum der Zentralen Speicherstelle (ZSS) in Würzburg. Dort werden sie verarbeitet, der Entgeltabrechner

ihre Abrechnungs-Software die Elena-Abfragen verarbeitet hat. Dann drücken die Anwender wie gewohnt auf den Absendeknopf und können nur noch vermuten, dass die Elena-Daten, so wie vom Gesetz vorgesehen, im Würzburger Datenspeicher ankommen und verarbeitet werden. Zahlreiche Beiträge in Anwenderforen zeigen aber, dass es hier durchaus zu Nicklichkeiten wie unverständlichen



© MAYER GEORGE VLADIMIROVICH

Gestatten, Elena - das Versuchskaninchen! Lohnabrechner fungieren in der Startphase des neuen Meldeverfahrens quasi als Software-Tester.

kämpfen sie mit dem Problem, dass bisher die automatisierte Rückmeldung über die versandten Daten an die Personalabteilungen Schwierigkeiten macht.

Ihre Vorgehensweise ist unterschiedlich. Einige Anbieter, wie beispielsweise SAP oder Datev, setzen auf eigene Programme, die den Rücklauf der Dokumentationen an die Anwender sicherstellen sollen. Andere setzen auf voreingerichtete Verbindungswege durch Standard-Software wie „Dakota“ oder „Perfidia“.

Zumindest für die beiden ersten Abrechnungsläufe im Jahr 2010 sind dabei sowohl bei den eigenständig programmierten Lösungen als auch bei den erwähnten Standardprogrammen teils erhebliche Probleme aufgetaucht. Ein Umstand, für den die Software-Häuser allerdings nicht als Prügelknaben gehalten wollen. So sei der Inhalt einzelner Datenbausteine nicht klar definiert. Der Software-Anbieter Lexware verweist beispielsweise auf den engen Zeitplan ohne ausreichende Testphase. Die ADP

beklagt, dass die ZSS bislang nicht in der Lage sei, Rücksendeprotokolle zur Verfügung zu stellen. Wieder andere schieben den schwarzen Peter weiter an die Anbieter der Übermittlungs-Software „Dakota“. Die Datev muss sich mit Fehlermeldungen aufgrund abweichender Datensätze herumärgern. (Lesen Sie die Stellungnahmen einiger Anbieter ab Seite 24).

Die Sorge der Personalabteilung

All das könnten Personalabteilungen getrost ignorieren, müssten sie sich nicht darum sorgen, dass ihre abgeschickten Daten zumindest den Elena-Server erreichen und dort verarbeitet werden. Ob dies gelingt, dazu ist derzeit keine verlässliche Antwort zu bekommen. Im Gegenteil: Einige Software-Häuser geben zu, mit der Datenübermittlung noch gar nicht begonnen zu haben. Dies wolle man erst tun, wenn der gesamte Workflow einschließlich des Rückflusses der Dokumentationen an die Arbeitgeber

funktioniere. So lange speichern diese Software-Häuser die Daten im eigenen Rechenzentrum zwischen.

Da nur wenige Anbieter über eine eigene Kommunikations-Software zum ZSS-Server verfügen, behilft sich die Mehrheit anderweitig. Sie versenden die Meldungen – als Überbrückung, bis die direkte Datenübertragung etwa über „Dakota“ steht – als Anhang von E-Mails. Zumindest bis Mitte April soll diese Zwischenlösung für „Dakota“ noch nötig sein. Der Nachteil des E-Mail-Verfahrens: Die Antwortprotokolle können nicht maschinell verarbeitet werden.

Aber selbst wenn diese Annahmestätigungen automatisch ausgesendet würden, bleibt die Frage, ob diese für eine Protokollierung genügen. Auf der Internet-Seite der Deutschen Rentenversicherung heißt es dazu: „Der Arbeitgeber muss belegen können, dass er die Daten gemeldet hat. Sinnvollerweise verknüpft seine Software diese Protokollierung mit den entsprechenden Rückmeldungen der ZSS. Verstöße gegen die Meldepflichten des Arbeitgebers können als Ordnungswidrigkeit geahndet werden.“

KOMMENTAR

„Das Gesetz gehört geändert“

Auch die erbittertsten Gegner der Elena-Datenerfassung räumen ein, dass die Ablösung von Papierbescheinigungen durch eine elektronische Meldung sinnvoll ist. Würde Elena anlassbezogen eingesetzt, wären die Probleme vom Tisch.

Denn die Frage ist berechtigt: Müssen die Elena-Daten in einem derart aufwendigen Verfahren, wie es heute existiert, erhoben werden? Warum bedarf es millionenfacher Meldungen, wenn die Daten nur in vergleichsweise wenigen Fällen genutzt werden? Findet sich da keine einfachere, wirklich anlassbezogene Art der Datenerfassung? Zumal der Vorwurf, bei Elena handele es sich um Vorratsdatenspeicherung, naheliegt. Warum ist es zum Beispiel nicht organisierbar, die Bescheinigung von den Unternehmen elektronisch erst dann anzufordern, wenn diese wirklich gebraucht werden? Die Regierungsverantwortlichen täten gut daran, hier jetzt eine Lösung zu finden und nicht erst zu warten, bis Elena auf dem Tisch des Bundesverfassungsgerichts landet. Eine Gesetzesänderung ist überfällig. Nur so wird Elena zu einer vernünftigen Angelegenheit, die tatsächlich das erreicht, was der Gesetzgeber wollte: Nämlich Arbeitgeber von bürokratischen Kosten und Aufwand zu entlasten.

Von **Thomas Muschiol** (Red.)

Zweifel an den Protokollen

Zu den Rückmeldungen selbst leistet die Informationsseite allerdings kaum Hilfestellung. Die eigens dafür vorgesehene Seite wird noch erstellt. Damit bleiben berechtigte Zweifel, wie sie Andreas Nastke formuliert. „Die bislang versendeten Annahmestätigungen genügen – auch im Zusammenhang mit den versendeten Daten – für eine Protokollierung nicht“, so der Chef des Beratungsdienstleisters Lohnconsult. Er vermutet, dass die ZSS bislang ohnehin noch keine Daten verarbeitet hat.

In dieses Bild passt, dass bereits Rundschreiben existieren, wonach Bußgelder für die ersten Elena-Monate nicht erhoben werden. Selbst die Informationsseite im Internet gibt Entwarnung: „Wer allerdings nicht gleich im Januar 2010 seine Daten gemeldet hat, sondern dies erst etwas später nachholt, muss noch nicht

mit Bußgeldern rechnen: Es werden derzeit keine diesbezüglichen Prüfungen vorgenommen.“

Das große Schweigen

Wie viele Daten sind also wirklich angekommen, wie sieht die Serverarchitektur vor Ort aus, und was sagen die verantwortlichen Techniker selbst zum Stand von Elena? Wir fragten die Deutsche Rentenversicherung Bund, die aber verwies uns zunächst auf die Zuständigkeit der „Bundesregierung“. Dann erklärte sie sich aber doch bereit, Fragen entgegenzunehmen. Antworten blieben jedoch bis auf folgenden Hinweis aus: Eine Vorort-Reportage sei nicht möglich, denn Zugang hätten nur wenige, besonders erfassete Personen. „In Übereinstimmung mit den übrigen am Elena-Verfahren beteiligten Partnern haben wir bisher stets ähnliche Wünsche von Personen oder Medien abgelehnt. Hiervon können wir auch in Ihrem Fall nicht abweichen.“

Lohnabrechner als Versuchskaninchen

Betrachtet man das Elena-Projekt aus technischer Sicht, so ist zusammenzufas-

HINTERGRUND

Wer steht politisch für Elena ein?

Wo wurde eigentlich die Elena-Idee geboren? Und was sagen heute die Urheber zu ihrem Projekt?

Geboren wurde Elena im Wirtschaftsministerium. Die Federführung für das Gesetz wurde alsdann auf das Bundesarbeitsministerium übertragen. Unsere drei Wochen vor Druckschluss gestellte Fragen zu Elena wollten allerdings beide Ministerien zunächst nicht beantworten – und verwiesen auf die Verantwortlichkeit des jeweils anderen. Schließlich einigte man sich intern darauf, dass die offizielle Antwort zusammen mit einer Stellungnahme des Arbeitsministeriums durch das Wirtschaftsministerium erfolgen werde. Dort blieb unsere Anfrage bis zum Redaktionsschluss unbeantwortet. Falls uns doch noch eine Antwort erreicht, werden wir online darüber berichten.

sen: Der Entgeltabrechner kann derzeit nicht nachprüfen, was nach Abschicken der Daten aus dem Entgeltabrechnungsbereich mit diesen geschieht. Je nach Lohnabrechnungs-Software erfährt er allenfalls, dass seine Daten bei Elena angekommen sind. In anderen Fällen kann er nur vermuten, dass die Daten zwischengelagert wurden und auf den Versand warten.

Fazit: Elena funktioniert als Gesamtsystem noch nicht. Es bleibt bei den Betroffenen das mulmige Gefühl, dass die Personalabteilungen hier als Versuchskaninchen für ein nicht ausgereiftes Datenprojekt herangezogen werden. Im Nachhinein, so ein Mitarbeiter aus dem Arbeitsministerium, der ungenannt bleiben möchte, waren die ersten Monate von Elena von den Technikern ohnehin als Beta-Phase konzipiert worden.

Die Gegenstimmen sind beträchtlich

Und schlimmer noch: Betrachtet man das Elena-Projekt aus rechtsstaatlicher Sicht, so mehren sich die Stimmen, die Elena rundweg infrage stellen (siehe hierzu die Seiten 18ff). ■

(softgarden)

...won't believe it's eRecruiting.

Wir bieten eRecruiting Lösungen für:



Bewerbermanagement



onBoarding



Job-Portale



Referral Marketing



Multiposting



Analytics & Reporting



Talent Relationship Management

Unsere Lösungen gibt es jetzt auch für verschiedene Branchen!
www.softgarden.de/branchen

Mehr Informationen unter
www.softgarden.de
oder besuchen Sie uns auf der
PERSONAL 2010 am Stand E.09!

Stoff für eine Verfassungsklage

HINTERGRUND. Handelt es sich bei Elena um Vorratsdatenspeicherung? Und genügt eine Rechtsverordnung als Rechtsgrundlage für die Datenerhebung?

Von **Thomas Muschiol** (Red.)

Bundesverfassungsgericht kippt Vorratsdatenspeicherung.“ Als diese Eilmeldung am 2. März über die Nachrichtenticker verbreitet wurde, mag der eine oder andere Elena-Verantwortliche ins Grübeln gekommen sein. Denn in den Diskussionen rund um das digitale Meldeverfahren Elena ist von unterschiedlichen Seiten darauf verwiesen worden, dass auch das Elena-Verfahren unter Vorratsdatenhaltung fallen könnte. Dass dem nicht so sei, hatten Regierungsstellen stets betont. Ihre Begründung: Man habe das in der langen Anlaufzeit der Elena-Gesetzgebung weiß Gott zur Genüge geprüft.

Acht Jahre Vorbereitung

Zeit zu prüfen war genug. Schaut man sich die Historie von Elena an, so lässt sich die Spur der Diskussionen um das Gesetz bis in das Jahr 2002 zurückverfolgen. Mit der Idee einer „Job-Card“ kamen erste Pläne auf, die vielfältigen Bescheinigungen, bei denen Verdienst- und sonstige Arbeitsvertragsdaten benötigt werden, auf einen „elektronischen Nenner“ zu bringen.

Als schließlich die Elena-Gesetzgebung im März 2009 beschlossen wurde, war auch die SPD-Fraktion – damals noch in Regierungsverantwortung – daran betei-

ligt. Befragt man die Genossen heute zu Elena, so bekommt man die Erklärungsnot einer Partei zu spüren, die mittlerweile auf der Oppositionsbank sitzt. Andererseits ist ihr zugute zu halten, dass sie zu ihrem damaligen Wort steht und überhaupt Stellung nimmt.

„Die damaligen Pläne sind im Schulterschluss unter anderem auch mit den

Genau an dieser Schnittstelle zwischen Gesetz und Rechtsverordnung formulieren Fachleute jetzt weitreichende Bedenken. Diese könnten dazu führen, dass Elena aus grundsätzlichen rechtsstaatlichen Erwägungen in der jetzigen Form zurückgenommen werden muss.

Dies wäre dann der Fall, wenn sich im Rahmen einer Verfassungsklage herausstellen sollte, dass der Gesetzgeber gegen das Gebot des Vorrangs eines Gesetzes verstoßen hat, indem er Eingriffe in die Privatsphäre der Bürger per Rechtsverordnung regelte. Denn Eingriffe ab einer bestimmten Schwere können nicht durch einfache Rechtsverordnung durchgesetzt, sondern müssen vom Gesetzgeber selbst in einem formellen Gesetz beschlossen werden. Dass diese Grenze im Falle Elena überschritten ist, wird unter anderem von Datenschützer



© FEMTUM

Lagern hier Elena-Daten auf Vorrat? Die Antwort ist eine Frage der Interpretation.

Gewerkschaften geschmiedet worden“, so Rosina Baumgartner von der SPD-Arbeitsgruppe Arbeit und Soziales. „Es gab auch seinerzeit nur sehr wenige Kritiker, auch die Datenschützer hatten keine durchgreifenden Änderungswünsche“, so Baumgartner. Allerdings, so räumt die SPD-Politikerin ein, habe man schon Bedenken mit Blick auf die konkreten Datenabfragen gehabt, die zu guter Letzt durch Rechtsverordnung vorgeschrieben wurden.

Thilo Weichert vertreten (siehe dazu das Interview auf Seite 22).

Problem Vorratsdatenspeicherung

Angezählt ist Elena aber bereits durch die eingangs erwähnte Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts zur Vorratsdatenspeicherung. Sie spielt all jenen in die Hände, die schon vor der jüngsten Entscheidung darauf hingewiesen hatten, dass auch bei Elena eine unzulässige Vorratsdatenspeicherung vorliege.

Neben Datenschützer Thilo Weichert äußerte sich in diesem Sinne auch der Justizminister des Landes Baden-Württemberg, Dr. Ulrich Goll (FDP). Dieser stellt konkrete Forderungen ans Elena-Verfahren. „Ich halte eine solche umfängliche und auf Vorrat angelegte Datenbank verfassungsrechtlich nur für zulässig, wenn neben der grundsätzlichen Erforderlichkeit zum Zeitpunkt der Speicherung auch deren Zweck bestimmt ist“, so der Minister in einer Mitteilung seiner Partei. Den entscheidenden Aspekt sieht er wie viele andere Kritiker in der Tatsache, dass Daten aller abhängig Beschäftigten gespeichert werden, „obwohl der Staat vom Großteil der Arbeitnehmer die Daten niemals benötigen wird“. Ein Aspekt, der von den bisherigen Elena-Verantwortlichen, sei es aus Politik oder Verwaltung, offensichtlich falsch eingeschätzt wurde.

Missverständnis beim Begriff „Vorrat“

Einem geradezu grandiosen Missverständnis bei der Diskussion um den Begriff der Vorratsdatenhaltung erliegen jene Regierungsverantwortliche,

die darauf verweisen, dass es sich ja gar nicht um eine Vorratsdatenhaltung handele. Ihrer Meinung nach erledigten die Arbeitgeber ja nur Meldevorgänge elektronisch, die sie bisher eben auf Papierformularen vorgenommen hatten. Ein Missverständnis, das von Bundesarbeitsministerin Ursula von der Leyen kürzlich in einem werbewirksamen Videospot noch bekräftigt wurde. Von

richtigerweise nicht die Beendigung des Arbeitsverhältnisses sein, sondern nur die Aufforderung der Bundesagentur für Arbeit, für einen Antrag auf Arbeitslosengeld Datenmaterial zur Verfügung zu stellen.

Was veranlasst die Datenerhebung?

Diese Interpretation setzt wiederum voraus, dass ein „Anlass zur Datenerhe-

Kritiker betonen, es würden Daten aller abhängig Beschäftigten gespeichert, obwohl der Staat vom Großteil der Beschäftigten sie nie benötigen wird.

der Leyen sprach darin davon, dass Abfragen im Rahmen der Beendigung von Arbeitsverhältnissen durch Elena „nur anlassbezogen“ erhoben würden. „Anlass“ sei eben die Beendigung des Arbeitsverhältnisses.

Bezogen auf den Datenbaustein „Beendigung des Arbeitsverhältnisses“ führt diese Interpretation aber in die Irre. Denn Anlass für die Datenerhebung kann

„nur bei den Arbeitnehmern vorliegen kann, die tatsächlich einen solchen Leistungsantrag stellen oder sich zumindest bei der Bundesagentur für Arbeit arbeitsuchend melden. In unzähligen Fällen, bei denen Mitarbeiter von Job zu Job wechseln oder aus anderen Gründen keine Ansprüche gegen die Arbeitsagentur stellen, werden diese Angaben somit auf Vorrat angelegt.



Für unsere Kunden nur das Beste: BRZ-Teil- und Full-Service!

Für Ihre Personalabrechnung wollen Sie hochwertige Qualität zu einem attraktiven Preis- / Leistungsverhältnis bei voller Kostenkontrolle?

Sie suchen einen Personalabrechnungsservice, der für Ihre Branche passt, immer up to date ist und auch spezifische Anforderungen rasch und zuverlässig löst?

Dann ist unser BRZ-Service für Sie genau die richtige Lösung. Überzeugen Sie sich selbst – Rufen Sie uns einfach an.



b | r | z

www.brz.ag

0421 / 20152 0

Dieser Zwang zur Mitteilung von Kündigungsgründen und anderen umfangreichen Angaben besteht derzeit selbst dann, wenn diese Mitarbeiter explizit erklären würden, keine Leistungen von der Bundesagentur beanspruchen zu wollen.

Im Hinblick auf das Gesamtsystem von Elena ist die Aussage der Bundesarbeitsministerin erst recht irreführend. Denn die laufenden monatlichen Angaben über Verdienstgrößen, Arbeitsstunden und sonstige Tatbestände sind echte Vorratsdatenanforderungen. So werden

selbst hoch bezahlte Ministerialbeamte laufend von Elena erfasst. Die Begründung hierfür lautet, dass sie ja theoretisch irgendwann einmal einen Antrag auf Wohngeld oder eine andere Sozialleistung stellen können.

Rückzug bei Beamten und Minijobbern

Kalte Füße haben die Elena-Verantwortlichen allerdings schon jetzt bei einem nicht unerheblichen Detail bekommen. Mit einer unscheinbaren Änderung der Datenverordnung wurden wenigstens diejenigen Beschäftigten

vom Datenbaustein „Beendigung des Arbeitsverhältnisses“ ausgenommen, für die das Ausfüllen von „vorsorglichen Bescheinigungen“ mangels Anspruch auf Arbeitslosengeld von vornherein keinen Sinn macht, weil keine Pflicht zur Arbeitslosenversicherung besteht. Im Wesentlichen sind dies Beamte und Minijobber.

Warum man auf diese naheliegende Idee erst jetzt gekommen ist, das ist eine der vielen Fragen, auf die uns bisher kein Regierungsverantwortlicher eine Antwort erteilt hat. ■

MEINUNG

„Zweifel an der Verfassungskonformität“

Mit Elena werden personenbezogene Daten von 40 Millionen Arbeitnehmern gespeichert, unter anderem Angaben über Gehälter, Fehlzeiten und die Gründe für etwaige ausgesprochene Kündigungen. Zwar mussten in der Vergangenheit Bürger derartige Daten bereits ebenfalls den Behörden gegenüber offenlegen, wenn sie bestimmte Sozialleistungen beanspruchen wollten. Allerdings war dies immer nur dann der Fall, wenn sie tatsächlich Leistungen in Anspruch nehmen wollten. Eine Offenlegung dieser Daten erfolgte dabei auch jeweils nur gegenüber der Stelle, die für die Leistungsgewährung verantwortlich war.

Die besondere Problematik von Elena besteht darin, dass nunmehr Informationen von 40 Millionen Menschen „auf Vorrat“ von einer Stelle gesammelt werden und von dort auch abrufbar sind. Es ist davon auszugehen, dass die meisten Menschen, deren personenbezogene Daten durch Elena zentral gespeichert werden, die Sozialleistungen, für deren Bewilligung diese Daten „auf Vorrat“ gespeichert werden, zeit ihres Lebens nicht in Anspruch nehmen. Teilweise wird sogar davon ausgegangen, dass 90 Prozent der mittels Elena gespeicherten Daten überhaupt nicht benötigt werden.

Infolgedessen bestehen doch ganz erhebliche Zweifel daran, ob Elena unter dem Blickpunkt der sogenannten Vorratsdatenspeicherung verfassungsgemäß ist.

Grundsätzlich sind personenbezogene Daten nur dann zu erheben, zu verarbeiten und zu nutzen, wenn diese Daten für den jeweiligen Zweck erforderlich sind. Es leuchtet jedoch nicht recht ein, warum eine zentrale Stelle personenbezogene Daten speichert und zum Abruf bereithält, wenn diese Daten für die Gewährung von Sozialleistungen möglicherweise niemals benötigt werden.

Auch das oft angeführte Argument, es sei durchaus datenschutzfreund-

lich, dass der Arbeitgeber in Zukunft nicht mehr erfahre, dass ein Beschäftigter oder Angehöriger des Beschäftigten eine Sozialleistung beantragt habe, weil die dafür erforderlichen Einkommensnachweise durch das Elena-Verfahren erzeugt würden, ist nicht recht überzeugend.

Dieser Zustand ließe sich auch herstellen, indem jedem ausscheidenden Arbeitnehmer ein Ausdruck der für die Bewilligung von Sozialleistungen benötigten

Daten ausgehändigt würde. Auch in einem solchen Fall würde der Arbeitgeber nicht erfahren, ob der Arbeitnehmer Sozialleistungen beantragt. Hinzu käme, dass bei einer solchen Gestaltung die Daten nicht bei einer zentralen Stelle gesammelt würden.

Darüber hinaus erscheint zweifelhaft, ob Arbeitgeber unter dem Gesichtspunkt ihrer Mitwirkungspflichten nach dem SGB, beispielsweise der Auskunftspflicht nach § 57 SGB II, überhaupt dazu verpflichtet werden können, den für Elena erforderlichen Datenkatalog, unabhängig davon, ob ein (ehemaliger) Arbeitnehmer einen Antrag auf Sozialleistungen gestellt hat, zu übermitteln. Denn in Fällen, in denen kein Antrag auf eine Sozialleistung gestellt wird, kann es streng genommen weder einen Anlass zur Mitwirkung noch eine Mitwirkungspflicht geben.



Dr. Berthold Hilderink

Rechtsanwalt bei Simons & Simons, Düsseldorf

Von **Berthold Hilderink**

Wir sind Spezialisten für angewandten Wandelismus.

Der Wandelismus. Ein Phänomen, das immer öfter auftritt in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen. Mehr über den Wandelismus, seine dynamische Gestaltung und die damit verbundenen Chancen erfahren Sie unter www.wandelismus.de

„Rechtsstaatliche Bedenken“

INTERVIEW. In der jetzigen Form ist „Elena“ verfassungswidrig. Diesen Vorwurf äußert der Datenschützer Thilo Weichert, nennt aber zugleich Lösungsansätze.

personalmagazin: Gesetzliche Grundlage für Elena ist das SGB IV. Wesentliches spielt sich aber auf untergesetzlicher Ebene ab. Entspricht dies einem rechtsstaatlichen Verfahren?

Thilo Weichert: Die gesetzlichen Regelungen geben für die zu erhebenden Datensätze nur eine Richtung vor, die in der Rechtsverordnung etwas präzisiert wird. Doch auch insofern verbleiben insbesondere bei heiklen Daten viele offene Fragen, was dazu führt, dass die konkreten Datenfelder nicht rechtsstaatlich hinreichend abgesichert festgelegt werden. Bei einer zentralen multifunktionalen Datenbank für behördliche Zwecke genügt dies meines Erachtens nicht den verfassungsrechtlichen Anforderungen.

personalmagazin: Wie sehen Sie Elena im Lichte des Urteils des Bundesverfassungsgerichts zur Vorratsdatenhaltung?

Weichert: Die jüngste Entscheidung befasste sich mit einer Vorratsdatenspeicherungspflicht durch private Telekommunikationsanbieter für Sicherheitszwecke, was nicht völlig übertragen werden kann auf eine behördliche Vorratsdatenspeicherung für soziale Zwecke. Doch lassen sich die grundsätzlichen Datenschutzwägungen, die vom Bundesverfassungsgericht seit 1983 immer weiterentwickelt und vertieft wurden, auf Elena übertragen. Dies führt dazu, dass Elena in seiner derzeitigen rechtlichen und technischen Form gegen das Verbot der Datenspeicherung auf Vorrat verstößt.

personalmagazin: Welche Konsequenzen sehen Sie für die von Elena betroffenen Arbeitnehmer und Arbeitgeber?

Weichert: Die Arbeitnehmer haben überhaupt keine Chance, sich gegen die Datenspeicherung zur Wehr zu setzen. Selbst der gesetzlich zugesagte Auskunftsanspruch für die Betroffenen wird ja derzeit – mit einer technischen Begründung – verweigert. Arbeitgeber sollten sich über ihre Verbände kollektiv einer übermäßigen Datenerfassung widersetzen. Hierzu gehört eine detaillierte Hinterfragung der – bis heute nicht abschließend geklärten – Datenfelder. Auch die Gewerkschaften müssen sich in diese Diskussion einschalten.



Dr. Thilo Weichert

ist Leiter des Unabhängigen Landes-zentrums für Datenschutz in Schleswig-Holstein (ULD). Er übt diese Tätigkeit bereits seit dem Jahr 2004 aus.

personalmagazin: Wie könnte Elena aus Ihrer Sicht langfristig rechtlich korrekt noch gerettet werden?

Weichert: Mittelfristig muss gewährleistet werden, dass die bisherige Verfügungsmacht über die Daten von der Zentralen Speicherstelle (ZSS) zurück an die Betroffenen gegeben wird. Die Landesdatenschützer fordern seit Jahren eine asymmetrische Verschlüsselung der Daten, sodass diese Daten nur mithilfe eines auf der Karte des Betroffenen abgelegten privaten Schlüssels abgerufen werden können, also nicht einmal durch den Betreiber selbst. Bisher wurde immer wieder fälschlich behauptet, ein solches Verfahren sei nicht praktikabel. Es wäre schon ein massiver Gewinn, wenn die Daten sofort nach Einlieferung in der ZSS mit dem öffentlichen Schlüssel kodiert würden.

personalmagazin: Die ZSS hat unseren Wunsch nach einer Recherche vor Ort abgelehnt. Stimmt dies einen Datenschützer nicht nachdenklich?

Weichert: Keiner kann erwarten, dass Sicherheitsgeheimnisse offengelegt werden, aber: Zum Datenschutz gehört Transparenz. Und zur Transparenz gehört natürlich auch, dass dargelegt wird, welche Datensicherungsmaßnahmen ergriffen werden. Auf diese Informationen haben die Betroffenen und die kritische Öffentlichkeit einen Anspruch. Mit Geheimniskrämerei wird niemandem gedient. ■

Das Interview führte **Thomas Muschiol**.

Gigantomanie in Würzburg

FAKTEN. Die Sammelwut hat begonnen. „Elena“ rafft kräftig Datensätze zusammen und hortet sie an zentraler Stelle – auf Kosten der Datensicherheit?

Von **Michael Miller** (Red.)

Gigantisch klingt das schon: Die Daten von 35 bis 40 Millionen Arbeitnehmern sollen Monat für Monat gespeichert, 60 Millionen Papierbescheinigungen der Arbeitgeber pro Jahr ersetzt werden. Jeder sogenannte Multifunktionale Verdienstsatz (MVDS) eines Arbeitnehmers besteht zudem aus einzelnen Datenbausteinen. Fünf dieser Bausteine sind Pflichtangaben wie Name und Anschrift, neun fallen lediglich bei bestimmten Sachverhalten, etwa einer Kündigung, an. Bis zu 20.000 MVDS können in einer

Datei monatlich auf den Server der ZSS geschickt werden. Klar, dass bei dieser Datenquantität ein mulmiges Gefühl aufkommt. Und wofür die Sammelwut im Würzburger Stadtteil Heuchelhof? All die Nullen fallen weg und übrig bleiben zunächst ganze fünf Bescheinigungen, die ab 2012 auf Knopfdruck verfügbar sind.

Erst am Anfang

Momentan ist Elena noch nicht so weit, dass alle Arbeitgeber ihre Datenpakete übermitteln. Eine offizielle Zahl aller seit Januar an die Zentrale Speicherstelle (ZSS) versandten Meldungen ist nicht bekannt. Klar ist aber, dass nicht wenige

Arbeitgeber ihre Datenpakete erst gar nicht auf den Weg geschickt haben. Teilweise mangels Vertrauen zu Elena, teilweise aufgrund technischer Probleme.

Kommen die Datenpakete bei der ZSS an, beginnt die Welt der Kürzel. Die allgemeinen Datenbausteine des MVDS reicht die ZSS zusammen mit der VSNR, der Versicherungsnummer des Beschäftigten, weiter an die RFV, der Registratur Fachverfahren. Die RFV verknüpft künftig die VSNR mit der ZID, der Kartensignatur des Betroffenen, wenn dieser damit ab 2012 Sozialleistungen beantragt. Die RFV versucht, dadurch Missbrauch vorzubeugen. Nur sie kann 2012 herausfinden, welche Datensätze die ZSS etwa für die Agentur für Arbeit heraussuchen muss.

Diese Sicherheitsvorkehrungen genügen Kritikern nicht. Ein Streitpunkt entzündet sich an der Verschlüsselung der Daten. Daher fordert der Datenschützer Thilo Weichert, die gespeicherten Daten sollten nicht einmal durch den Betreiber selbst, sondern nur mithilfe eines auf der Karte des Betroffenen abgelegten privaten Schlüssels abgerufen werden können (siehe Interview Seite 23). ■

VEDA HR – individuell vernetzt in Ihrem Unternehmen.

Verlieren Sie sich nicht im Tagesgeschäft!

Ganzheitliche Lösungen für Human Resources und Finance & Accounting geben Freiraum für Ihre qualitative Personalarbeit.

Passgenau und praxisnah: VEDA bietet Integration nach Maß.



Viele Fragen sind noch zu klären

STIMMEN. Elena läuft nicht rund. Darin sind sich die Software-Hersteller einig. Sie erläutern aus ihrer Sicht die Startprobleme des Verfahrens.

Von **Michael Miller** (Red.)

Von hochgradiger Erregung bis beachtlicher Gelassenheit: Für ihre Gemütslage beim Thema Elena machen Anwender oft auch den Software-Anbieter verantwortlich, wie etwa unser Forum zeigt. Genau betrachtet existieren jedoch Hürden, auf die Hersteller nur beschränkt Einfluss haben. Anbieter schildern, welche Schwierigkeiten – etwa bei der Versendung der Daten an den Elena-Kommunikationsserver – zu bewältigen sind und mit welchen Problemen Anwender kämpfen.

Profibu: „Allen Fachleuten ist klar, dass noch einige Hürden zu nehmen sind“

„Unsere Software ist seit Anfang Januar in der Lage, die für Elena benötigten Daten aufzubereiten. Aktuell ist die Übertragung zum Elena-Kommunikationsserver mittels der abgestimmten Kommunikations-Software „Dakota“ der



„Es wurde die Chance verpasst, bestehende Erfahrungen der Hersteller gewinnbringend zu nutzen.“

Michael Paatz, Gesellschafter und Geschäftsführer, Profibu

Informationstechnischen Servicestelle der gesetzlichen Krankenversicherung (ITSG) noch nicht möglich. Die Voraussetzungen zur Übermittlung an die Zentrale Speicherstelle (ZSS) sollen erst ab Mitte April zur Verfügung stehen. Das alternative E-Mail-Verfahren kam für uns nicht

in Betracht. Es hat den Nachteil, dass sich die Rückmelde-Mails nicht maschinell verarbeiten lassen. Hierdurch entsteht für die Anwender ein zusätzlicher manueller Aufwand, der die Verfahrenssicherheit beeinträchtigt und zeitintensiv

„Viele technische und fachliche Detailfragen waren und sind noch nach dem Elena-Start zu klären.“

Gudrun Middendorf, Entwicklungskordinatorin, SAP



ist. Dies widerspricht der Intention von Elena als Mittel des Bürokratieabbaus.

Neben den technischen Problemen gibt es eine Vielzahl verschiedener Fragestellungen – insbesondere zur Ermittlung von inhaltlichen Daten –, die derzeit noch nicht beantwortet werden können. Gleichwohl gehen das Gesetz und damit auch unsere Kunden von

teiligten Fachleuten klar ist, dass noch einige Hürden zu nehmen sind. Aus unserer Sicht wurde die Chance verpasst, auf die Erfahrungen der ITSG in der Zusammenarbeit mit den Software-Herstellern zurückzugreifen und die beste

hende direkte Kommunikation gewinnbringend für Elena zu nutzen. Leider wird das erst jetzt in Betracht gezogen.“

SAP: „Informationen zu Elena sind nicht rechtzeitig verfügbar“

„Elena startete aus unserer Sicht sehr holprig. Im Praxisbetrieb treten noch viele Fragen und Probleme auf, weil allen Beteiligten – Zentrale Speicherstelle (ZSS) und Software-Hersteller – wenig Zeit für die Umsetzung von Elena blieb. Es fand nur eine kurze Testphase für Software-Hersteller statt. Die Möglichkeit einer Simulation des Echtbetriebs bei Arbeitgebern gab es nicht.

Viele technische und fachliche Detailfragen, etwa die Handhabung von Wertguthaben oder die Angaben im Kündigungsbaukasten, waren oder sind noch nach dem Start am 1. Januar zu klären. Anpassungen der Software, die mit entsprechendem Arbeitsaufwand sowohl für uns als auch für unsere Kunden verbunden sind, fallen dadurch an. Jede Än-

derung müssen wir zunächst umsetzen und testen. Anschließend müssen auch die Arbeitgeber diese Updates einspielen und testen.

Zudem waren Informationen, etwa hinsichtlich des Elena-Kommunikations-servers, nicht rechtzeitig verfügbar. So sollte unsere Software ab dem 1. März zusätzlich eine zwischen der Deutschen Rentenversicherung Bund und dem Spitzenverband Bund der Krankenkassen abgestimmte sogenannte HTTP-Kommunikation nutzen. Bis Ende Februar waren technische Details hierzu noch nicht veröffentlicht – eine rechtzeitige Umsetzung also nicht möglich.

Die Zusammenarbeit zwischen den Behörden und den Software-Herstellern hat sich in den letzten Jahren deutlich verbessert. Dennoch: Die Gesetzgebung sollte frühzeitig Informationen sowie Testphasen mit Software-Herstellern und Arbeitgebern einplanen.“

Datev: „Das Verfahren erhöht dauerhaft den Aufwand in den Lohnbüros“

„Elena ist auf den Weg gebracht und funktioniert grundsätzlich. Von den bis-

herigen Übermittlungsverfahren unterscheidet sich Elena in einigen Punkten: Erstens entsteht bei der monatlichen Meldung ein sehr großes Datenvolumen. Allein über unser Rechenzentrum haben wir bis Mitte Februar 2010 mehr als 13

tionen und Fragen. Zudem muss sich das Verfahren inhaltlich und technisch erst noch einspielen. Zurzeit setzen wir uns etwa mit abgelehnten Meldungen auseinander. So weist die ZSS unter anderem Datensätze zurück, wenn die aus



„Es wird noch einige Monate dauern, bis Elena reibungslos läuft und zur Routine wird.“

Claudia Erhardt, Leiterin Produktmanagement und Service, Datev

Millionen Elena-Meldungen an die Zentrale Speicherstelle (ZSS) übermittelt. Zweitens umfasst die Übermittlung zusätzliche Daten, die zuvor in den Entgeltabrechnungssystemen nicht erfasst wurden. Das erhöht dauerhaft den Aufwand in den Lohnbüros. Drittens gibt es auch nach dem Start noch Diskussionen zu den Inhalten der einzelnen Datenbausteine.

Auf Anwenderseite ergeben sich bei der Einführung eines derart umfangreichen Meldeverfahrens natürlich neue Situa-

dem Lohnabrechnungsprogramm übermittelten persönlichen Daten der Arbeitnehmer von den bei der Deutschen Rentenversicherung gespeicherten Informationen abweichen. In der Folge ist daher zu klären, welcher Datenbestand korrekt ist. Ab 1. Juli 2010 greift dann die nächste Stufe des Verfahrens mit zusätzlichen Angaben, die für den Kündigungsbau- stein zu erfassen sind. Wir gehen daher davon aus, dass es noch einige Monate dauert, bis das Elena-Verfahren reibungslos läuft und zur Routine wird.“

Endlich Zeit
für die schönen Dinge des Lebens.

**Entspannen Sie sich,
wir kümmern uns um
Ihre Personalwirtschaft.**

- Business Process Outsourcing
- Personalabrechnung
- Prozessoptimierung
- Reisekostenabrechnung
- Zeitwirtschaft
- Mitarbeiterportal

Wir sind für Sie da, serviceorientiert und kompetent, seit über 40 Jahren.



Rechenzentrum Hartmann GmbH & Co. KG
Fliethstraße 90 · 41061 Mönchengladbach
Tel.: 0 21 61 / 8 13 95-0 · www.rzh-nds.de

ADP: „Die Protokolle gedruckt zurückzusenden, ist nicht zeitgemäß“

„Trotz der kurzen Zeit zwischen Verabschiedung der Gesetze und Durchführungsverordnungen ist es uns gelungen, nicht nur die technische Entwicklung, sondern auch die unterstützenden Prozesse bis hin zur Übermittlung der Daten an die Zentrale Speicherstelle (ZSS) komfortabel und sicher bereitzustellen. Leider müssen wir aber feststellen, dass die ZSS bislang nicht in der Lage ist, die Datenanlieferung zu kontrollieren. Damit können keine Rücksendeprotokolle zur Verfügung gestellt werden. Die ZSS hat angekündigt, die Protokolle gegebenenfalls gedruckt zu übersenden. Über die administrativen Auswirkungen einer

solchen nicht zeitgemäßen Vorgehensweise möchten wir uns nicht äußern.

Daher ist aus unserer Sicht die ZSS zurzeit nicht in der Lage, den gesetz-

fahrensnummern für unsere Kunden. Hieraus entwickelt sich eine zunehmend kritische Haltung der Arbeitnehmer und deren Vertreter, aber auch der breiten

„Die ZSS ist zurzeit nicht in der Lage, den gesetzlichen Auskunftspflichten nachzukommen.“

Walter Reusch, General Director Business Unit AdvancedPay, ADP



lichen Auskunftspflichten hinsichtlich der gespeicherten Daten gegenüber den Arbeitnehmern nachzukommen. Darüber hinaus gibt es offensichtlich Verzögerungen bei der Vergabe der Ver-

Öffentlichkeit, da das Elena-Verfahren und die gespeicherten Daten nicht transparent genug sind. Erste Anfragen von Kunden und deren Betriebsräten zu diesem Thema liegen uns bereits vor. ■

INTERVIEW

„Neun von zehn Datenfeldern sind unnötig“

personalmagazin: Momentan gibt es von verschiedenen Seiten Kritik an Elena. Woran hakt es aus Ihrer Sicht?

Andreas Nastke: Die wesentlichen Fehler der Elena-Einführungsphase sehen wir auf drei Ebenen. Auf der informationstechnischen Ebene führte eine mangelhafte und kurzfristige Kommunikation zwischen Ministerium und den umsetzenden Software-Anbietern zu großer Verunsicherung über die digitale Organisation der Sendung von Verarbeitungsprotokollen. Deren Start musste ja schließlich auf März 2010 verschoben werden. Selbst Mitte März fanden wir auf der Info-Website unter dem Stichpunkt „Rückmeldung“ noch immer die Auskunft: „Wir bitten um Entschuldigung. Diese Seite wird zurzeit noch erstellt.“

personalmagazin: Und die Fehler in den anderen zwei Bereichen?

Nastke: Auf der juristischen Ebene wurde offensichtlich im Vorfeld, etwa unter der Überschrift „Streik-Fehlzeiten“, nicht ausreichend geprüft, welche zu erhebenden Daten eventuell verzichtbar sind oder gar gegen geltendes Recht verstoßen. Für die Praxis zog und zieht diese handwerkliche Unschärfe fortdauernd einen enormen Kommunikationsmehraufwand nach sich, der letztlich auf Kosten der Dienstleister und Berater abzarbeiten ist. Auf der dritten, der medialen Ebene, vermissen wir bis heute eine proaktive Kommunikation des Gesetzgebers, die sich nicht auf ein Video und einen techno-juristischen FAQ-Katalog auf der Elena-Website beschränkt, sondern die Sorgen der beteiligten Menschen um die Unversehrtheit ihrer digitalen Identität in den Mittelpunkt rückt.

personalmagazin: Welche Folgen hat das Elena-Projekt?

Nastke: Per Saldo sehe ich für Dienstleister, Steuerberater und Arbeitgeber nachhaltig eine deutliche Mehrbelastung. Ein kleines Beispiel: Über den Datenbaustein „Kündigung“ sind für abzumeldende Mitarbeiter alle Daten unter der Fiktion zu erfassen, dass heute schon der Antrag auf Arbeitslosengeld vorliegt. Da aber nicht jeder ausscheidende Mitarbeiter anschließend einen solchen Antrag stellt, füllen wir statistisch betrachtet ungefähr neun von zehn Datenfeldern völlig unnötigerweise aus.

personalmagazin: Sehen Sie noch weitere Probleme?

Nastke: Immer wieder erfahren wir von vertraulichen Daten, die auf irgendwelchen Wegen an die Öffentlichkeit gelangen. Daher scheint es trotz aller Bekundungen naiv anzunehmen, dass wir nicht auch die Elena-Daten irgendwann auf einer CD serviert bekommen.



Dr. Andreas Nastke

ist Chef und Gründer des Beratungsdienstleisters Lohnconsult.

Das Interview führte **Michael Miller**.

GLOSSE

So schön kann Bürokratieabbau sein

Wir schreiben das Jahr 2020 und im Kreißsaal ist der kräftige Schrei eines Neugeborenen zu hören. Bevor die Hebamme das Kind der Mutter in die Arme legt, befestigt sie am Ärmchen ein rosa Bändchen, auf dem sich ein Barcode befindet. Dann fix mit dem Scanner drüber, und sie erklärt der Mutter: „Jetzt weiß ‚Elena‘, dass es ihr Baby gibt, wir brauchen nichts mehr auszufüllen, ist das nicht praktisch?“ Millisekunden später treffen die Daten über die Internet-Wolke an ihrem Bestimmungsort in Würzburg ein und fortan braucht sich unser Erdenbürger nie mehr um Behördenkram kümmern. Ob Kindergeld, Bafög oder Mietzuschuss, alles wird auf wunderbare Weise über die Wolke abgewickelt.



Thomas Muschiol

leitet das Ressort „Recht“
beim Personalmagazin.

Später, wenn er ins Berufsleben tritt, wird er davon überrascht sein, dass auch sein Arbeitgeber mit lästigen Dingen wie Entgeltabrechnungen oder Steuerbescheinigungen nichts mehr zu tun hat, denn die Version 3 von „Elena“ ist mittlerweile direkt mit dem Zeiterfassungsterminal der Firma verbunden. „Elena“ trifft sich monatlich mit dem Steuercomputer in der Internet-Wolke und gleicht alles perfekt ab. Auch das frühere Berechnen und Abführen von Steuer- und Sozialversicherungsbeiträgen entfällt. Der Arbeitgeber überweist einfach die Bruttolohnsumme aller Mitarbeiter an „Elena“ und das System schaut, was dann noch übrig bleibt.

Wir schreiben das Jahr 2050 ...

... und unser Neubürger sitzt dem Sachbearbeiter im Social-Center gegenüber. „Wie haben die Menschen eigentlich ihr Leben vor ‚Elena‘ bewältigen können?“ Auf diese Frage antwortet der Sachbearbeiter mit brüchiger Stimme: „Ich bin ja schon 79 und kann mich noch gut erinnern. Zettelwirtschaft ohne Ende. Allein die Lebenszeit, die man durch den Bürokratieabbau dazu gewonnen hat ... Stellen Sie sich vor, es gab bei der Einführung von ‚Elena‘ tatsächlich Menschen, die daran herumgemäkelt haben, zum Glück haben die sich nicht durchgesetzt. Schauen Sie, ich ruf grad mal mein Dossier auf. Nächstes Jahr kann ich in Rente gehen und ‚Elena‘ hat hier schon alles ausgerechnet. Von wegen Rentenantrag. Mit so einem bürokratischen Kram brauchen wir uns nicht mehr zu beschäftigen. Die Einbeziehung des Rentenantrags war übrigens der Grund, warum die ursprünglich vorgesehene Löschung der Daten nach fünf Jahren nicht mehr zeitgemäß war.“

Ehrfürchtig schauen beide auf die Zahlenkolonnen, die Aufschluss über alles geben, was über den Zeitzeugen seit dem „Elena“-Startschuss vor 40 Jahren abgespeichert wurde. „Werden die Daten eigentlich automatisch gelöscht, wenn Sie mal nicht mehr sind?“ „Am Anfang gab es da schon Pannen“, so kichernd der Sachbearbeiter. „Aber wissen Sie, seit es den elektronischen Totenschein gibt, werden Sie spätestens im Krematorium automatisch ausgesannt. ‚Elena‘ ist mittlerweile ein todsicheres System geworden.“

Von **Thomas Muschiol**

Personalmanagement
individuell gestalten

Mit unserer Portallösung gestalten Sie Ihr Personalmanagement so individuell und einzigartig wie Sie es sind: die zentrale Online-Plattform bietet Ihnen **alle Funktionalitäten eines modernen Personalmanagements** und ermöglicht die effiziente Nutzung der bewährten KIDICAP P5-Anwendungen.

Besuchen Sie uns auf der **Personal 2010** in Stuttgart. Dort zeigen wir Ihnen gern das Personalmanagement der Zukunft. **Wir freuen uns auf Sie.**

PERSONAL 2010
11. Fachmesse für Personalmanagement
Halle 9/Stand B.13



Ihre IT-Lösungen für
Gesundheit und Soziales



Frauen schneiden im Gehaltsvergleich schlechter ab.

Studien zeigen immer noch Mängel in der Gleichberechtigung auf

Der 8. März war 2010 zum 100. Mal den Frauen gewidmet. Pünktlich zum Weltfrauentag wurden einige Studien veröffentlicht, die immer noch viele Punkte in der Gleichberechtigung von Frauen in der Arbeitswelt anprangern. So kritisiert die EU-Kommissarin Viviane Reding, dass Frauen in Deutschland durchschnittlich 23,2 Prozent weniger verdienen als Männer. Die EU-Kommission hat eine Frauencharta verabschiedet, in der sie sich dazu verpflichtet, sich für bessere Löhne, wirtschaftliche Unabhängigkeit und mehr Gewicht in politischen Gremien für Frauen einzusetzen.

Auch Gewerkschaften, Sozialverbände und Opposition haben bessere Berufschancen für Frauen gefordert. Nach Angaben des Statistischen Bundesamts leben in Deutschland etwa 42 Prozent der Frauen und 60 Prozent der Männer überwiegend von ihrer eigenen Berufstätigkeit.

Ein weiterer Kritikpunkt: Die Zahl der Frauen in Vollzeitjobs ist in den vergangenen zehn Jahren gesunken. 2009 arbeiteten nach einem Bericht der „Frankfurter Rundschau“ 640.000 weniger Frauen Vollzeit als zehn Jahre zuvor – trotz steigender Erwerbsbeteiligung. www.haufe.de/personal

Blended Learning besser akzeptiert

Jedes zweite Unternehmen schult seine Mitarbeiter mit E-Learning, und auch gut die Hälfte der Unternehmen nutzt Blended Learning. Das belegt eine internationale Studie der Cegos Gruppe unter mehr als 2.000 Mitarbeitern und rund 500 HR-Abteilungen sowie Trainingsmanagern in Großbritannien, Deutschland, Spanien und Frankreich. Etwa 45 Prozent der Firmen unterstützen ihre Mitarbeiter durch zusätzliche Online-Tutoren. Im Vergleich der drei unterschiedlichen Lernformen (E-Learning, Blended Learning, Präsenztraining) empfanden 89 Prozent der Befragten Blended Learning als die effektivste Variante. „Das ist eine Steigerung von fast einem Drittel zur vergleichbaren Studie 2006“, erläutert Hartmut Jöhnk, Geschäftsführer von Cegos Deutschland. www.cegos.de

Künftig mehr Social Media im Einsatz

Social Media ist ein Instrument im Recruiting und Employer Branding, das einige Vorreiterunternehmen inzwischen nutzen. Laut des Social-Media-Reports, für den der Unternehmensberater Thorsten zur Jacobsmühlen 548 Personaler in Deutschland und 103 in Österreich befragt hat, werden es künftig mehr werden. 39 Prozent der deutschen Personaler gaben an, dass sie 2009 schon

Social Media	
Xing	37,4 %
Facebook	21,5 %
Twitter	14,5 %
LinkedIn	13,1 %
YouTube	6,0 %
StudiVZ/MeinVZ	5,6 %
andere	6,0 %

Die 548 befragten Personaler nutzen bisher vor allem Xing (Mehrfachnennungen möglich).

Quelle: „Social Media Report“

Social-Media-Angebote in der Personalarbeit genutzt haben. 27 Prozent geben an, dass sie dies künftig tun wollen. In Budgetfragen geben 53 Prozent der in Deutschland Befragten an, dass sie 2010 mehr für Social Media investieren wollen, und 45 Prozent gehen von einem gleichbleibenden Budget aus.

Aber die Unternehmen sind schlecht auf den Einsatz von Social Media vorbereitet. 64 Prozent der befragten deutschen Unternehmen besitzen keine Social-Media-Policy. Nur 18 Prozent haben eine solche Nutzungsrichtlinie erarbeitet. Welche Reputation das eigene Unternehmen im Internet hat, überprüfen auch nur 18 Prozent der Personaler regelmäßig. 32 Prozent kontrollieren dies sogar gar nicht. Die Reputation der Bewerber haben dagegen schon 59 Prozent der deutschen Personaler überprüft. www.jacobsmuehlen.de

NACHRICHTEN

Familienservices

In der Märzausgabe ist uns im Artikel „Externe Unterstützung ist gefragt“ eine Verwechslung bei einer Firmenbezeichnung unterlaufen. Im Text genannt wurde die AWO Familienservice gGmbH, gemeint waren aber die Dienstleistungen der Seniorenservice AWO GmbH und der Elternservice AWO GmbH. Die Seniorenservice AWO bietet institutionsunabhängige Dienstleistungen im Bereich Eldercare an. Zu den Angeboten der Elternservice AWO gehören unter anderem Beratung zu und Vermittlung von Kinder(notfall)betreuung.

www.seniorenservice-AWO.de,
www.elternservice-AWO.de

Online-Lernhilfe für Azubis

Die Zeitarbeitsbranche investiert in die Ausbildung der Personaldienstleistungskaufleute. Seit 2008 erlernen rund 2.000 junge Menschen diesen Beruf. Mit dem Portal www.pdk-azubi.de steht ihnen jetzt eine Online-Lernhilfe zur Verfügung. Das Online-Portal wurde von LexisNexis und dem Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen entwickelt.

www.pdk-azubi.de

Medizinische Fachkräfte

Der Personaldienstleister Michael Page hat sein Portfolio auf die Branche der Medizintechnik, Biotechnologie und Pharmaindustrie ausgeweitet. Im Vordergrund steht die Rekrutierung von Fachkräften aus diesem Bereich.

www.michaelpageinternational.com

Outplacement für Mittelständler

Die Bonner Wirtschaftsakademie (BWA) startete ein Programm „Outplacement für den Mittelstand“. Dieses ist speziell auf die Situation der KMU zugeschnitten und beginnt mit einer Beratung über Interessenausgleich und Sozialplan.

www.bwabonn.de

Berater erwarten bessere Geschäfte

Nach einem schwierigen Jahr 2009 erwarten die deutschen Unternehmensberater für das laufende Jahr wieder ein anziehendes Projektgeschäft. Knapp drei Viertel der Beratungen gehen von einem Umsatzplus für 2010 aus. Die Prognose für die Wachstumsrate liegt, laut der aktuellen Marktstudie

„Facts & Figures zum Beratermarkt“ des Bundesverbands Unternehmensberater, bei fünf Prozent. Anders sah das Jahr 2009 aus: In diesem Jahr verzeichneten die Beratungen infolge des gesamtwirtschaftlichen Negativtrends einen Umsatzrückgang von drei Prozent. Gründe für den neuen Aufschwung sehen die Beratungen

darin, dass viele Firmen nun ihre Geschäftsmodelle anpassen oder komplett neu ausrichten und dass es wieder verstärkt zu Fusionen und Unternehmenskäufen kommt. Auch das Thema Kosteneffizienz werde zu mehr Beratungsaufträgen führen, so BDU-Präsident Antonio Schnieder.

www.bdu.de

Umsatzverteilung

Organisations- und Prozessberatung	43 %
Strategieberatung	24 %
IT-Beratung	23 %
HR-Managementberatung	11 %

So verteilte sich der Umsatz der Branche im Jahr 2009 auf die einzelnen Beratungsfelder.

Quelle: BDU, 2010

Neues von den Stellenmärkten

NEUES PORTAL Abra Vision ist ein neues, vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg gefördertes Portal, das abgelehnte Bewerbungen aus Unternehmen anderen Firmen, die noch Mitarbeiter suchen, zugänglich macht. Das Portal will mehr wirtschaftlichen Austausch anregen. Der Mitgliedsbeitrag für Unternehmen beträgt einen Euro pro Tag.

www.abra-vision.com

LEHRSTELLENMARKT Meinstadt.de hat auf die veränderte Ausbildungsmarktsituation reagiert und seine Angebote für den Lehrstellenmarkt ausgebaut. Mit den neuen Premium-Lehrstellenanzeigen können sich Unternehmen auffällig positionieren

und somit mehr Bewerbungen generieren.

www.meinstadt.de

KOOPERATION Durch ihre neue strategische Zusammenarbeit haben die Online-Stellenbörse Jobware und der Recruiting-Spezialist Access ihre Reichweiten innerhalb der akademischen Zielgruppen gesteigert.

www.jobware.de, www.access.de

APP Der E-Recruiting-Spezialist Softgarden hat die für das Recruiting im sozialen Netzwerk Facebook entwickelte Applikation um eine weitere Funktion ergänzt: Mitarbeiter können nun „Freunde“ auf Facebook dem eigenen Arbeitgeber empfehlen.

www.softgarden.de

Das Herzstück des Unternehmens

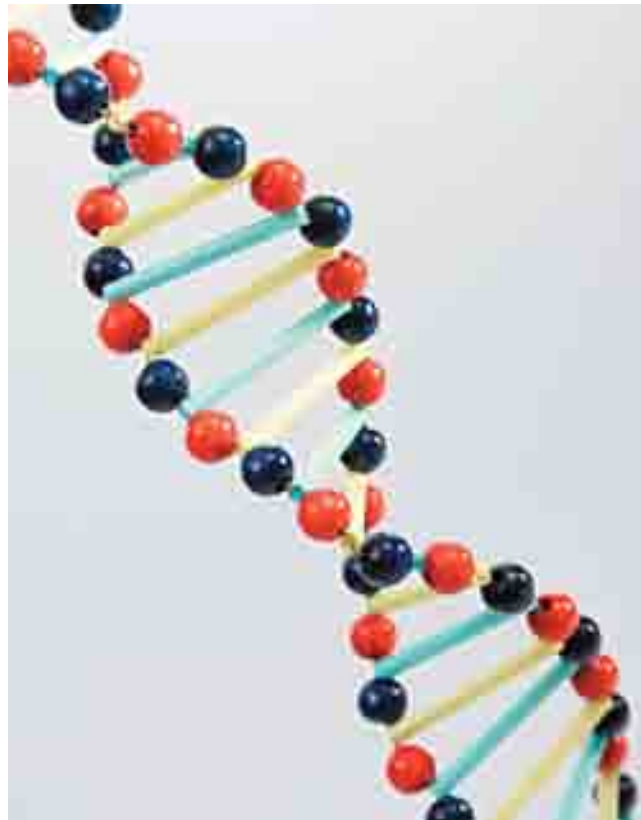
STUDIE. Die Unternehmenskultur spielt eine zentrale Rolle bei der Strategieumsetzung. Der Prozess der Kulturentwicklung lässt sich in vier Phasen einteilen.

Von **Christian Bleis, Steffen Lütjen**
und **Katrin Zoike**

Die Unternehmenskultur ist wichtig. Sehr wichtig sogar. So schreibt der amerikanische Managementautor Gary Hamel: „Es ist unmöglich, in einem Unternehmen Veränderungen zu bewirken, ohne zuerst dessen Kultur verstanden zu haben.“ Auch immer mehr Studien widmen sich diesem Thema und untermauern die hohe Bedeutung der Unternehmenskultur. Eine Studie der Unternehmensberatung Goldpark in Kooperation mit der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin bestätigt dies. Sie basiert auf Interviews, die wir mit Vorständen und Top-Managern geführt haben, deren Häuser (internationale Mittelständler bis hin zu DAX-Konzernen) sich aktiv mit ihrer Unternehmenskultur auseinandergesetzt haben. Gefragt nach der Bedeutung der Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg, ergab sich im Mittel eine 9,7 auf einer Skala von null bis zehn.

Herz und Verstand des Unternehmens

Sonja Sackmann, Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität der Bundeswehr in München, beschreibt die Unternehmenskultur als „... eine Gesamtheit von historisch ge-



Die Kultur muss nachhaltig in der „DNA“ des Unternehmens verankert werden.

wachsenen, wandelbaren und gemeinsam gelebten Werten, Normen, Denkhaltungen und Meinungen, die sichtbar werden im Verhalten, in der Kommunikation, bei Entscheidungen, in Handlungen, in Symbolen ...“. Einfach ausgedrückt: Wenn die Unternehmensstrategie den Verstand eines Unternehmens repräsentiert, ist die Unternehmenskultur das Herz des Unternehmens. Es kann noch so logisch sein, eine bestimmte Strategie zu verfolgen, legt Ihr Unternehmen beziehungsweise

legen Ihre Mitarbeiter kein wirkliches Herzblut in die Verfolgung dieser Strategie, so bleibt sie sehr wahrscheinlich erfolglos.

Die Unternehmenskultur ist die zentrale Schlüsselgröße bei der Strategieumsetzung, da sie als verinnerlichtes System von Werten und Normen einerseits eine gravierende Erfolgsbarriere darstellen kann. Andererseits können die gelebten Werte einer aktiv gestalteten Unternehmenskultur eine verfolgte Strategie aber auch sehr wirkungsvoll zur Entfaltung bringen.

Stärkung der integrativen Kräfte ist notwendig

Interessant ist zunächst ein Blick auf die Anlässe, die zu einer aktiven Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur in den befragten Unternehmen geführt haben.

Zu den häufigsten Anlässen zählten unter anderem Fusionen, Akquisitionen, Programme zur Effizienzsteigerung, Umstrukturierungen und Wachstumsbestrebungen. Diese Anlässe haben eines gemeinsam: Die Stärkung integrativer Kräfte ist notwendig, um die Unternehmensziele zu erreichen. Dies bestätigt auch die oben benutzte Metapher vom Herz und Verstand eines Unternehmens. In kopfgesteuerten Unternehmen werden Strategien oder Veränderungsprozesse

regelmäßig schlechter umgesetzt als in Unternehmen, in denen die Unternehmenskultur eine wesentliche Rolle spielt. Dies beruht unter anderem darauf, dass es bei allen genannten Anlässen einige oder alle der folgenden Symptome in der Belegschaft geben wird.

- Lagerbildung, häufig entlang der Widerstandslinie zwischen „Bewahrern“ und „Erneuerern“.
- Mangelnde Orientierung, was das gemeinsame Ziel ist. Aktionen einzelner Personen oder Organisationseinheiten neutralisieren oder konterkarieren – beabsichtigt oder nicht – die Aktionen anderer Personen oder Organisationseinheiten.
- Rückzug/innere Kündigung bei einigen Mitarbeitern. Die Folge: Verlust an Effizienz und Leistungsstärke.
- Positionierungsrangeleien: Der Fokus verschiebt sich von der eigentlichen Geschäftsaktivität auf zwischenmenschliche Angelegenheiten.

Der Grund für diese negativen Begleiter-

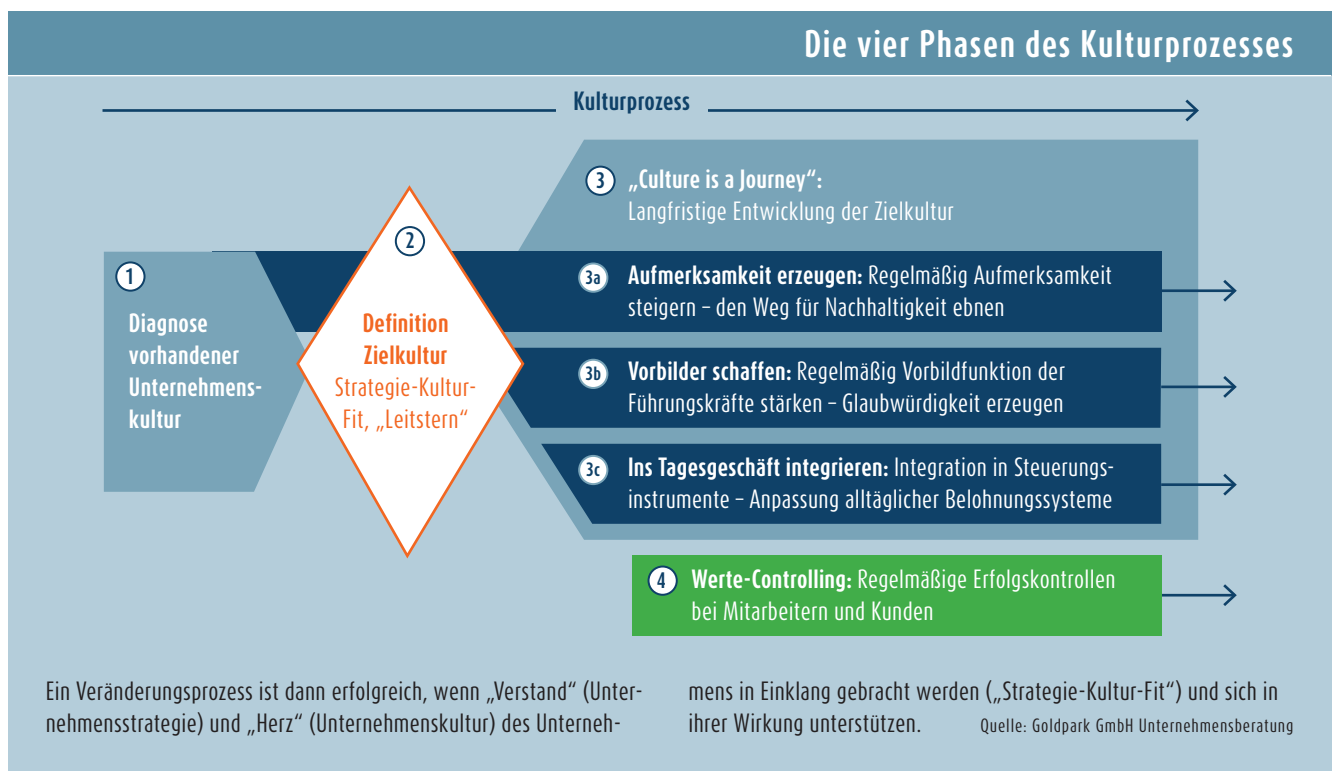
scheinungen: In jedem Unternehmen haben sich „Erfolgsmodelle“ etabliert, das heißt, Mitarbeiter sind mit bestimmten Verhaltensweisen erfolgreich und mit anderen nicht. Insbesondere ambitionierte Mitarbeiter haben eine sehr feine Antenne dafür, was in einer Organisation „belohnt“ und was „bestraft“ wird und verhalten sich entsprechend. Dies führt zwangsläufig zu einer Reproduktion der bestehenden Kultur. Genau hier muss ein Erfolg versprechender Kulturveränderungsprozess ansetzen. Sie müssen herausfinden, was von der bestehenden Kultur nach wie vor zielführend ist und wo Änderungen notwendig sind.

Die vier Phasen eines Kulturprozesses

Natürlich gibt es auf die Frage, wie die Unternehmenskultur aktiv gesteuert werden kann, keine universell gültige Patentlösung. Doch haben wir mithilfe der Studie einen vier Phasen umfassenden Kernprozess herausarbeiten können (siehe Grafik). Dieser gliedert sich wie folgt.

- Kulturdiagnose: Erhebung und damit „sichtbar“ machen der Werte im Unternehmen. Aufzeigen der „Werte“-Unterschiede zwischen Führung und Mitarbeitern.
- Strategie-Kultur-Fit: Definiertes Ziel-Werte-Set – kombiniert aus Mitarbeiterwerten und Vorstandswerten, die für die strategische Ausrichtung besonders bedeutsam sind.
- „Culture is a Journey“: Drehbuch eines Kulturentwicklungsprozesses, das hilft, die Werte nach und nach zu konkretisieren und im Unternehmen zu verankern. Dadurch werden sie erlebbar und „anfassbar“.
- Werte-Controlling: Die Verankerung der Werte in unterschiedlichen Instrumenten führen zur dauerhaften Überprüfung und Relevanz der Werte im Unternehmen.

Man erzählt sich, dass Ferdinand Piëch kurz nach seinem Antritt bei Volkswagen einen Blaumann geschnappt hat, um für einige Tage am Fließband mitzuarbeiten.



Dies sicherlich nicht, um die ein oder andere Tätigkeit zu erlernen, sondern um die Arbeitseinstellung der Mitarbeiter zu verstehen. Daraus konnte er wertvolle Rückschlüsse über Mentalität, Werte und Verhalten der Mitarbeiter ziehen.

Systematische Kulturdiagnose

Eine breiter angelegte Kulturanalyse geht häufig mit einer Interviewbefragung der Mitarbeiter und Führungskräfte einher. Dabei wird einerseits herausgearbeitet, welche Themen im Unternehmen aktuell eine dominante Rolle spielen, welche Normen und Werte von Bedeutung sind

und welche unausgesprochenen Regeln existieren. Andererseits wird durch ein befragungsgestütztes, quantitatives Verfahren gemessen, welche Werte aus Sicht der Belegschaft für die Zukunft attraktiv sind und wie weit das Unternehmen aus Sicht der Belegschaft von diesem Idealbild entfernt ist. So werden Anhaltspunkte ermittelt, wie das Unternehmen „tickt“, was wiederum durch ein Werteset dargestellt werden kann.

Ebenso wichtig ist es herauszufinden, was für eine Veränderungsbereitschaft im Unternehmen vorherrscht. Diese hängt einerseits davon ab, für wie sinn-

voll die Mitarbeiter eine Veränderung der aktuellen Situation halten. Andererseits für wie gut gerüstet sie das Unternehmen für eine solche Veränderung einschätzen (Veränderungskompetenz). Durch spezielle Kennziffern wird ermittelt, wie veränderungsbereit Mitarbeiter und Führungskräfte sind. Je mehr sie von der Notwendigkeit zur Veränderung und der vorhandenen Kompetenz überzeugt sind, umso aktiver bringen sie sich ein.

Zentrales Kriterium für eine gute Kulturanalyse ist, dass sie neben weichen Einflussfaktoren immer auch harte Fak-

AUS DER PRAXIS

„Führungskräfte als Botschafter gewinnen“

Das Thema Unternehmenskultur spielt bei der BMW Group eine wichtige Rolle. In unserer Strategie mit dem Namen „Number One“ ist die „einzigartige Unternehmenskultur“ als ein entscheidender Wettbewerbsvorteil definiert. Die Kultur ist für uns also kein Soft-, sondern ein Hard-Fact. Wir haben die Erfahrung gemacht: Je größer der Bezug zum Business-Kontext ist, desto weniger Skepsis tritt auf. Letztlich zählen messbare Ergebnisse, keine Ankündigungen. Deshalb haben wir das Top-Management dabei unterstützt, ein konkretes Bild davon zu bekommen, wie es um die Unternehmenskultur steht. Mit dem „Change-Monitor“ haben wir ein Instrument entwickelt, das Informationen liefert, wo sich das Unternehmen in der Erreichung der kulturellen Veränderungsziele befindet.

Der Prozess der Kulturtransformation ist selten ein kontrollierter „Top-Down-Tsunami“. Folgt man den Erkenntnissen der Organisationsentwicklung, ist die Vorstellung eines „Systems sich verbindender Pfützen“ realistischer. Kultur wird nicht direkt, sondern über Kontexte wie Strukturen, Personen oder Systeme (zum Beispiel Führungsinstrumente) gesteuert. Ausgangspunkt für den kulturellen Wandel sind geschlossene Signale aus dem Top-Management. Schließlich gilt es, alle Führungskräfte, insbesondere das mittlere Management, als Botschafter zu gewinnen.

Bei BMW spielt Unternehmenskultur überall eine Rolle: Bei der Festlegung von Strukturen, beim Design von Prozessen, im Einsatz von Steuerungs- und Entlohnungssystemen, bei der Auswahl und Entwicklung von Führungskräften und vor allen Dingen beim täglichen (symbolischen) Führen. Wichtig ist: Die gesetzten Signale müssen eine Sprache sprechen! Dazu fördern wir gezielt den Dialog zwischen Führungskräften und Mitar-

beitern. Eine unserer Maßnahmen zur Kulturentwicklung nennt sich „Number One on Tour“. Seit Ende 2009 sind national und international mehr als 8.000 Führungskräfte eingebunden. Hierarchie- und bereichsübergreifend wird bei der „Tour“ die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens thematisiert. Das Resultat ist die Vermittlung von Sinn, Vertrauen in die Strategie des Unternehmens und ein neuer Teamspirit, der auf den Gängen weithin zu spüren ist. Zusammengefasst: „One Voice, one Team, one Spirit.“

Momentan stecken wir noch mitten in dem Prozess des kulturellen Wandels. Die Kulturtransformation ist der Bass-Ton im Orchester der Organisationsentwicklung. Eine weitere Maßnahme, der sogenannte „Treffpunkt Führung“, dient der Entwicklung eines gemeinsamen Führungsverständnisses und setzt den begonnenen Prozess fort. Bei der BMW Group wurde verstanden, dass die Emotion der Produkte durch die Emotion von Mitarbeitern entsteht. Nach einer Phase, in der die „Analytik“ im Vordergrund stand, kümmern wir uns heute zusätzlich um das „Herz“ der Organisation.



Holger Bodenmüller

ist Change-Manager und Kulturexperte bei der BMW Group in München.

Von **Holger Bodenmüller**

ten liefert, mit denen die Kultur wirklich begreifbar und beschreibbar wird.

Zielkultur definieren und verankern

Die Kulturanalyse ergibt ein repräsentatives Bild zur aktuellen und gewünschten Unternehmenskultur aus Sicht der Belegschaft. Anschließend sollte mit der Unternehmensführung ein Soll-Werteset erarbeitet werden, das die Wirkung der geplanten Strategie aktiv fördert. Über die Ermittlung der Werte, die aus Sicht des Managements die Strategie maximal stützen, und der Werte aus Sicht der Belegschaft, soll eine Synchronisation und Verzahnung zwischen Strategie und Kultur erfolgen. Wie nennen dies „Strategie-Kultur-Fit“.

Oberste Maxime für die Umsetzung ist erneut der Zusammenhang zwischen Kopf und Herz. Möglichst jede abgeleitete Maßnahme, jedes eingesetzte Instrument sollte nicht nur den strategischen Zielen dienen, sondern muss auch im Einklang mit den angestrebten Werten stehen. Welche Instrumente und Maßnahmen geeignet sind, hängt von der unternehmensindividuellen Situation und den angestrebten Zielen ab. Entscheidend sind aber drei Voraussetzungen und drei zentrale Hebel.

Ausdauer, Dialogbereitschaft und Mut

Die drei Voraussetzungen sind Ausdauer, echte Dialogbereitschaft und Mut. Es gibt keinen Schalter, mit dem eine gewünschte Unternehmenskultur von jetzt auf gleich installiert werden kann. Wer sich auf die Reise begibt, sollte sich und den Mitreisenden klarmachen, dass es sich nicht um einen Ausflug, sondern um eine Fernreise handelt. Die Bedeutung der Werte und ihr Zusammenhang mit der Strategie müssen immer wieder zum Gegenstand echter Dialoge im Unternehmen werden. Ob es das Management mit der Umsetzung der Kultur wirklich ernst meint, merken die Mitarbeiter spätestens bei der ersten kniffligen Entscheidung. Macht ein Mitarbeiter zum Beispiel einen Karriereschritt, weil seine Zielerreichung exzellent ist, obwohl er gegen die Werte des Unternehmens verstößt, dann

wird die Glaubwürdigkeit des Kulturprozesses leiden. Es gilt nicht nur bezogen auf die Ziele, sondern auch bezogen auf die angestrebten Werte, konsequente Entscheidungen zu treffen und sich gegen bisherige Routinen durchzusetzen.

Zur Steuerung der Kultur haben sich folgende drei Hebel herauskristallisiert: Dauerhafte Aufmerksamkeit sichern, Vorbilder schaffen und fördern sowie Werte in den Alltag integrieren. Diese Hebel werden im Folgenden anhand von Fallbeispielen aus der Praxis erläutert.

Dauerhafte Aufmerksamkeit sichern

Das Managementteam eines mittelständischen Unternehmens beginnt jedes monatliche Management-Meeting mit einem Status zur Kultur. Es werden Fragen zur nachhaltigen Umsetzung, zu Erfolgen und zu Rückschlägen diskutiert. Wichtige Erkenntnisse daraus werden über die Kommunikationsroutinen in die Organisation zurückgespiegelt.

Ein Industrieunternehmen führt sogenannte Werte-Monate durch. Einmal im Quartal steht ein Wert der definierten Zielkultur im Fokus. Die verschiedenen Geschäftseinheiten sind aufgefordert, entsprechend der Werte Aktionen und Veranstaltungen in ihren jeweiligen Bereichen durchzuführen. In Führungskreis-Konferenzen werden Best-Practice-Beispiele und Ideen ausgetauscht.

Vorbilder schaffen und fördern

Gerade das Verhalten der Führungsmannschaft steht in der Zeit des Veränderungsprozesses im Fokus aller Mitarbeiter. Versäumnisse werden von Kritikern schnell als Beweise für das Scheitern gesehen, der Begriff der „Alibi-Kultur“ macht die Runde. Deshalb müssen Führungskräfte und insbesondere das Top-Management mit gutem Beispiel vorangehen.

Ein Dienstleistungsunternehmen mit mehreren Tausend Mitarbeitern beispielsweise integriert die Werte in die Willkommens-Workshops für neue Mitarbeiter, in denen der Vorstand selbst die

Bedeutung der Werte vermittelt. In einem anderen Unternehmen findet einmal im Monat ein Vorstands-Frühstück statt, an dem zufällig ausgeloste Mitarbeiter teilnehmen. In diesem zwanglosen Zusammenkommen werden wichtige Dialoge zur Umsetzung der Kultur geführt.

Integration in den Alltag

Um eine Kultur nachhaltig zu verankern, müssen die Werte zur Routine werden. Es braucht sichtbare Zeichen der Integration in den Alltag. Wenn der Dialog über die Werte nicht mehr als außergewöhnliche Veranstaltung, sondern als normaler Vorgang gesehen wird, hat sich die DNA des Unternehmens verändert.

Eine Bank führte beispielsweise ein 270-Grad-Feedback für Führungskräfte ein. Basis des Feedbacks ist die Operationalisierung der Werte. Mitarbeiter, Kollegen und die eigene Führungskraft, ergänzt um das Selbstbild, geben eine Einschätzung zur Einhaltung der Werte. Dies spiegelt dem Unternehmen zurück, inwieweit tatsächlich wertekonform (und damit auch strategiekonform) geführt wird.

Fazit: Herz und Verstand verbinden

Ein professionell gestalteter Kulturprozess verbindet den vom Verstand geprägten Veränderungswunsch des Managements mit dem Herzen des Unternehmens, diese Veränderung auch Wirklichkeit werden zu lassen. ■

Prof. Dr. Christian Bleis

lehrt an der Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin und ist Leiter Forschung & Entwicklung der Goldpark GmbH.

Steffen Lütjen

ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Goldpark GmbH.

Katrin Zoike

ist Managerin bei der Unternehmensberatung Goldpark GmbH.

Krisenthemen sind abgehakt

TREND. Talentmanagement und HR-Transformation werden die Agenden 2010 beherrschen. Die HR-Managementberatungen spüren verstärkte Nachfrage.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

HR-Managementberatung nimmt weiterhin einen hohen Stellenwert ein. Das war so im Jahr 2009, wie die aktuelle BDU-Studie zeigt: Trotz Krisenzeiten betrug der Anteil der HR-Managementberatung im Jahr 2009 elf Prozent des Beratungsgesamtumsatzes. Und das ist erst recht so im Frühjahr 2010, wie eine Umfrage des Personalmagazins unter 13 Beratungen bestätigt: „Beratung wird derzeit sehr aktiv nachgefragt, insbesondere in den Bereichen Führungsprozesse und Organisation“, berichtet Thomas Luther von NCC Management Consultants. Laut Dr. Ulrich Althausen von HR-Quadrat geht es nun vor allem darum, die Nützlichkeit von HR-Organisationen und -Instrumenten nachzuweisen. Und hierfür sei meist externes Know-how nötig.

Allerdings gilt die rege Nachfrage nach Beratung nicht für alle Unternehmen und Branchen. Gerade 2009 gab es einige Unternehmen, die Beratungsprojekte aufschoben oder versuchten, Themen eigenständig umzusetzen. Das hat sich mit dem Jahreswechsel aber geändert. Dr. Manfred Strombach von SMS Consulting erkennt einen Trendwechsel: „Nachgefragt werden vornehmlich einzelne, kompakte und spezielle Themen, die schnell und mit entsprechender externer Expertise beantwortet werden müssen“, sagt er und ergänzt: „Der Trend geht zur Aufteilung der Projekte in Teilprojekte mit klar definierten, bewerteten Zwischenergebnissen.“ Auch Anton Stockhausen von Klaus Lurse

Personal + Management sieht ein wachsendes Interesse an Beratungsdienstleistungen Anfang 2010. Im Vergleich zu 2009 liege die Nachfrage schon wieder bei einem Plus von rund 20 Prozent. „Damit ist zwar der Stand von Herbst 2007 oder Frühjahr 2008 noch nicht erreicht, aber viel Boden wettgemacht“, sagt er.

Beratungsthemen im Trend

Die aktuellen Trendthemen im HR-Management werden mit deutlichem Abstand vom Talentmanagement angeführt. Aber auch Beratungen zur HR-Transformation beziehungsweise zur Professionalisierung der HR-Funktion und zur Führungskräfteentwicklung im Unternehmen sowie zur Wertschöpfung durch das HR-Management haben derzeit Konjunktur. Neu entstandene Fragestellungen, wie der Umgang mit Web-2.0-Themen oder sozialen Medien, werden von den Beratungen

ebenfalls als wichtig erachtet. Das gilt auch für das Thema Mitarbeiterbindung. Dazu Heike Cohausz von Rundstedt HR Partners: „Unternehmen werden Fach- und Führungskräfte künftig nur mittel- und langfristig an sich binden können, wenn sie ihnen Perspektiven bieten und sie in ihrer persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung unterstützen.“

Aber es gibt auch Themen, die kürzlich noch oben auf den Agenden standen und die heute kaum noch Relevanz haben. Das sind in erster Linie kurzfristige Krisenthemen und insbesondere das Thema „Führen in der Krise“. Michael Eger von Promerit führt weiter aus: „HR-Themen wirken mittel- und langfristig, echte Krisenrezepte sind daher fehl am Platz. Wichtiger ist es, sich der Schwankungen noch bewusster zu sein als bisher und flexible Instrumente zu installieren.“ Das Thema Kompetenzmanagement wird sowohl als

Trends und abgehakte Themen

Trendthemen der HR-Managementberatung

Talentmanagement

8

HR-Transformation

6

Führungskräfteentw./Coaching

5

Wertschöpfung durch HR

4

Mitarbeiterbindung

3

Performance-Management

3

Aufgegebene frühere Trendthemen

Kurzfristige Krisenthemen

2

Trainings „von der Stange“

2

Vergütung/Zielvereinbarung

2

Gender-Themen

1

Kompetenzmanagement

1

Outplacement-Beratung

1

Die Krise ist als Beratungsthema inzwischen abgehakt. Jetzt geht es wieder um strategische und zukunftsweisende Themen.

Quelle: Umfrage unter 13 HR-Managementberatungen, 2010

Download



Eine Übersicht aller teilnehmenden HR-Managementberatungen inklusive Kontaktdaten können Sie sich auf unserem Internet-Portal herunterladen www.personalmagazin.de

Trendthema als auch als überholtes Thema angesehen. Das kann auch eine Definitionsfrage sein. Heike Gorges von HRblue: „Früher hieß es strategisches Kompetenzmanagement, heute Talentmanagement, welches, je nach Definition, Kompetenzmanagement beinhaltet und noch weit darüber hinaus gehen kann.“

Das Zusammenspiel optimieren

Die Themendefinition kann auch in der Zusammenarbeit zwischen Berater und Personalabteilungen einen Reibungspunkt bilden. Nicole Horn von Dr. Geke & Associates rät deshalb zu einer konkreten Auftragsklärung, um das Zusammenspiel beider Seiten zu optimieren. Zudem sollte die Projektorganisation gleichwertig mit Beratern und Mitarbeitern aus dem Unternehmen besetzt werden, und das Wichtigste: „Vermeiden Sie bewegliche Ziele und stellen Sie die Nachhaltigkeit der Projektergebnisse sicher“, empfiehlt sie. Die Nachhaltigkeit betont auch Erik Bethkenhagen von Kienbaum. „Der Berater ist immer öfter auch über akute Projektphasen hinaus als Sparringspartner für die Personalabteilung gefragt“, sagt er. Die Arbeit der HRM-Abteilungen sei zudem heute mehr denn je auch an Finanzkennzahlen ablesbar.

Was einen guten Berater in HR-Managementthemen auszeichnet, fasst Denis Hartmann-Blath von Baumgartner & Partner zusammen: „Neben dem analytischen und konzeptionellen Handwerkszeug ist die Kenntnis praxiserprobter Lösungen von entscheidender Bedeutung“, sagt er. Ein guter Berater

kenne Best Practices anderer Firmen und zeichne sich durch soziale Intelligenz aus – eine Schlüsselkompetenz für den HR-Bereich.

Abschließend stellt sich die Frage, wie sich die Personalabteilungen nach der Krise neu aufstellen können. Für Michael Paschen von Profil M hängt die zukunftssichere Aufstellung davon ab, wie die entscheidenden Personen die Firmenstrategie gestalten: „Gute HR-Arbeit kann jetzt genau das tun, was ohnehin auch in anderen Zeiten ihr ureigenster Auftrag wäre: Durch gute Potenzialanalysen dazu beitragen, dass kompetente Manager und Fachleute in diejenigen Positionen kommen, in denen sie den künftigen Erfolg mitgestalten können.“

Heike Gorges von HRblue geht einen Schritt weiter. Sie sieht als zielführende Wege aus der Krise eine klare HR-Strategie, ein aktives Veränderungs- und Kostenmanagement sowie ein „After-Crisis-Management“: „Personalabteilungen müssen jetzt wieder aufbauen, was durch die Krise an Reputation und Services verloren gegangen ist“, berichtet sie. Nun sei eine Rückbesinnung auf eingefrorene Themen wie Employer Branding, professionelles Recruitment und Personalentwicklung zielführend. Ihr Fazit: „Ein guter HRM-Berater muss verschiedene Rollen beherrschen. Und er muss auf Augenhöhe je nach Level HR-Manager, Führungskräfte und Geschäftsleitung beraten können.“ ■

Und wie meistern

Sie

den Spagat zwischen Effizienz und Mitarbeitermotivation?

Wir unterstützen Sie bei der Entwicklung und Umsetzung Ihrer

- Vergütungs- und Anreizsysteme
- Führungs- und Performance Managementsysteme
- Personalentwicklungskonzepte
- Organisationsstrukturanalysen

DR. STROMBACH
Managementberatung
& **DR. SCHWABL**
SMS CONSULTING

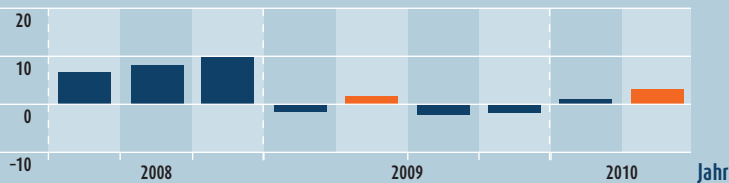
+49 (0) 69 – 94 14 93 0
info@strombach.com | www.strombach.com

Betriebe bleiben einstellungsbereit

Obwohl die Erholung der deutschen Wirtschaft stagniert, bleiben Arbeitgeber im Hinblick auf ihre Personalpläne zuversichtlich. Viele sind bereit, im zweiten Quartal Personal einzustellen. Das geht aus dem veröffentlichten Arbeitsmarktbarometer des Personaldienstleisters Manpower hervor. Von den befragten Unternehmen gehen neun Prozent davon aus, im kommenden Quartal mehr Arbeitnehmer einzustellen. Unter den erfassten EU-Ländern belegen die deutschen Arbeitgeber zusammen mit Franzosen und Briten einen Platz im Mittelfeld. Die zuversichtlichsten Arbeitgeber sitzen in Polen, Schweden und Norwegen. Im Vorjahresvergleich verbessern sich die Daten aus Deutschland in sechs von neun erfassten Branchen, was auf eine generelle Klimaverbesserung am Arbeitsmarkt hinweist. www.personalmagazin.de

Manpower Arbeitsmarktbarometer

Netto-Beschäftigungsausblick in Prozent



Für das zweite Quartal 2010 ergibt sich ein Netto-Beschäftigungsausblick von drei Prozent. Die Studie können Sie sich auf www.personalmagazin.de herunterladen.

Quelle: Manpower, März 2010

Führungskräfte unzufrieden im Job

Fast jede vierte Führungskraft ist unzufrieden mit dem aktuell ausgeübten Beruf. Bei einer Umfrage des Düsseldorfer Online-Karrieremanagers Placement24 gaben 23 Prozent der befragten 1.447 Fach- und Führungskräfte an, sich heute bei der Möglichkeit einer erneuten Berufswahl anders zu entscheiden. Aus Sorge, finanzielle Einbußen bei einem Berufswechsel hinnehmen zu müssen, zögern jedoch viele mit der Umsetzung in die Praxis. „In den USA sind Brüche und Wendungen im Leben von Managern mehrheitlich akzeptiert oder sogar gewünscht. In Deutschland sind die Lebensläufe hingegen oft noch sehr linear“, kommentiert Geschäftsführer Tonio Riederer von Paar das Ergebnis. www.placement24.com



Gefangen im Job: Deutsche Manager

NACHRICHTEN

Hohe Erwartungen von Gen Y

Die Generation Y hat hohe Erwartungen an den künftigen Arbeitsplatz. Das betrifft sowohl das physische Arbeitsumfeld als auch die flexible Gestaltung der Arbeitszeit. Dies zeigen Ergebnisse einer internationalen Studie von Johnson Controls Global Workplace Solutions. So erwarten 85 Prozent der 841 deutschen „Gen Y“-Befragten, einen eigenen Schreibtisch zu haben, den sie persönlich gestalten können. Nur acht Prozent der deutschen Teilnehmer wären bereit, ihren Schreibtisch zu teilen.

www.johnsoncontrols.com

Nachholen bei Veränderungen

Change-Management ist in 38 Prozent der befragten Unternehmen ein „sehr wichtiges“ Thema und bei weiteren 54 Prozent immerhin „wichtig“. Trotzdem gibt es ein eigenes Budget für Change-Management heute nur in 26 Prozent der an einer Studie von Capgemini beteiligten Unternehmen. An einer grundsätzlichen Einsicht mangelt es aber nicht: Für die Zukunft sehen 95 Prozent der Befragten eine „bedeutsame Rolle von Change-Management“; nicht wenige glauben daran, dass Change-Management bis zum Jahr 2020 „integraler Bestandteil der Führungsarbeit“ oder zur „Selbstverständlichkeit im Arbeitsalltag“ wird.

www.capgemini.com

Mehr Geld für Zeitarbeit

In der Zeitarbeitsbranche steigen die tariflichen Einkommen und auch die Mindestlöhne sollen schrittweise erhöht werden. Eine neue Regelung soll zudem Lohndumping verhindern. Darauf einigten sich der Bundesverband Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen (BZA) und die Tarifgemeinschaft des Deutschen Gewerkschaftsbunds (DGB).

www.bza.de

Mittelstandsprogramm fördert Innovation

Zum achten Mal in Folge bietet die Förderinitiative mittelständischen Unternehmen die Chance, kostenfrei fortschrittliche Produkte und Dienstleistungen zu erhalten. Ab sofort bis 31. Mai können sich mittelständische Unternehmen online um mehr als 1.600 Förderpreise im Gesamtwert von über 1,4 Millionen Euro bewerben. Anspruch des Programms ist es, Unternehmen aus dem Mittelstand branchenunabhängig die Möglichkeit zu geben, durch innovative Produkte und Dienstleistungen ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit ohne Investitionsrisiko zu erhöhen. Dem-

entsprechend breit ist das Angebot an Förderpreisen, das sich über die Bereiche Vertrieb, Marketing, Back Office, Organisation, Planung und Management erstreckt und von renommierten Sponsoren wie American Express Services Europe Ltd., Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Monster Worldwide Deutschland GmbH, SAP Deutschland AG & Co. KG und anderen bereitgestellt wird. Bewerben können sich alle Mittelständler aus dem deutschsprachigen Raum. Unter www.Mittelstandsprogramm.com erfolgt die jeweilige Bewerbung direkt beim Sponsor. www.Mittelstandsprogramm.com

Bewerberfehler

Unangemessenes Outfit und desinteressiertes Auftreten sind die häufigsten Fehler, die Bewerber im Interview begehen. Dies zeigt eine Studie von CareerBuilder unter 2.700 Personalmanagern. Außerdem listen die Autoren die peinlichsten Situationen auf, die Personaler im Bewerbungsgespräch schon erlebt haben. Auch negative Äußerungen über den aktuellen oder früheren Arbeitgeber fallen 52 Prozent der befragten Personalmanager auf, genauso wie arrogantes Benehmen mit 51 Prozent.

www.careerbuilder.de

Was die Theben AG mit dem Pharaonenreich zu tun hat.

„Es ist hier nicht meine Absicht, König Ramses II mit der Theben AG zu vergleichen. Dennoch darf ich unserer Namensverwandtschaft halber mit einem Schmunzeln darüber philosophieren, wie ein licht- und klimagesteuertes Theben die unfassbaren Ausmaße dieser Königsstadt in Szene gesetzt hätte: Riesige Statuen, die durch künstliches Licht bei hereinbrechender Dunkelheit erstrahlen und das bei angenehmen Temperaturen um die 24 Grad Celsius! Um die Produktion von Nilschlammziegeln zu optimieren, hätte ich König Ramses II übrigens wärmstens BDE von tisoware empfohlen. Denn Wachstum geht nur mit starken Partnern. tisoware ist so einer. Womit wir wieder im Hier und Jetzt wären.“

Winfried Ringwald Leiter Informations-Technologie,
Theben AG Haigerloch, tisoware-Kunde seit 1992



Wie ist die Laune heute? Das Dashboard gibt Auskunft.

Der Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg

Einfache und konsolidierte Visualisierung von Kennzahlen verspricht das „Syskoplan-Dashboard“ für strategisches HR-Controlling. Basierend auf SAP BusinessObjects Xcelsius 2008 stützt es sich auf Best Practices und vorgefertigte Komponenten, kann aber auf die individuellen Bedürfnisse von Unternehmen angepasst werden. Nach Themen lassen sich die aktuellsten HR-Kennzahlen leicht über „Point-and-click“ nach Abteilung und Region aktualisieren. So lässt sich die Entwicklung des

Personalbestands (FTEs) über die Zeit hinweg analysieren und vergleichen. Eine Alterspyramide verdeutlicht die Altersstruktur im Unternehmen. Die Einstiegsseite des HR-Dashboards zeigt sechs quantitative und qualitative HR-Themen (Personalstruktur, Personalbeschaffung, Personalkosten, Personalerhaltung, Personalentwicklung und Talent-Succession-Management) für die Analyse auf sowie ein Stimmungsbarometer, über das regelmäßige Umfragen bei den Mitarbeitern konsolidiert werden. www.syskoplan.de

PROBLEMLÖSER DES MONATS

Arbeitszeugnisse treffend und rechtssicher

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: Arbeitszeugnisse erstellen ist knifflig – die Zahl der Arbeitnehmer, die sich gegen ungeschickte Formulierungen im Arbeitszeugnis wehren, hat weiter zugenommen. Denn die rechtlichen Anforderungen an Arbeitszeugnisse sind hoch, die Zahl der Entscheidungen, die vom Arbeitgeber Berichtigungen verlangen, fast unüberschaubar. Spezielle Codes und Geheimzeichen machen es auch dem wohlwollendsten Vorgesetzten schwer, Arbeits- und Zwischenzeugnisse rechtssicher zu erstellen.

Die Lösung: Unterstützung bei der Erstellung rechtssicherer Arbeitszeugnisse leistet der „Haufe Arbeitszeugnis Assistent“. Neben den für viele Zeugnisgeneratoren üblichen Tools wie Formulierungsvorschläge durch frei editierbare Textbausteine und einer fachlichen Bewertung der Beurteilungen über die Vergabe von Schulnoten zeichnet sich das Programm insbesondere durch die große Entscheidungsdatenbank mit 6.000 Urteilen rund um das Thema Arbeitszeugnisse und die neue Arbeitszeugnis-Rechtsprechungübersicht aus. Joachim Rotzinger, Geschäftsführer der Haufe-Lexware GmbH & Co. KG erklärt: „Durch

die interaktive Dialogführung werden Sie blitzschnell und sicher durch den gesamten Ablauf zur Erstellung eines Arbeitszeugnisses geführt. Die praktischen „Info-Buttons“ zu jedem Schritt helfen Ihnen jederzeit weiter. Das Programm unterstützt Sie in allen Situationen – gleich ob Sie ein einfaches qualifiziertes Zeugnis, Zwischen- oder Abschlusszeugnis benötigen. Die Software greift automatisch auf über 10.000 Textbausteine zu, sodass Sie in Sekunden die passende Beschreibung für jeden Mitarbeiter erhalten. Ebenso helfen Ihnen über 400 kommentierte Musterzeugnisse und über 220 Tätigkeitsbeschreibungen beim Formulieren. Der besondere Vorteil des Arbeitszeugnisgenerators ist der direkte Zugriff auf Fachinformationen: Alles wichtige zu Zeugnisrecht, Zeugnisanalyse und Mitarbeiterbeurteilung sowie praktische Arbeitshilfen erhalten Sie juristisch geprüft und auf aktuellem Rechtsstand.“ [weitere Information: www.haufe.de/arbeitszeugnis](http://www.haufe.de/arbeitszeugnis)



Joachim Rotzinger

Geschäftsführer Haufe-Lexware

IT-PREIS

Ausgezeichnetes Wissensmanagement

Der „Process Modeler“ von Consideo wurde mit dem Innovationspreis-IT 2010 der Initiative Mittelstand ausgezeichnet. Als technologisch führende Software zur Visualisierung und Analyse von Zusammenhängen ermöglicht es der Process Modeler erstmalig, komplexe Projekte besser managen zu können. Er ist intuitiv bedienbar und bietet alle Funktionen mächtiger Simulations-Software. www.consideo.com

Teilzeiteinsatz optimal geplant

Optimierte Einsatzplanung insbesondere von Teilzeitkräften verspricht die jetzt von Quinyx FlexForce Deutschland vermarktete browser-basierte Lösung für Personaleinsatzplanung und -kommunikation mit der Bezeichnung Quinyx FlexForce. Das als „Software as a Service“ (SaaS) bereitgestellte Tool wurde speziell für Unternehmen entwickelt, die Mitarbeiter, Schichten und Dienste flexibel planen und diese häufig und rasch aktualisieren müssen. Die Software, die zurzeit die Arbeitsschichten von weltweit knapp 100.000 Mitarbeitern plant und bei

Unternehmen wie McDonalds, Subway, Max Hamburger oder der Restaurantkette Vapiano im Einsatz ist, bietet neben der leistungsfähigen Einsatz- und Bedarfsplanung von Mitarbeitern innovative Möglichkeiten der Mitarbeiterkommunikation und des „Social Networkings“ mit den entsprechenden Vorteilen für Mitarbeiterbindung und -motivation. Die Software lässt sich rasch in Unternehmen einrichten, wird nach Anzahl der Benutzer abgerechnet und kann von interessierten Unternehmen testweise für 30 Tage kostenlos ausprobiert werden. www.quinyx-web.com

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

Persis HRM-Module

Bewerbermanagement

Personalmanager

Mitarbeiterportal

Digitale Personalakte

Weiterbildung

Personalentwicklung

Leistungsentgelt

Ausbildungsmanager

Ideenmanagement

Organigramme



 persis

High-Level
Human Resource Software

Besuchen Sie uns!
PERSONAL  2010
11. Fachmesse für Personalmanagement

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

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

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

www.persis.de

Potenzial: Frauen und Talente 45+

AUSBLICK. Den akuten Fachkräftemangel im Ingenieurwesen können Unternehmen nur aufhalten, wenn sie zukunftsorientiert agieren.

Von **Christian Lebreuz** und **Erika Regnet**

Die letzten Jahre bis Mitte 2008 waren in der Bundesrepublik gekennzeichnet durch eine ausgezeichnete wirtschaftliche Entwicklung. In dieser Zeit wurde die Gefahr eines Fachkräftemangels breit diskutiert. Der VDI wies schon vor Jahren darauf hin, dass selbst in konjunkturschwachen Phasen ein Ingenieurmangel droht.

Bezogen auf alle Fachkräfte, wurde vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) für das Jahr 2006 ein Defizit von 165.000 Bewerbern konstatiert (davon mehr als drei Viertel in technischen Qualifikationsgruppen).

Handlungsansätze für Unternehmen

Natürlich sind solche Berechnungen und Prognosen kritisch zu hinterfragen. Denn es ist kaum zu erwarten, dass zukünftig keine Rationalisierungen oder Standortverlagerungen mehr vorgenommen werden und dass aus Altersgründen frei werdende Stellen alle eins zu eins wieder besetzt werden. Zudem bieten gerade Globalisierung und die modernen Technologien die Chance, auch anspruchsvolle Aufgaben (partiell) in anderen Teilen der Welt erledigen zu lassen. Man denke an Indien oder China, in denen jedes Jahr eine Vielzahl von jungen Menschen die Hochschulen gut ausgebildet verlassen. Was können also Unternehmen tun, um sich gegen einen drohenden Fachkräftemangel zu wappnen?

Zunächst gilt es zu analysieren, welche Funktionen und Regionen besonders be-

troffen sind. Im Jahr 2008 – noch vor Ausbruch der Wirtschaftskrise – befragten wir deshalb in der Region Bayerisch-Schwaben, die sich durch ausgesprochen geringe Arbeitslosenquoten auszeichnet, im Auftrag der dortigen IHK und HWK über 1.300 Unternehmen nach ihren Erfahrungen zum Fachkräftemangel (Lebreuz & Regnet). Das Ergebnis: In der Boomzeit konnten 36,6 Prozent der Unternehmen offene Stellen nicht besetzen, beklagt wird vor allem der Mangel an technischem Nachwuchs.

Dabei sind die einzelnen Branchen wie auch die Unternehmen, abhängig von der Unternehmensgröße, sehr unterschied-

gänge“ fehlten, um die Ingenieurücke zu schließen, als eher konservativ einzuschätzen. Nicht überall in Deutschland sieht das Verhältnis ähnlich schlecht aus, doch die fehlenden Stellen werden sich nur partiell durch Rekrutierungen in anderen Bundesländern auffangen lassen. Die Zahl der in Deutschland auch weiterhin arbeitslos gemeldeten Ingenieure ist aufgrund der Wirtschaftskrise in den letzten Monaten wieder angestiegen. Auch liegt über alle Jahre hinweg die Arbeitslosenquote bei den Ingenieurinnen mehr als doppelt so hoch wie bei ihren männlichen Kollegen. Als Grund für die hohe

Viele Firmen stehen sich aufgrund einer konservativen Personalpolitik bei der Bewältigung des Fachkräftemangels im Weg.

lich von einem Fachkräftemangel betroffen. Von „regelmäßigen Schwierigkeiten“ bei der Stellenbesetzung berichten vor allem die Unternehmen mit fünf bis 250 Mitarbeitern. Bei der Betrachtung dieser Zahlen ist zu berücksichtigen, dass die Befragung zum Höhepunkt des Konjunkturzyklus durchgeführt wurde. Auch haben frühere Erfahrungen gezeigt, dass viele Prognosen bezüglich des Fachkräftebedarfs zu optimistisch waren. Nichtsdestotrotz zeigt sich eine massive Lücke zwischen der Nachfrage und dem Angebot an Ingenieuren.

Vor diesem Hintergrund ist die Aussage von Koppel (IW-Trends 2008), dass in Bayern „weit über zwei Absolventenjahr-

Arbeitslosigkeit weiblicher Ingenieure wird oft angegeben, dass ein großer Teil der weiblichen Ingenieure Architekten seien, eine Berufsgruppe mit überdurchschnittlich hoher Arbeitslosigkeit. Aber differenzierte Analysen zeigen auch in den anderen Ingenieurzweigen eine doppelt so hohe Arbeitslosigkeit der weiblichen Ingenieure im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen (Schwarze).

Eigenbeitrag zum Ingenieurmangel

Deutlich wird, dass die Wirtschaftskrise auch bei den Ingenieuren die Zahl der Stellensuchenden wieder deutlich hat ansteigen lassen, während andererseits die Zahl der Stellenangebote von 2008 auf

2009 um 36 Prozent zurückging (VDI & IW, 2009). Eine aktuelle Befragung (Erdmann & Koppel) belegt zudem, dass sich mehr als ein Drittel der Unternehmen in den letzten Jahren vorzeitig von Ingenieuren getrennt hat, hier geht es um den Abbau der 50- bis 60-Jährigen. Im Zeitraum von 2005 bis 2007 ging der Anteil der über 50-jährigen Ingenieure an den Ingenieuren im Unternehmen in Deutschland laut der VDI-Ingenieurstudie 2007 von 23 auf 18 Prozent zurück. Diese Entwicklung entspricht in keiner Weise dem Trend der alternden Gesellschaft. Damit müssen sich Unternehmen fragen (lassen), ob der Ingenieurmangel nicht zu weiten Teilen selbst verschuldet ist.

Der Engpass an Ingenieuren ist ein relativ neues Phänomen ab Mitte des Jahrzehnts, der aber weniger auf einen Aufbau an Ingenieursstellen zurückzuführen ist: Zwar wurden im Jahr 2008 weitere Ingenieursstellen geschaffen, und mit knapp 675.000 Personen in sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungen waren so viele Ingenieure tätig wie niemals zuvor. Allerdings liegt der Zuwachs, verglichen mit dem Jahr 1996, moderat bei knapp sechs Prozent. Das Problem entstand vielmehr dadurch, dass in den technischen Fächern weniger Hochschulabsolventen auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung standen und die Möglichkeiten zur Trennung von älteren Mitarbeitern intensiv genutzt wurden.

Entscheidungen des Nachwuchses – Entwicklung der Studierendenzahlen

Die Nachfrage des Nachwuchses nach einzelnen Studiengängen schwankt immer wieder, dies ist keine neuartige Beobachtung. Während die Studierendenzahlen an den Hochschulen generell steigen, zeigt sich für die ingenieurwissenschaftlichen Fächer eine etwas andere Entwicklung: Hier gibt es ab der zweiten Hälfte



© PETER CLOSE

Leistungsbereit und qualifiziert – trotzdem sind weibliche Ingenieure in der Wirtschaft unterrepräsentiert.

der 90er-Jahre einen deutlichen Rückgang der Absolventen. Zwar steigen die Absolventenzahlen seit 2003 wieder an, haben jedoch bisher erst das Niveau von 1998 erreicht. Offensichtlich hatten die schlechten Arbeitsmarktchancen in den 90er-Jahren die Berufswahl der Studierenden massiv beeinflusst. Betont werden soll des Weiteren, dass ein Großteil des Anstiegs an Studierenden auf die Attraktivität des Studienangebots Wirtschaftsingenieurwesen zurückzuführen ist.

Die Hochschulen stellen dabei keinen Engpassfaktor dar: Zwar stieg die Nachfrage bei den ingenieurwissenschaftlichen Studiengängen, doch die Auslastung der angebotenen Plätze lag im Jahr 2006 gerade einmal bei 81 Prozent, die Hochschulen wären also auch einer stärkeren Nachfrage von Studierenden gerecht geworden.

Allerdings muss darauf hingewiesen werden, dass die Abbrecherquote in den Ingenieurwissenschaften bei rund 25 Prozent liegt, die Studiengänge Maschinenbau und Elektrotechnik werden

sogar von gut einem Drittel nicht erfolgreich beendet (Leszczensky). Natürlich ist niemandem damit gedient, wenn ein schlechter Ingenieur später im Beruf gravierende Fehler macht – doch auch die Schulen und Hochschulen sind gefragt, mehr Unterstützungsangebote für den Nachwuchs zu entwickeln, um die Abbruchquoten zu reduzieren.

Reaktionsmöglichkeiten der Firmen

Welche Maßnahmen haben die Firmen in der Boomphase umgesetzt, um den Nachwuchsbedarf zu sichern? Wir beziehen uns im Folgenden wieder auf unsere Unternehmensbefragung in der Region Bayerisch-Schwaben.

Die Unternehmen setzen vor allem auf die Qualifikation, die Weiterbildung ihres Personals und versuchen verstärkt, selbst Fachkräfte auszubilden. Gleichfalls werden von mehr als der Hälfte der Betriebe Anstrengungen unternommen, das Personal aktiv an sich zu binden.

Im mittleren Bereich liegen Maßnahmen der Arbeitszeitverlängerung für Qua-

lifikationsgruppen, die am Arbeitsmarkt schwer zu rekrutieren sind, verbunden mit einer Erhöhung der Attraktivität des Jobs durch (noch) bessere monetäre Bedingungen. Zeitarbeitnehmer und aktives Personalmarketing wurden dagegen nur von rund 20 Prozent der Betriebe eingesetzt. Als arbeitsmarktpolitische Reserven gelten weibliche und ältere Arbeitnehmer sowie die Rekrutierung von Personen aus dem Ausland beziehungsweise mit Migrationshintergrund im Inland. Alle diese Gruppen sind bisher in der Wirtschaft unterrepräsentiert. Diese Diskussion ist nicht neu. Ingenieure im Alter 45 plus verfügen zwar über ein ausgezeichnetes Image bei den Arbeitgebern – werden jedoch nur unterdurchschnittlich häufig rekrutiert (Erdmann & Koppel). Die Firmen sind bisher kaum bereit, den geänderten Anforderungen des Arbeitsmarkts zu entsprechen (vergleiche Grafik rechts).

Potenziale nur unzureichend genutzt

Lediglich zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie – dies gilt im Übrigen für Frauen wie Männer – wurde eine nennenswerte Anzahl von Betrieben aktiv. Trotz des allseits beklagten Fachkräftemangels waren gerade einmal knapp zehn Prozent der Unternehmen bereit, Bewerber 50 plus einzustellen, auch eine Erhöhung des Frauenanteils scheint für die Mehrzahl verzichtbar zu sein. Es steht zu befürchten, dass sich viele Firmen – wohl nicht nur in Bayerisch-Schwaben – aufgrund einer konservativen Personalpolitik und eines traditionellen Bilds eines Ingenieurs, der jung und männlich sein soll, selbst bei der Bewältigung des Fachkräftemangels im Wege stehen.

Offensichtlich ist, dass die Unternehmen Potenziale zur Reduzierung ihres Fachkräfteproblems nach wie vor nur unzureichend nutzen. Hier werden zukünftig die Unternehmen im Vorteil sein, die flexibel auch innovative personalpolitische Strategien umsetzen können (beziehungsweise wollen). Um einen bekannten Ausspruch zu zitieren: Es handelt sich zunehmend nicht um ein Erkenntnis-

sondern um ein Umsetzungsproblem. Die Krise sollte als Zeitpuffer genutzt werden, um die Personal- und Rekrutierungsstrategien zukunftsorientiert auszurichten. Im Folgenden seien dazu einige konkrete Empfehlungen genannt.

Zukünftige Herausforderungen und Reaktionsmöglichkeiten

Vor welchen Risiken stehen diejenigen Unternehmen, die Bewerber der sogenannten MINT-Fächer für ihren Geschäftserfolg benötigen? Hier sind vor allem folgende Aspekte herauszustellen.

Attraktivität der ingenieurwissenschaftlichen Studiengänge: Aufgrund der vielen Presseberichte über einen Ingenieurmangel und der ausgezeichneten Arbeitsmarktsituation von Ingenieuren in den letzten Jahren sind die technischen Studienfächer beim Nachwuchs wieder begehrter geworden. Dieser erfreuliche Trend könnte aber schnell wieder zum Erliegen kommen, wenn Unternehmen in den herrschenden wirtschaftlich schwierigen Zeiten den Absolventen keine guten Perspektiven und Einstiegsgehälter mehr bieten. Die Studienwahl des Nachwuchses wird stark von der aktuellen Arbeitsmarktlage beeinflusst.

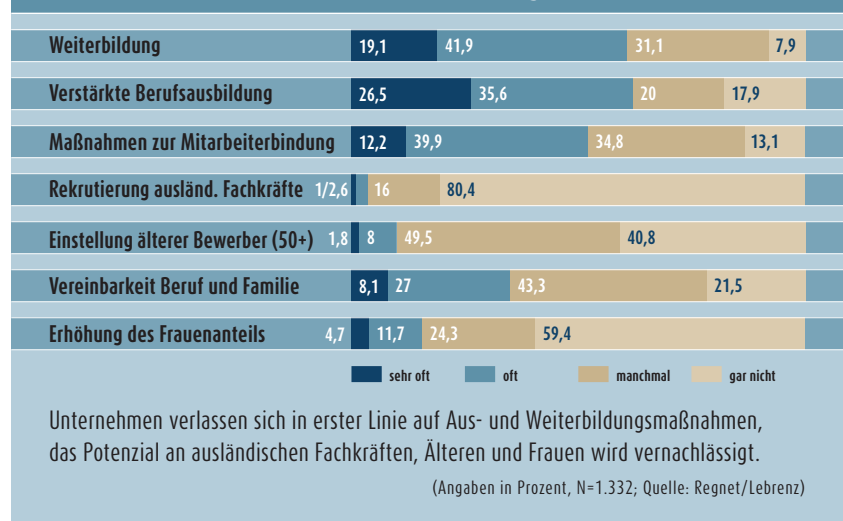
Bessere Ausschöpfung des weiblichen

Potenzials: Im Jahr 2007 lag der Frauenanteil bei den Ingenieurabsolventen bei 22,3 Prozent. Laut Schwarze entscheiden sich gerade einmal 30 bis 40 Prozent der studienberechtigten Frauen, die prinzipiell Interesse an einem technisch-naturwissenschaftlichen Studium haben, tatsächlich für ein solches Studium.

Als positiv herauszustellen bleibt, dass die Zahl weiblicher Studierender in den ingenieurwissenschaftlichen Studienfächern seit 1975 kontinuierlich gestiegen ist: 1990 gab es knapp 42.000 weibliche Studierende, im Jahr 2000 knapp 59.000, im Jahr 2005 sogar gut 66.000. Das heißt, die weiblichen Studierenden konnten den Rückgang auf der männlichen Seite zumindest partiell kompensieren. Es ist in den letzten Jahren aber nicht gelungen, den Frauenanteil weiter zu erhöhen. Und den Absolventinnen der MINT-Fächer muss auf Unternehmensebene auch eine angemessene Chance zur Berufstätigkeit gegeben werden.

Demografische Entwicklung: Die demografische Entwicklung wird das Fachkräfteproblem in zweierlei Hinsicht erschweren. Zum einen müssen ausscheidende Mitarbeiter ersetzt werden, obwohl weniger junge Menschen nachkommen. In der nächsten Aufschwungsphase wird

Reaktionen auf den Fachkräftemangel



sich der Fachkräftemangel deshalb aller Voraussicht nach noch verschärfen, wenn aufgrund der demografischen Entwicklung etwa ab 2015 die geburtenstarken und gut ausgebildeten Jahrgänge verstärkt aus dem Berufsleben ausscheiden werden. Zum anderen muss es gelingen, einen höheren Anteil eines Jahrgangs als bisher für die besonders benötigten Qualifikationen zu begeistern.

Alternde Belegschaften: Wenn weniger junge Menschen nachkommen, dann macht die Strategie eines vorzeitigen Ausscheidens aus dem Berufsleben von erwerbsfähigen und gut ausgebildeten Menschen immer weniger Sinn. Die Unternehmen werden sich darauf einstellen müssen, auch mit alternden Belegschaften innovativ und wettbewerbsfähig zu sein. Dies erfordert eine Abkehr von der Jugendkultur ebenso wie die altersgerechte Gestaltung der Arbeitsplätze, lebenslanges Lernen, Gesundheitsmanagement und berufliche Chancen für Ältere. Andere Länder zeigen, dass dies durchaus möglich ist.

Langfristigkeit des Agierens: Das bis Mitte 2008 noch viel diskutierte Thema des Fachkräftemangels scheint in der Krise vergessen zu sein. Doch sobald die Wirtschaft wieder anzieht, wird der Bedarf an Fachkräften erneut steigen. Das heißt, aktuell ist die Gelegenheit zur Rekrutierung von Fachkräften so gut wie schon lange nicht mehr. Langfristig denkende Personaler können dies nutzen, um jetzt in der Krise gut qualifizierte Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen. Natürlich ist diese Strategie nicht geeignet für diejenigen Unternehmen, die um das Überleben kämpfen und keinen finanziellen Spielraum mehr

haben. Doch für alle anderen bietet die Krise die Chance zur Positionierung am Arbeitsmarkt (Employer Branding) und zur gelungenen Mitarbeiterbindung.

Berufseinsteiger mit Migrationshintergrund: Laut einer Studie der Boston Consulting Group (Veith et al.) wird der Anteil der Berufseinsteiger mit Migrationshintergrund von aktuell 24 Prozent auf rund 30 Prozent im Jahr 2020 steigen. Die Bildungsintegration des Nachwuchses mit Migrationshintergrund wird deshalb entscheidend dafür sein, dass am Wirtschaftsstandort Deutschland ausreichend gut qualifizierte Fachkräfte zur Verfügung stehen. Diversity ist dann keine Utopie mehr, sondern arbeitsmarktpolitische Notwendigkeit. Speziell bei den Ingenieurwissenschaften zeigt sich ein

hoher Anteil von sogenannte Bildungsausländern bei Masterabschlüssen und Promotionen (Leszczensky). Die Chance für die Arbeitgeber liegt darin, diese Absolventen mit guten Angeboten im Lande zu halten und so einen „Brain Gain“ zu erzielen. ■

Prof. Dr. Erika Regnet

ist Professorin für Personal und Organisation an der Fakultät für Wirtschaft der Hochschule Augsburg.

Prof. Dr. Christian Lebrecht

ist Professor für Internationales Management an der Fakultät für Wirtschaft der Hochschule Augsburg.

Download



Die Fundstellen der im Text zitierten Literatur finden Sie unter „Aktuelle Downloads“ in unserem Online-Portal, Stichwort: „Fachkräftesicherung – Literaturhinweise“.

www.personalmagazin.de

HOCHSCHULE PFORZHEIM UNIVERSITY

MBA

Human Resources Management & Consulting

- eine professionelle Qualifikation für strategisch ausgerichtete Personaler und Consultants
- hoher Praxisbezug und internationale Orientierung
- Präsenzstudium über zwei Semester an den Tagen Donnerstag bis Samstag
- parallele berufliche Tätigkeit in Teilzeit möglich

Start des neuen Kurses: Oktober 2010

Bewerben Sie sich jetzt!

Weitere Informationen
www.hs-pforzheim.de/master
mba-hrmc@hs-pforzheim.de

Ihre Ansprechpartnerin:
 Slava Markert, 07231-286312

CHE: Pforzheimer Masterprogramme unter den TOP 5

Quelle: Centrum für Hochschulentwicklung (CHE),
<http://che-concept.de>, Studie vom 03.12.08

Deutschland duckt sich weg

DEBATTE. Nur auf den britischen Inseln diskutieren Personaler die Mitverantwortung an der Vergütungsmisere. Hierzulande rührt sich (noch) wenig.

Von **Randolf Jessl** (Red.)

Die Zeile saß. „Wo war das Personalwesen während des Bonus-Fiaskos?“, fragte das britische Fachblatt HR Magazine im Oktober. Antwort darauf war schwer zu bekommen. Die meisten Befragten zeigten sich, so die Redakteure, „verdächtig zugeknöpft“. Allein der Dean der Henley Business School, Chris Bones, wagte klare Worte. „Die vergangenen zehn Jahre prägte eine zunehmende Gier mit Blick auf Boni, und das Personalwesen saß mit am Tisch und ließ es geschehen.“

Eine Debatte wollten die Redakteure anstoßen. Die haben sie – zumindest ansatzweise – bekommen. So entzündete sich Streit an dem, was der Personalchef der Royal Bank of Scotland dem Magazin sagte. „Wir laufen Gefahr, die Dinge zu vereinfachen. Das heißt nicht, dass die Bonusvergabe gar kein Problem gewesen war, aber Banken, die kein Geld mehr verleihen und deren Liquidität versiegt, sind kein HR-Thema“, so Neil Roden.

Wo war HR?

Berufskollegen warfen Roden daraufhin vor, sich aus der Mitverantwortung zu stehlen. In HR-Blogs verwiesen sie darauf, dass das Personalwesen der RBS auf jeden Fall eine Kultur zugelassen habe, die das Casino-Gebaren der Bank ermöglichte. Weitere Stimmen meinten, man könne nicht beanspruchen, die Geschäftsstrategie zu beeinflussen, sich aber von den Vorkommnissen distanzieren, wenn etwas schief läuft.



Kopf in den Sand bei der Debatte um Boni?

Und was passiert in Deutschland? Auch das Personalmagazin fragte in seiner Februarausgabe nach den Konsequenzen aus der hitzigen Diskussion um Boni und Fehlanreize. Auch wir ernteten vor allem Schweigen. Dafür treiben Politik und Behörden umso heftiger die Firmen und ihre Personalabteilungen zum Handeln.

Die Vorgaben des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) haben bislang, so eine Erhebung der Beratungsgesellschaft Kienbaum unter 53 deutschen Aktiengesellschaften, mehr als die Hälfte der Befragten umgesetzt. Das in Basel ansässige Komitee für Bankenaufsicht wiederum hat Leitlinien für die Bonuszahlungen in Finanzinstituten formuliert. Sie sollen international Wirkung entfalten und für Organmitglieder sowie ausgewählte Mitarbeitergruppen gelten. So wolle man jenen Banken den Wind aus den Segeln nehmen, die sich gegen eine Abkehr von der gängigen Vergü-

tungspraxis mit dem Argument stemmen, sie seien dann international nicht mehr wettbewerbsfähig.

Mehr als nur Boni

Doch eine umfassende Diskussion unterbleibt bislang. Es steht nämlich mehr zur Debatte als verfehlte Anreizsysteme in der Finanzbranche. Zu klären ist, wie leistungsförderlich eine monetäre Incentivierung im Arbeitsleben überhaupt ist und wonach sich die Angemessenheit von Spitzengehältern bemisst. Brandneu auf die Agenda gehoben – und erneut auf Druck der Politik und nicht auf Initiative der Wirtschaft – wurde die Lohnungleichheit zwischen Frauen und Männern. Hier stoßen Familienministerin Kristina Schröder und die EU-Kommissarin Viviane Reding in ein Horn.

Da macht Mut, dass die DGFP dem Thema „Vergütung – Zwischen Geldgier und Motivation“ eine Sektion in ihrem Kongress widmet. Auch der Bundesverband der Personalmanager (BPM) äußert sich mittlerweile zum Thema – und schlägt dabei kritische Töne an. „Die Politik lässt außer Acht, dass Vergütungspolitik ein komplexes Thema ist, das von Personalmanagern, Wissenschaftlern und Beratern seit Langem ernsthaft bearbeitet wird“, so BPM-Präsident und Airbus-Personalchef Joachim Sauer. Zusammen mit Karl-Heinz Stroh, Praktiker-Personalvorstand und HR-Alliance-Vorstand, sowie Norbert Englert, Geschäftsführer von Mercer Deutschland, wird Sauer das Thema auf der Messe Personal diskutieren. ■

PODIUMSDISKUSSION

Vergütungssysteme auf dem Prüfstand: Was müssen wir ändern?

- 27. April 2010
- Messe Personal Stuttgart
- Forum 2
- 11.20 bis 12.05 Uhr



© SPRING MESSE MANAGEMENT GMBH & CO. KG

Messe „Personal 2010“

Vorbericht zur Messe [S. 46](#), Jobbörsen: Mehr Transparenz [S. 48](#), Mitarbeiterportale: Von Information zu Partizipation [S. 52](#), Stadt Duisburg nutzt neues HR-System [S. 54](#), Weniger Zeitaufwand mit HR-Software [S. 56](#), Marktübersicht: HR-Software [S. 58](#)

Kontakte knüpfen in Stuttgart

VORBERICHT. Nach München findet die Personal 2010 wieder in Stuttgart statt. Dort erwarten die Besucher Infos über neue HR-Tools und Dienstleistungen.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Ein Trendthema, das auf der Personal 2010 im Mittelpunkt steht, ist die Nutzung von Social-Media-Diensten wie Xing, Facebook oder Twitter für die Personalarbeit, beispielsweise für Personalmarketing und Employer Branding, aber auch für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter. Obwohl der Einsatz von sozialen Netzen bei vielen Personalabteilungen auf starkes Interesse stößt, haben erst rund 40 Prozent Erfahrungen damit gesammelt. So das Ergebnis einer Umfrage von HRM.de und Stepstone Solutions unter 651 Personalverantwortlichen aus Deutschland und Österreich. Zwei Drittel der Befragten haben in ihrem Unternehmen noch keine Richtlinien für den Umgang mit sozialen Netzwerken.

Unterstützung bei künftigen Social-Media-Projekten können sie jedenfalls auf der Fachmesse Personal 2010 am 27. und 28. April in Stuttgart finden: Zahlreiche Dienstleister bieten auf der Messe Beratungsleistungen für den Einsatz von Social Media in der Personalarbeit an. Darunter finden sich auch viele Online-Stellenbörsen, die ihre Beratungskompetenzen erweitert haben,

aber auch Recruiting-Dienstleister und Software-Anbieter.

Von Software bis Weiterbildung

Die Personal 2010 bietet aber nicht nur neue Software-Lösungen, Hardware und Beratungsleistungen für Personalabteilungen. Auch auf HR spezialisierte Verlagshäuser sowie Personaldienstleister stellen ihre Angebote vor. Ein großer Ausstellungsbereich ist außerdem den Themen E-Learning und Weiterbildung gewidmet. Insbesondere die beiden Aktionsflächen Training, auf denen Trainer Bausteine aus ihren Seminaren und Workshops vorführen, sind zu einem

festen Bestandteil der Messe geworden. Die wechselnden Aktionen, die dort jeweils im 30-Minutentakt stattfinden, haben sich inzwischen zu einem Besuchermagnet entwickelt.

Weitere Besuchermagneten stellen die vier Praxisforen dar, auf denen Anbieter unter anderem praxiserprobte Lösungen vorstellen. Zu den diesjährigen Keynotespeakern gehört der Volkswirt und Zukunftsforscher Erik Händeler, der über die These „Was kommt nach der Krise? Eine bessere Arbeitskultur und ein präventiver Gesundheitsmarkt“ referieren wird. Gedächtnistrainer Oliver Geisselhardt macht deutlich, wie jeder seine



© SPRING MESSE MANAGEMENT GMBH & CO. KG

Einen Überblick über neue Produkte und Dienstleistungen können sich Besucher an den Messeständen verschaffen.

Merkfähigkeit und visuelle Kreativität erhöhen kann. Psychologe und Autor Wolfgang Riebe erläutert, wie Personaler ihr Erfolgsbewusstsein entdecken und ausbauen können. Und der Gründer der Think-Theatre GmbH, Bernhard Wolff, vermittelt Erfahrungen aus mehr als 20 Jahren kreativer Arbeit. Übrigens: Wolff wurde bekannt durch zahlreiche TV-Auftritte als Rückwärtssprecher.

Von Arbeitsrecht bis Vergütung

Etwas stärker in medias res geht es bei den arbeitsrechtlichen Fachvorträgen. Am Mittwoch, 28. April, ab 14.45 (Forum 4) berichten Dr. Peter Rambach, Fachanwalt für Arbeitsrecht, und Christoph Tillmanns, Vorsitzender Richter am Landesarbeitsgericht Baden-Württemberg, über aktuelle arbeitsrechtliche Änderungen durch Rechtsprechung und Gesetzgebung.

Die Podiumsdiskussion, die das Personalmagazin präsentiert, befasst sich mit dem Thema „Vergütungssysteme auf dem Prüfstand: Was müssen wir ändern?“. Am Dienstag, 27. April, ab 11.20 Uhr (Forum 2) diskutiert Chefredakteur

Randolf Jessl mit Karl-Heinz Stroh (Personalvorstand Praktiker), Joachim Sauer (Arbeitsdirektor Airbus Operations), und Norbert Englert (Geschäftsführer Mercer Deutschland) über den Vorwurf, unsere Vergütungssysteme würden die Gier der Mitarbeiter schüren und die Nachhaltigkeit der Unternehmen gefährden. In dieser Runde wollen die Teilnehmer der Frage nachgehen, wo Fehler bei der Konzeption von Vergütungssystemen gemacht wurden – und wo nicht. Und: Was wollen und müssen die Unternehmen in Deutschland an den Vergütungssystemen ändern?

Die Highlights am Haufe-Stand

Zielgerichtete Informationen zur praktischen Personalarbeit erhalten Messebesucher auch am Stand von Haufe-Lexware (Halle 9, Stand D.15). Hier können sie sich Praxishilfen für die Personalarbeit live präsentieren lassen, eine individuelle Beratung zu den Angeboten der Haufe Akademie erhalten und an einem Gewinnspiel mit attraktiven Preisen teilnehmen. Das Highlight am Messestand: Wer sich traut, kann sich

Daten und Fakten

Zukunft Personal 2009

- 27. und 28. April
- Messe Stuttgart, Halle 9
- Preise Tageskarten:
25 Euro (Tageskasse)
15 Euro (Online-Registrierung)
- Preise Drei-Tageskarten:
50 Euro (Tageskasse)
30 Euro (Online-Registrierung)

www.personal-messe.de

bei einem Tischkicker-Duell mit der Tischfußball-Weltmeisterin Katrin Matsushita messen.

Personalmagazin-Leser haben zudem die Möglichkeit, zwei kostenlose Eintrittskarten für die Personal 2010 zu erhalten. Hierfür ist lediglich eine Registrierung in der Haufe Community erforderlich. Wie das funktioniert, lesen Sie im Online-Schaukasten auf Seite 6 in dieser Personalmagazin-Ausgabe. ■

Perfekt angepasst.

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

perbit®

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

Individualität mit System

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

„Recruiting wird noch komplexer“

ROUND TABLE. Neue Medien und stärker segmentierte Zielgruppen gestalten die Personalsuche diffiziler. Die Jobbörsen wollen helfen und transparenter werden.

Von **Daniela Furkel** und **Kristina Enderle** (Red.)

Einige Jahre lang war es relativ still um die Jobbörsen gewesen. Die heutigen Produkte und Dienstleistungen ähneln denen von vor 15 Jahren. Aber das wird bald ganz anders sein. Ein geändertes Mediennutzungsverhalten, das neue Rekrutierungswege über soziale Netzwerke

zent Minus zu vermelden. Etwas anders sieht es bei den regionalen Stellenbörsen aus, die durch den Marktplatzgedanken (Immobilien- und Kfz-Anzeigen im gleichen Portal) die Rückgänge etwas ausgleichen konnten. So konnte der Stellenmarkt von Kalaydo.de das Vorjahresniveau halten, die Gesamt-Anzeigenzahl sogar um 70 Prozent gegenüber dem Vorjahr steigern. Bei Meinestadt.de gab

haben neue Wege der Rekrutierung eine höhere Chance, in Unternehmen Akzeptanz zu finden“, ergänzt er.

Neue Produkte für neue Bedürfnisse

Da stellt sich die Frage, welche neuen Produkte für die Unternehmen relevant sind, welche von ihnen angenommen werden und welche nicht. Laut Stefan Schmidt-Grell, der Xing nicht als klassische Jobbörse sieht, sondern als soziales Netzwerk mit Recruiting-Funktionalitäten, hat die schon länger verfügbare Textanzeige zum Clickpreis zwar mittelständische und Kleinunternehmen angesprochen. Für Firmen mit großem Personalbedarf hat sein Portal jedoch zusätzliche Fixpreis-Produkte eingeführt. Auch die Recruiter-Mitgliedschaft für aktiv Personalsuchende, insbesondere Personalberater und Headhunter, sei neu und werde gut angenommen.

Werner Wiersbinski, Bereichsleiter Stellenmärkte bei Meinestadt.de, berichtet auch von neuen Produkten auf der Plattform. Zum Beispiel gibt es einen gut frequentierten Wetter-Channel, der

© FOTOS: BERND ROSELEB



„In schwierigen Zeiten haben neue Wege der Rekrutierung eine höhere Chance, Akzeptanz zu finden.“

Stefan Schmidt-Grell, Xing

und mobile Endgeräte möglich oder nötig macht, führt zu einer Bewegung auf dem Jobbörsen-Markt. Das ist ein Ergebnis des Round-Table-Gesprächs führender Jobbörsen, das das Personalmagazin in Schloss Bensberg veranstaltet hat.

Weniger Stellenanzeigen

Zunächst ein kurzer Rückblick auf das Krisenjahr 2009, das an den Jobbörsen nicht spurlos vorbeigegangen ist: Die Bundesagentur für Arbeit berichtet von einem Rückgang der offenen Stellen um 150.000 und einer Zunahme der Bewerberprofile von drei auf 3,9 Millionen. Monster verzeichnete ein Minus bei den Stellenangeboten um die 30 Prozent. Stepstone berichtet von sinkenden Stellenanzeigen von Oktober 2008 bis Mai 2009 und einer leichten Steigerung seit Herbst 2009. Jobscout 24 hat rund 30 Pro-

es insgesamt einen Rückgang im Stellenmarkt, die selbst vermarkteten Anzeigen waren aber weiter gestiegen. Und das soziale Netzwerk Xing hatte zwar weniger Stellenanzeigen zu verzeichnen, aber in Sachen Recruiting beziehungsweise Personalmarketing konnte es trotzdem höhere Umsätze generieren. Nicht zuletzt,

„Wir investieren in die Individualisierung der Kunden und sehen, dass das angenommen wird.“

Werner Wiersbinski, Meinestadt.de



weil Firmen gerade in Krisenzeiten nach Alternativen zum traditionellen Recruiting suchten, so Stefan Schmidt-Grell, Director Xing Jobs. „In schwierigen Zeiten

im Januar dazu beigetragen hat, die Nutzerzahl im Stellenmarkt zu erhöhen. Für den Stellenmarkt im Speziellen wurden neue Produkte für das Employer Bran-

ding entwickelt sowie neue Premium-Lehrstellenanzeigen. Sein Fazit zu den geänderten Bedürfnissen der Unternehmen: „Nicht jeder hat den gleichen Bedarf, sondern die Nachfrage wird immer

ers. Diese haben definitiv keine Zeit, die Lebenslaufdatenbank zu nutzen.“ Seine Plattform habe deshalb Stellengesuche eingeführt, bei denen sich Kandidaten mit Lebenslauf, Lichtbild und Gehalts-

bungen eine Vorauswahl treffe. „Suchen die Firmen dagegen Elektrotechniker mit Schwerpunkt Signalwesen, geht es um die Frage, wo diese zu finden sind. Neben der Suche in einer Lebenslaufdatenbank kann es dann sogar sinnvoll sein, den Link zur Online-Stellenanzeige etwa in einem Forum für Hobby-Eisenbahner zu posten“, sagt der Stepstone-Vorstand und fährt fort: „Beispielsweise in einen Blog gehen, den Personen mit dem Hobby Eisenbahnbau lesen.“



„Die Welt ist etwas lockerer geworden, und auch ein Personalleiter kann unverbindlich anfragen.“

Oskar Eehalt, Jobscout24

individueller. Wir investieren in die Individualisierung der Kunden und sehen, dass das angenommen wird und auch funktioniert.“

Das Recruiting differenziert sich

Stärker an die aktiven Recruiter wendet sich Jobscout24 mit einer neuen Funktion innerhalb der Bewerberdatenbank-suche: Recruiter können zunächst an alle Kandidaten ihrer Trefferliste eine Mail senden und auf diese Weise eruieren, wer an der Stelle und dem Unternehmen interessiert ist, bevor sie die entsprechenden Kontaktdaten kaufen. „Die Welt ist etwas lockerer geworden, und auch ein Personalleiter kann zunächst einmal unverbindlich anfragen“, begründet Oskar Eehalt von Jobscout24. Diese Lösung sei eher für den KMU-Bereich gedacht und sei da auch auf Interesse gestoßen. Eine weitere Neuentwicklung ist die Auffächerung der Stellenanzeigenprodukte in die Leistungsstufen Gold, Silber und Bronze: Bronze stellt die preiswerte Alternative für leichter zu besetzende Stellen dar, Gold enthält verschiedene Sichtbarkeits- und Reichweitenverstärker für schwer zu besetzende Positionen.

Auch im regionalen Portal Kalaydo spielen die KMU eine große Rolle und machen rund 80 Prozent des Umsatzes aus. R. Matthias Olten, Leiter Stellenmarkt, sieht das Rekrutierungsverhalten in diesen Unternehmen aber etwas anders: „Dort ist das Recruiting Sache der Assistentin oder des Geschäftsfüh-

angabe kostenlos präsentieren könnten. Über 5.000 Profile seien abgebildet.

Auch Frank Hensgens, Vorstand von Stepstone, erkennt eine stärkere Differenzierung innerhalb der Recruiter: „Personalberater und Zeitarbeitsunternehmen haben Zeit für die aktive Recherche und gehen stärker in soziale Netzwerke und Lebenslaufdatenbanken. Damit verdienen sie auch ihr Geld“, sagt er. Die Recruiter in Großunternehmen dagegen stünden so unter Druck, dass

Hilfe bei schwer zu besetzenden Jobs

Diese Ausführungen verdeutlichen: Das Recruiting-Verhalten wird immer differenzierter. Unterschiedliche Angebots-situationen je Beruf, unterschiedliche Wissensstände der Recruiter und unterschiedliche Freiräume in den Firmen machen es nötig. Aber nochmals zurück zu den Produktneuentwicklungen für Recruiter: Stepstone hat eine einfache Bewerbermanagementlösung für KMU entwickelt, um das eben beschriebene Problem der Bewerberflut zu lösen.

„Die Recruiter in Großunternehmen stehen unter Druck und haben keine Zeit für die aktive Suche.“

Frank Hensgens, Stepstone



sie keine Zeit für die Datenbank-Recherche hätten. Und es gebe immer noch Kleinunternehmen, die für eine Anzeige in der Tageszeitung 4.500 Euro ausgeben würden, weil sie die anderen Möglichkeiten noch gar nicht kennen. Zudem verlangten unterschiedliche Berufe auch unterschiedliche Vorgehensweisen: „Eine Anzeige für einen PR-Manager zieht 180 Bewerbungen nach sich. Bei solchen Berufen muss das Unternehmen nicht in einem sozialen Netzwerk oder einer Lebenslaufdatenbank suchen“, sagt Frank Hensgens. In einem solchen Fall sei vielmehr ein Bewerbermanagementsystem nötig, das aus der Masse an Bewer-

Monster hat das vergangene Jahr gleich für mehrere Neuentwicklungen genutzt, etwa eine semantische Suche, die in den USA bereits in der Beta-Version läuft und demnächst auch in Deutschland eingeführt werden soll. Mit dem Rekrutierungsprodukt Career Ad Network (CAN) erreichen Unternehmen eine größere Reichweite ihrer Anzeigen. Mit „Behavioral“- und „Geo-Targeting“-Technologien können Kandidaten auch außerhalb des Karriereportals angesprochen werden. Und schließlich bietet das Portal individuellen Beratungsservice für die Nutzung neuer Kommunikationskanäle an.

Auch die Bundesagentur für Arbeit ist mit Neuentwicklungen an den Start gegangen. Die Jobbörse bietet neue Dimensionen im Bereich E-Government: „Wir können beide Prozesse, von der Stellenmeldung bis zur Stellenbesetzung und von der Arbeitslosmeldung bis zur Abmeldung aus der Arbeitslosigkeit vollständig online über unser Portal anbieten“, berichtet Dr. Volker Rebhan, fachlicher Produktverantwortlicher für die Jobbörse. Zwar müsse die Jobbörse der BA, im Gegensatz zu den kommerziellen Jobbörsen, keinen Gewinn generieren. Aber sie müsse ebenfalls Leistungsnachweise erbringen. Und auch die BA gehe spezifischer auf die einzelnen Berufsgruppen ein: „Da auch Fach- und Führungskräfte zunehmend von Arbeitslosigkeit betroffen sind, haben wir unsere Jobbörse umgebaut und sie auch für Fach- und Führungskräfte bedienbar und nutzbar gemacht“, sagt Dr. Volker Rebhan.

Noch wenig mobile Angebote

Ein aktuelles Thema, das derzeit großes Medienecho nach sich zieht, ist das „Mobile Recruiting“. Während Großunternehmen wie Otto, E-Plus, die Deutsche Bahn oder Volvo Trucks stark auf diesen Kommunikationskanal setzen und große Mobile-Recruiting-Kampagnen aufgesetzt haben (siehe auch die Praxisbeispiele im Mediaatlas 2010), halten sich die

bile Internet-Nutzung. Sie sagen jedoch auch: „Es geht nicht darum, den Stellenmarkt eins zu eins auf das Mobile zu übertragen. Hier sind intelligentere Lösungen gefordert“, so Werner Wiersbinski.

Till A. Kästner, Marketing-Director Central Europe bei Monster, führt weiter aus: Mobile Anwendungen wie das Smartphone seien eher dazu geeignet,

sodass Interessenten das Angebot auch von unterwegs nutzen können.“

Beim Thema Mobile Recruiting zeigen sich die Jobbörsen einig: Es ist ein zusätzlicher Kanal, der bedient werden sollte, der aber nicht zum Aussterben der klassischen Jobbörsen führen wird. Auch für die Zukunft erwarten sie zwar erhebliche Veränderungen, aber der



„Wir schlagen einen Code of Conduct vor, um den Kunden die Vergleichbarkeit zu gewährleisten.“

Till A. Kästner, Monster

die Nutzer über generelle jobrelevante Themen zu informieren und damit den Unternehmen die Möglichkeit zu geben, insbesondere passiv Suchende durch Employer-Branding-Beiträge für sich zu gewinnen. So berichtet er von einer iPhone-Applikation, die Monster in Großbritannien eingeführt hat und die dem Nutzer zu seinem Profil passende und – je nachdem, wo er sich gerade befindet – die lokal verfügbaren Stellen anzeigt.

Dennoch: Die Jobbörsen haben das Thema erkannt und wollen Produkte für das Mobile Recruiting entwickeln. „Den Fehler, den die Tageszeitungen Anfang des Jahrtausends gemacht haben, nicht schnell genug in die neue Technik

klassische Jobbörsenmarkt mit großen Generalisten, regionalen Anbietern und Spezialistenbörsen wird weiter bestehen bleiben. Darüber hinaus werden sich soziale Netzwerke sicherlich weiter etablieren und zu einer starken Bewegung auf dem Markt führen. Die Stellenbörsen ablösen werden sie aber nicht.

Intransparente Kennziffern

Ganz unterschiedlich sind aber die Ansichten zum Thema Reichweite und Kennziffern. Wie Professor Christoph Beck, Moderator des Round-Tables, ausführt, stellen die Kennzahlen der Jobbörsen für Recruiter bis heute ein Buch mit sieben Siegeln dar. Eine Vergleichbarkeit gibt es nicht. An welchen Fakten können sich die Recruiter orientieren? Die verwirrende Situation auf dem deutschen Jobbörsenmarkt ist: Jeder Anbieter sieht zwar, wie wichtig es ist, mehr Transparenz für die Recruiter herzustellen. Aber jeder sieht auch unterschiedliche Formen der Datenerhebung als zielführend an. Die regionalen Stellenmärkte Meinestadt und Kalaydo sind als einzige Stellenbörsen IVW-geprüft, wobei die Daten für die Gesamtplattform erhoben werden, die Jobbörsendaten auf Anfrage genannt werden können. Monster ist dabei, sich in die Vereinigung zu Reichweiten- und Strukturdaten von Online-

„Die wichtigste Kennziffer für ein Unternehmen ist, wie viele qualifizierte Bewerbungen es erhält.“

R. Matthias Olten, Kalaydo



Jobbörsen bei einem Angebot konkreter Mobile-Recruiting-Produkte noch zurück. Aber sie sehen das geänderte Mediennutzungsverhalten, das sich durch die neuen Smartphones und bessere Übertragungsbroadbandbreiten ergeben hat, und erwarten für die Zukunft noch eine verstärkte mo-

einzu steigen, wollen wir nicht wiederholen“, sagt Frank Hensgens. Stefan Schmidt-Grell ergänzt: „Wir sind selbstverständlich dazu aufgerufen, uns dem geänderten Nutzungsverhalten zu stellen und zu fragen, wie wir unser Angebot für den mobilen Bereich öffnen können,

Werbeträgern AGOF zu integrieren, da sie, so Till A. Kästner, als unabhängige Organisation Transparenz und Standards sicherstelle. „Bei der Messung der Reichweite verzichtet Monster auf nicht repräsentative Online-Panels wie Comscore und setzt stattdessen auf repräsentative Erhebungen des Marktforschungsinstituts TNS“, sagt er. Stepstone dagegen glaubt an die Repräsentanz der Internet-Marktforschungsfirma Comscore und setzt zudem auf Nielsen und Alexa-Rankings. Jobscout24 nutzt ACTA-Daten aus Allensbach, und als AGOF-Mitglied zeigt sich Xing auch gegenüber der IVW aufgeschlossen. „Allerdings sind wir nicht zu 100 Prozent vergleichbar, da es bei uns eher um die Qualität als um die Quantität geht“, sagt Stefan Schmidt-Grell.

Bleibt also die Frage, mit welchen Daten Recruiter überhaupt eine Vergleichbarkeit der Portale herstellen und welche Angaben überhaupt für sie relevant sind. Für Recruiter sei weniger die Zahl der Nutzer und der Stellenanzeigen interessant, sondern insbesondere das Verhältnis, wie viele Zugriffe es pro Stellenanzeige gibt, erläutert R. Matthias Olten von Kalaydo. „Das Wichtigste ist aber, wie viele qualifizierte Bewerbungen ein Unternehmen erhält“, fährt er fort. „Letzten Endes zählt die Kunden-

zufriedenheit“, ergänzt Frank Hensgens. Aber diese ist natürlich bei Neukunden noch nicht gegeben. Wer sich neu für ein Jobportal interessiert, muss sich auf die Angaben der Jobbörsen verlassen, die aber jeweils ganz Unterschiedliches kommunizieren, beispielsweise Unique

schaffen. Dieser Vorschlag wird von den anderen Teilnehmern positiv aufgenommen. „Wenn wir damit Neutralität und Transparenz schaffen können, sicher gerne“, sagt Oskar Eehalt. „Gerade als Abgrenzung zu Zweitverwertern wie den Job-Crawlern, die Inhalte nutzen, die

„Die Jobbörsen sollten zunächst einheitliche und verständliche Begriffe schaffen.“

Dr. Volker Rebhan, Bundesagentur für Arbeit



Audience ohne Angabe in welcher Ländersorganisation oder Bewerberprofile ohne Angabe, wie alt diese sind.

Gemeinsamer Code of Conduct

Eine Lösung bietet Till Kästner an: „Wir schlagen einen Code of Conduct vor.“ Es sollten nicht nur die eigenen Quellen und internen Messmethoden kommuniziert werden. Um den Traffic und die Reichweite der Anbieter wirklich vergleichen zu können, seien die Kunden auf relevante, aktuelle und konsistente Kennziffern angewiesen. Mit einem gemeinsamen Code of Conduct könnten die Jobbörsen Transparenz für die Kunden

nicht ihre eigenen sind, wäre es wünschenswert, wenn wir uns einigen und einheitliche Maßstäbe aufstellen würden“, so Werner Wiersbinski.

Selbst die BA kann sich vorstellen, sich an einer solchen Initiative zu beteiligen. Aber hilfreich wäre es schon, mit kleinen Schritten zu beginnen, regt Dr. Volker Rebhan an. „Die einen reden von Stellenangeboten, die anderen von Stellen – schon diesen Unterschied verstehen viele Recruiter nicht“, gibt er zu bedenken. Sein Vorschlag ist, zunächst einheitliche Begriffe zu schaffen und die komplexen Fachbegriffe der Marktforscher verständlicher darzustellen. ■

HR Marketing Solutions

Employer Branding

Personalmarketing

Karriere Websites

JobStairs
The Top Company Portal

powered by
www.milchundzucker.de

eRecruiting Solutions

Recruiting Prozesse

Recruiting Software (BeeSite®)

Stellenbörsen

milch & zucker
THE MARKETING SOFTWARE COMPANY

Von Information zu Partizipation

TREND. Vom internen Kommunikationsnetz bis zum Onboarding-Portal: Mitarbeiterportale erlauben es Firmen, mit Angestellten direkt zu kommunizieren.

Von **Patric Cloos**

Ein Mitarbeiterportal bedeutet nicht nur, dass die Beschäftigten selbst ihre Adressdaten ändern, Infos abfragen oder Urlaubsanträge stellen können. Gelingt es dem Arbeitgeber, interaktive Online-Medien gezielt einzusetzen, kann er nicht nur effizient Informationen vermitteln, sondern auch den Dialog mit seinen Mitarbeitern pflegen. Unter dem Schlagwort „B2E-Kommunikation“ (Business to Employee-Kommunikation) bilden Mitarbeiterportale ein wichtiges Instrument für Personalabteilungen, um ihre Rolle als Dialog- und Business-Partner auszubauen und eine ihrer Kernfunktionen zu erfüllen: Die Mitarbeiterbindung zu erhöhen und ein vertrauensvolles Unternehmensklima zu befördern.

Strategie definieren

Um ein funktionierendes Mitarbeiterportal ins Leben zu rufen, müssen HR-Abteilungen aus kommunikativer Sicht frühzeitig grundlegende Weichen stellen. So gilt es auf strategischer Seite, das Management als Fürsprecher und Teilnehmer dieser Kommunikationsform zu gewinnen. Weiterhin sind die Schnittstellen zwischen HR und Unternehmenskommunikation zu definieren und Kommunikationsgrundsätze in

Bezug auf eine bidirektionale Kommunikation festzulegen. Außerdem müssen auf operativer Seite die Ressourcen geschaffen werden, um ein Mitarbeiterportal dauerhaft mit Inhalts- und Dialogangeboten zu füllen.



Das Mitarbeiterportal kann den Austausch im Unternehmen fördern.

Eine Kommunikationsstrategie für HR orientiert sich am Unternehmensleitbild und den Vorgaben der Unternehmenskommunikation. Innerhalb dieses Settings gilt es, die Strategie auf die Bedürfnisse eines nachhaltigen Human-Resources-Managements abzustimmen. Damit Kommunikationsziele nicht nur definiert, sondern auch erreicht werden, müssen sie vom gesamten Management gestützt werden und der Unternehmens-

strategie entsprechen. So wird in einer Aktiengesellschaft, die gerade ein Kostensenkungsprogramm durchführt, eine frühzeitige und transparente Mitarbeiterkommunikation schwerlich die oberste Priorität erhalten. An deren Stelle muss dann das Minimalziel eines relativen Optimums (so früh wie möglich, so transparent wie möglich) treten. Dabei muss die HR-Abteilung den Mitarbeitern die Gründe für die Abweichung von der üblichen Kommunikationspolitik offen darlegen.

Themen planen

Arbeitgeber sollten auf ihrem Mitarbeiterportal nicht alle für Mitarbeiterbindung und -motivation relevanten Inhalte, Geschichten und Botschaften auf einen Schlag kommunizieren. Vielmehr müssen HR-Abteilungen langfristig sicherstellen, dass genügend Themen und Kommunikationsanlässe vorhanden sind, um das Portal dauerhaft mit Leben zu füllen. Die Bandbreite kann dabei von „menschelnden“ Themen aus der Arbeitswelt über die Diskussion von organisatorischen Abläufen bis hin zur Kommunikation unternehmenspolitischer Planungsszenarien reichen.

Wichtig ist, die HR-spezifische Komponente des jeweiligen Themas herauszuarbeiten. Oder, anders gesagt: Den spezifischen Informations- und Nutz-

wert für die Zielgruppe „Mitarbeiter“ im Blick zu behalten.

Neben einer intensiven Sondierung der Themen empfiehlt es sich, ein Kommunikationskonzept aufzusetzen, das eine Kurz- und Mittelfristplanung (und im Idealfall eine Dramaturgie) der Themen beinhaltet und anhaltend hohe Aufmerksamkeitswerte bei den Mitarbeitern gewährleistet. Die Konzeptionsphase sollte zugleich der Anlass für die HR-Abteilung sein, sich intensiv mit den Grenzen, Überschneidungen und vor allem den Schnittstellen zur Unternehmenskommunikation auseinanderzusetzen, um Redundanzen zu vermeiden und sich als Kommunikator eigenständig zu positionieren. Idealerweise übernimmt bei diesem Zusammenspiel die HR-Abteilung das Agenda-Setting für die mitarbeiter-spezifischen Themen und spricht diese mit der Unternehmenskommunikation auf inhaltliche Verwertbarkeit, mediale Umsetzbarkeit und Kongruenz zur Kommunikationspolitik der Firma ab.

Ressourcen vorhalten

Sofern nicht auf externe Kommunikationsdienstleister zurückgegriffen wird, sollte auch die inhaltliche und technische Umsetzung in enger Zusammenarbeit mit der Unternehmenskommunikation erfolgen. Dasselbe gilt für Kommunikation im Zuge des Issue-Managements: Die goldene Regel, sich nicht vom Flurfunk (und erst recht nicht von der medialen Öffentlichkeit) überholen zu lassen, gewinnt angesichts kritischer Themen besondere Bedeutung: In solchen Fällen sind routinierte Experten mit moderner Medienkompetenz für eine erfolgreiche Krisenkommunikation unverzichtbar. Da online-basierte Kommunikationsinstrumente die Erwartung an die Geschwindigkeit der Kommunikation erhöhen, ist es außerdem von besonderer Bedeutung, die Reaktionsgeschwindigkeit durch klare Kommunikationsgrundsätze und kurze Entscheidungswege zu gewährleisten.

Wie für jede Kommunikationsform gilt auch für Mitarbeiterportale: Nicht

die Masse oder der Umfang der bereitgestellten Informationen zählen, sondern Qualität und zielgruppengerechte Aufbereitung. Vor der Veröffentlichung von Inhalten sollten HR-Mitarbeiter diese gemeinsam mit der Unternehmenskommunikation auf diese beiden Faktoren

Themen, die durch Mitarbeiter in Firmenwikis oder internen (Micro-)Blogs initiiert werden. Ein Mitarbeiterportal hat etwas mit Mitarbeitern zu tun, mit ihren Wünschen, Erwartungen und Anforderungen. Deswegen sollte von vornherein klar sein, wie eingehendes Feedback verwertet

Auf der Diskussionsplattform von Best Buy schlossen sich die Mitarbeiter zusammen und entwickelten gemeinsam eine neue Software.

prüfen. Dafür kann bereits innerhalb des Kommunikationskonzepts ein Kriterienkatalog erstellt werden, der als Filter für die zu veröffentlichenden Inhalte dient.

Botschafter finden

Besondere Aufmerksamkeit verdient auch die Wahl der medialen Umsetzung. Dies gilt umso mehr, da Mitarbeiterportale eine immense Bandbreite an Kommunikationsformen unterstützen – von Textnachrichten über Präsentationen bis hin zu Podcasts, Bild- und Videodateien. Um hohe Aufmerksamkeitswerte zu erzielen, empfiehlt es sich zudem, wichtige Themen mit wichtigen Absendern zu verbinden – und diese je nach Bedeutung und Tragweite des Themas auch aus dem Top-Management zu rekrutieren. Ein prägnantes Beispiel hierfür lieferte der Springer-Verlag anlässlich des konzernweiten Rollouts von Apple-Systemen im Unternehmen. Zu diesem Anlass wandte sich Mathias Döpfner, Vorstandsvorsitzender des größten europäischen Zeitungshauses, persönlich an seine Mitarbeiter – mit einer Videobotschaft, in der er die Migration auf Apple-Systeme begründete.

Feedback verwerten

Ein Mitarbeiterportal ist per Definition eine Kommunikation von vielen Teilnehmern mit vielen Teilnehmern. Dadurch ergibt sich die Aufgabe, ein offenes Ohr für das Echo zu haben – genauso wie für

wird. Im Idealfall wählt die HR-Abteilung sogar bewusst Themen aus, die als Dialoganlass dienen und Meinungsäußerungen der Mitarbeiter befördern. Diese sind zum Beispiel durch Online-Befragungen und die Moderation von Diskussionen in Foren möglich. Neben dem Verwerten des Feedbacks ist es von großer Bedeutung, diese Verwertung auch für die Mitarbeiter transparent zu machen, um darzulegen, dass der Dialog Früchte trägt.

Den Dialog pflegen

Einen spektakulären Fall stellte unlängst Best Buy, der größte Händler für Unterhaltungselektronik in den USA, auf der Münchner Digitalkonferenz DLD vor: Auf der Diskussionsplattform des Unternehmens debattierten die Mitarbeiter über das unbeliebte interne EDV-System. Einige der Beschäftigten schlossen sich spontan zusammen und entwickelten in Eigenregie eine verbesserte Version, die um ein Vielfaches billiger war als der Einkauf einer neuen Software. Das Potenzial dieser Leute, so Michele Azar, Vizepräsidentin der Sparte Internet-Wachstum, hätte man ohne ein Mitarbeiterportal nicht erkannt. ■



Patric Cloos

ist Geschäftsführer von TMP Communication & Services GmbH, Wiesbaden.

Zeit ist Geld – auch bei der Stadt

PRAXIS. Die Wirtschaftsbetriebe Duisburg haben im Herbst 2009 ihre gesamte Zeiterfassung und Personaleinsatzplanung standardisiert.

Von **Kathrin Krämer**

In kaum einer Gemeinde vollzieht sich der Strukturwandel mit solcher Rasanzenz wie in Duisburg. Die kreisfreie Stadt hat sich zur Dienstleistungsmetropole gemausert – eine Entwicklung, die sich auch aufseiten der öffentlichen Hand widerspiegelt. So verstehen sich die Wirtschaftsbetriebe Duisburg als kundenorientiertes Dienstleistungsunternehmen. Der Anstalt öffentlichen Rechts obliegen vielfältige Aufgaben, von der Abfallentsorgung über die Stadtreinigung und -entwässerung bis hin zur Bewirtschaftung zahlreicher Infrastruktureinrichtungen im Auftrag der Stadt. Um all dies erfüllen zu können, sind rund 1.450 Mitarbeiter, darunter Ingenieure, Ver- und Entsorger, Disponenten, Kraftfahrer, Mechaniker, Kaufleute, Betriebswirte, Betriebsschlosser, Elektriker und Gärtner, im Einsatz. Hinzu kommen rund 400 Zeitarbeitnehmer.

Flexible Komplettlösung

„Unser Personalwesen hat Mitarbeiter an 25 Standorten über derzeit 35 Buchungstellen zu administrieren – Tendenz steigend. Vor diesem Hintergrund ist eine reibungslos funktionierende Zeitwirtschaft von enormer Bedeutung, um die Mitarbeiterzufriedenheit sowie effiziente Betriebsabläufe zu gewährleisten“, berichtet Stefan Büttgen, Leiter der strategischen IT bei den Wirtschaftsbetrieben Duisburg. „Das Bestandssystem erwies sich zunehmend als überkomplexe, unzureichend integrierte IT-Umgebung, bei der es an Synergien und absoluter Da-



© INTERFLEX

Die neuen Zeiterfassungsgeräte waren innerhalb einer Woche installiert.

tenverlässlichkeit mangelte. Die Schnittstellen waren anfällig, Auswertungen einfach zu aufwendig“, schildert Büttgen die Ausgangssituation. Zudem habe der Hersteller des Bestandssystems Insolvenz angemeldet, ein weiterer langjähriger Support dieses Systems sei also fraglich geworden. Das Fazit der Wirtschaftsbetriebe Duisburg: Es ist höchste Zeit für eine Standardisierung des gesamten Zeitmanagements auf Basis einer zukunftsweisenden Komplettlösung.

Beratung als entscheidendes Plus

Das kommunale Unternehmen koppelte die Vergabe des Projekts an eine öffentliche Ausschreibung, in der sich Interflex Datensysteme durchsetzte, deren Workforce-Productivity-Software SP-Expert das Unternehmen bereits in einigen Geschäftsfeldern einsetzte. Entscheidend war, dass der Hersteller die Anbindung moderner Erfassungsterminals an die

Personaleinsatzplanung durch eine voll integrierte Lösung gewährleisten konnte. „Die Berater von Interflex standen uns schon im Vorfeld mit Rat und Tat zur Seite, um ein Idealmodell für unsere Zeitwirtschaft zu entwerfen. Bei der Zieldefinition haben sie uns ebenso unterstützt wie mit Machbarkeitsanalysen bei der Anbindung von Zeiterfassungsterminals mehrerer Anbieter“, sagt Stefan Büttgen.

Der Projektplan sah vor, in nur sechs Monaten die unternehmensweite Standardisierung der Personaleinsatzplanung auf Basis von SP-Expert bei gleichzeitiger Einführung von Interflex IF-6020 zum Abschluss zu bringen, einer Lösungsfamilie, die alle Aufgaben der Zutrittskontrolle und Zeiterfassung als Client-Server-System bereitstellt. Dazu zählen neben der Überprüfung von Zutrittsberechtigungen über ein Ausweissystem und dem zügigen Erfassen, Verarbeiten und Korrigieren der Zeitdaten auch die nahtlose Übergabe an

Lohn- und Gehaltsprogramme sowie Employee Self Services und Workflow-Funktionen.

Umstellung in zwei Monaten

In einem ersten Schritt sorgten Entwickler und Prozessberater für die notwendigen Anpassungen der bestehenden Installation zum Anschluss an das Gesamtsystem. Das Web-Terminal der neuen Zeitwirtschaft stand dem IT-Team der Wirtschaftsbetriebe Duisburg bereits kurz nach Projektstart zur Verfügung, sodass

gewerblichen Mitarbeiter werden in zwischen durch die Disponenten in den einzelnen Betriebshöfen erstellt. Die kaufmännischen und technischen Beschäftigten kommen derweil in den Genuss der Employee Self Services und Workflow-Optionen, um in Eigenregie Urlaubstage zu verwalten und Korrekturen vorzunehmen. Den Zutritt zu ihrem Hauptgebäude regeln die Wirtschaftsbetriebe Duisburg nun mit IF-6020-Security, und bei einem der Betriebshöfe wird die Schranke der schlecht einsehbaren Zufahrt jetzt

„Die Berater unterstützten uns mit Machbarkeitsanalysen bei der Anbindung von Erfassungsterminals mehrerer Anbieter.“

Stefan Büttgen, Leiter strategische IT, Wirtschaftsbetriebe Duisburg

ausreichend Zeit blieb, sich mit allen Neuerungen vertraut zu machen.

Im Juli 2009 realisierte der Anbieter binnen einer Woche die Installation der Zeiterfassungsgeräte, die für die Übergangsphase einen Dualbetrieb ermöglichten. Am 1. August wurde der erste Geschäftsbereich auf die neuen Terminals umgestellt, genau einen Monat später folgte termingerecht der unternehmensweite Produktivstart. Und Ende September wurde innerhalb von zwei Tagen die Zutrittsverwaltung aktiviert.

Mehr Effizienz und Sicherheit

Heute profitieren die Wirtschaftsbetriebe Duisburg von Zeiterfassung, Zutrittskontrolle und Personaleinsatzplanung aus einer Hand. Bis dato anfällige Schnittstellen sind durchgängiger Integration gewichen. Zudem haben sich im Laufe des Projekts feste Zuständigkeiten für die einzelnen Systeme etabliert, und eine neu eingeführte Qualitätssicherung reduziert Fehlentwicklungen spürbar. Alle Einsatzpläne für die

zeitsparend über eine Fernbedienung gesteuert – mithilfe einer Deister-Weitbereichslösung. Ein Roll-out der Zutrittskontrolle auf weitere Standorte ist bereits angedacht.

„Unsere Mitarbeiter haben das neue System sofort gut angenommen. Die Terminals mit ihrer ansprechenden, aufgeräumten Optik stehen ebenso für intuitive Bedienbarkeit wie die Software mit ihren höchst komfortablen Benutzeroberflächen“, zieht Stefan Büttgen ein positives Zwischenfazit: „Vor diesem Hintergrund gehen wir trotz noch ausstehender Optimierungen fest davon aus, dank der besseren Auswertbarkeit der Mitarbeiter- und Zeitdaten und der drastisch reduzierten Fehleranfälligkeit schon in Kürze erhebliche Einspar-effekte vorweisen zu können.“ ■

Kathrin Krämer

ist im Vertrieb Workforce Productivity bei Interflex in Erlangen tätig.



IT mit Durchblick

Personaleinsatzplanung der neuen Generation

ARGOS

- ✓ Personalkosten optimiert
- ✓ Verwaltungsaufwand reduziert
- ✓ Kundenservice verbessert

ARGOS überzeugt mit einer übersichtlichen Oberfläche und intuitiver Bedienbarkeit. Dank dem innovativen Anwendungsdesign kann die browserbasierte Software flexibel konfiguriert und kostengünstig verwaltet werden.

NEU!

ARGOS ist jetzt auch als SaaS-Lösung (Software-as-a-Service) erhältlich!

ETHALON entwickelt innovative Software, die Ihre Geschäftsprozesse optimal unterstützt. Mehr Informationen erhalten Sie unter:

www.ethalon.de

PERSONAL 2010
11. Fachmesse für Personalmanagement

Besuchen Sie uns!

27. – 28. April 2010
Messe Stuttgart, Halle 9, Stand C.04

Mehr Service, weniger Zeitaufwand

PRAXIS. Um endlich die Excel-Listen abzuschaffen und um Zeit für wertschöpfende Tätigkeiten zu erhalten, führte Veolia Wasser ein HR-System ein.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Veolia Wasser ist Partner für rund 450 Kommunen und Industrieunternehmen. Über die Geschäftsfelder Wasserversorgung und Abwasserentsorgung hinaus hat sich das Unternehmen in den vergangenen Jahren zu einem Stadtwerkpartner entwickelt, der auch in der Strom-, Gas- und Fernwärmeversorgung tätig ist. Das Unternehmen ist stark dezentral organisiert und besteht aus mehreren Gesellschaften mit eigenen Personalbereichen.

Auslöser für die Einführung eines neuen Personalmanagementsystems waren zwei wesentliche Punkte: „Die Erwartungshaltung des Managements hat sich geändert“, erklärt Malte Hansen, Director Human Resources. „Die Anforderungen sind insofern gestiegen, als dass

che wir für wertschöpfende Tätigkeiten einsetzen können“, so Malte Hansen.

Bisher lief die Personalabrechnung auf SAP. Das soll auch so bleiben, weshalb bei der Auswahl eines HR-Systems darauf geachtet wurde, dass Schnittstellen vorhanden sind. Die bislang genutzten Excel- und Word-Formate, über die besuchte Weiterbildungen erfasst, Schreiben verschickt und statistische Daten aufbereitet wurden, sollten aber ausnahmslos durch eine professionelle Software abgelöst werden – und nicht durch eine selbst gestrickte Lösung.

Von Excel zur HR-Software

Hierfür führte das Personal-Team zunächst eine Marktrecherche anhand von Marktübersichten durch. In die engere Wahl kamen schließlich drei Anbieter, die anhand eines umfangreichen Kriterienkatalogs verglichen wurden. Zu den

termanagement, Bewerbermanagement, Seminarmanagement und der Personalkostenmanager. Nur Organigramme werden weiterhin nach der bewährten Methode erstellt. „Unsere Welt ist doch etwas flexibler und komplexer als es eine Software zulässt. So kann es vorkommen, dass Mitarbeiter einen Vertrag bei Gesellschaft A haben, aber innerhalb der Gruppe bei Gesellschaft B arbeiten“, erklärt Malte Hansen. Da im HR-System aber die reinen Arbeitsverträge abgebildet werden, werden Organigramme bei Veolia Wasser weiterhin in Excel geführt. Ansonsten sind die Excel-Listen inzwischen aus den Personalabteilungen verbannt. Auch diejenigen Mitarbeiter, die sehr an ihren früheren Listen hingen, zeigen sich heute hochzufrieden mit der professionellen HR-Software.

Auswertungen auf Knopfdruck

„Heute bekommt ein Niederlassungsleiter oder Geschäftsführer Auswertungen auf Knopfdruck und kann sehen, wann seine Mitarbeiter bei welchen Schulungen waren, was sie dort gelernt und welche Kosten sie verursacht haben. Dadurch erhalten sie eine Weiterbildungshistorie, die auch wichtig für den Führungsprozess ist“, berichtet der HR-Leiter. So bekommen Führungskräfte all diese Informationen jetzt auch für die Mitarbeitergespräche übersichtlich präsentiert. „Das ist ein guter Service, die Führungskräfte fühlen sich damit unterstützt. Und wir sparen eine Menge Zeit“, fasst Malte Hansen zusammen. Die zwei Hauptziele der Software-Einführung, das Erfüllen der Erwartungshaltung des Ma-

Automatische Auswertungen sind ein guter Service für die Führungskräfte und die Personalabteilungen sparen damit eine Menge Zeit.

das Management wissen will, wo welche Kompetenzen und Potenziale vorhanden sind.“ Der zweite Punkt betreffe die Prozessoptimierung, da das Personalwesen mit gleichbleibenden Ressourcen eine höhere Erwartungshaltung zu bedienen habe. „Deshalb haben wir beschlossen, eine professionelle Personalmanagement-Software einzuführen, die uns in den verwaltenden Prozessen Zeit spart, wel-

80 Kriterien zählten unter anderem Integrationsfähigkeit und Flexibilität des Gesamtsystems, Bedienungsfreundlichkeit, Sicherheit und auch die Kosten.

Die Entscheidung fiel auf Perbit Views als Client/Server-Lösung. Denn die einzelnen Personalbereiche der verschiedenen Veolia-Gesellschaften sollten alle auf das System zugreifen können. Im Einsatz sind derzeit die Module Mitarbei-



© VEOLIA

Veolia Wasser (hier der Hauptsitz in Berlin) spart viel Zeit mit dem neuen HR-System.

nagements und eine Prozessoptimierung, wurden also erreicht. Das zeigt allein der Vergleich zur Situation vor der Software-Einführung: Teilweise wurden Mitarbeiter nochmals auf die gleiche Schulung geschickt, weil das in den verschiedenen Listen, mit denen Weiterbildungen früher organisiert wurden, nicht ersichtlich war.

Gute Planung als Erfolgsfaktor

Insgesamt rund 1.500 Mitarbeiter werden heute mit Perbit Views verwaltet. Rund 20 Personaler arbeiten mit dem System, entweder als reine Anwender oder als sogenannte Power User, die sich tiefer in die Software eingearbeitet haben. Die Basisschulungen für die Anwender zum Kennenlernen der Software und zum Zurechtfinden in den einzelnen Funktionen dauern einen Tag. Die Power User werden zwei Tage geschult. Zwei HR-Mitarbeiter haben sich tief in die Software eingearbeitet und ihr Know-how dann an andere Gesellschaften weitergegeben, damit auch komplexere Fragestellungen schnell intern gelöst werden können.

Doch solche Fragestellungen sollten eigentlich kaum auftauchen, denn die gute Planung vor der Software-Einfüh-

rung sah vor, dass jedes einzelne Eingabefeld im Vorfeld genau definiert wurde: Wofür wird dieses Feld benötigt? Wie werden die Daten eingegeben? Wer gibt sie ein? Ziel dieser Sisyphusarbeit war, eine hundertprozentige Datenkonsistenz zu erreichen und zu vermeiden, dass in den verschiedenen Personalabteilungen Daten unterschiedlich gepflegt werden. „Denn ansonsten würde das gute System aufgrund der falschen Anwendung nicht den erhofften Nutzen stiften“, meint Malte Hansen. Deshalb seien auch so viele HR-Mitarbeiter wie möglich in diesen Prozess einbezogen worden, damit alle bei der späteren Anwendung wissen, worum es geht.

Das sieht der HR-Leiter als ein zentrales Erfolgskriterium an. Ein weiteres war die frühzeitige Einbeziehung von Management und Betriebsrat in den Auswahlprozess des Systems. Gerade den Betriebsrat von Anfang an mit ins Boot zu holen, sieht er als eine wichtige vertrauensbildende Maßnahme: „Es galt, 1.500 Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass ein Personalinformationssystem wichtig ist – und dass es bei seiner Einführung nicht darum geht, einen ‚gläsernen Mitarbeiter‘ zu schaffen.“ ■



- Motivierte Mitarbeiter
- Gezielte Kostenreduzierung
- Kundenorientierung
- Effizienter Mitarbeitereinsatz

www.gfos.com



GFOS mbH, D-45356 Essen
Tel.: +49 (0)201 / 61 30 00

Was Personaler jetzt brauchen

MARKTÜBERBLICK. Die Aufgaben des Personalmanagements verändern sich. Unsere Marktumfrage zeigt, inwieweit HR-Software hier unterstützen kann.

Von **Katharina Schmitt** (Red.)

Trotz der Hoffnung auf eine Verbesserung der wirtschaftlichen Lage in 2010 sind die Personalkostenplanung und das Personalcontrolling immer noch die Hauptthemen, die Deutschlands Personalabteilungen im Moment beschäftigen. Das zeigt auch der aktuelle „s+p Trendindex Personalarbeit“ der s+p Software und Consulting AG, der vierteljährlich einen Index aus den Umfrageantworten von Personalentscheidern auf die Frage, welche Themen in ihrer Arbeit an Bedeutung gewinnen oder verlieren, ermittelt.

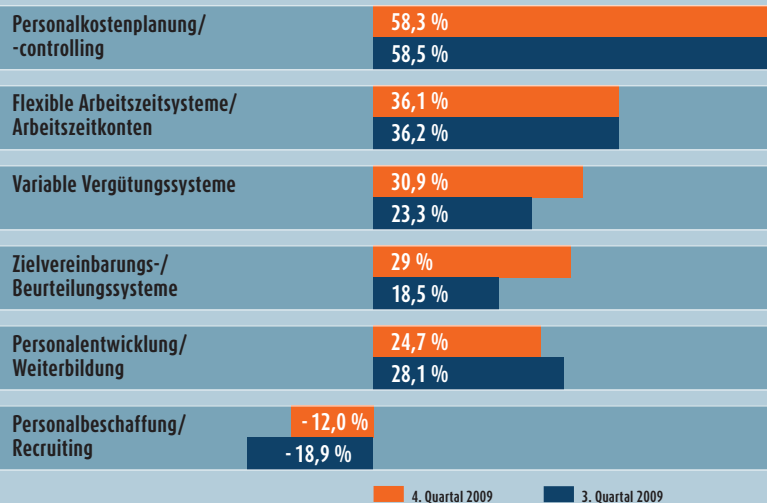
Mit Ausblick auf 2010 gaben dort 61,2 Prozent der befragten Personalverantwortlichen an, dass die Bedeutung der Themen Personalkostenplanung und Personalcontrolling für sie weiter steigen wird; für 35,6 Prozent bleibt das Thema so wichtig wie im Vorquartal.

Software zur Personalkostenplanung als Lizenz, ASP oder SaaS

Unterstützung bekommen die Personalabteilungen bei dieser schwierigen Aufgabe durch HR-Software: Nach der aktuellen Marktumfrage des Personalmagazins unter 53 der wichtigsten HR-Softwareanbieter bieten weit über

die Hälfte der Befragten in ihrem HR-Softwaresystem auch eine Lösung zur Personalkostenplanung an. Gleichzeitig scheint sich hier ein Trend „Miete statt Kauf“ abzuzeichnen: 25 der 33 Anbieter, die Lösungen zur Personalkostenplanung führen, bieten diese sowohl als Lizenzversion als auch als sogenannte ASP-Lösung (Application Service Providing) an, bei der dem Kunden die Nutzung der Software über das Internet erlaubt wird. Zwei Anbieter führen nur ASP-Lösungen. Angebote, die Software zur Personalkostenplanung nach Bedarf und meist auf das Unternehmen maßgeschneidert abzurufen (Software as a Service, kurz SaaS), halten 19 der befragten Anbieter vor.

Aktuelle Topthemen der Personalarbeit



Kostensparen bleibt weiterhin wichtig, aber auch das Interesse an strategischen Themen wie Recruiting und Zielvereinbarungen wächst wieder.

Quelle: s+p Trendindex 2009

Talent- und Bewerbermanagement

Neben den Administrationshilfen zur Kosteneinsparung werden auch langsam wieder die vor der Krise führenden strategischen Themen wie Bewerber- und Talentmanagement oder Zielvereinbarungen von den Personalverantwortlichen nachgefragt. Auch der Trendindex Personalarbeit zeigt im vierten Quartal schon deutlich, dass bei aller Kostenorientierung wieder gezielt Investitionen in den Personalbestand getätigt werden. Das Interesse an Zielvereinbarungen ist um mehr als zehn Prozent gestiegen und beschäftigt nun wieder 29 Prozent der Verantwortlichen. Und während im dritten Quartal noch fast 19 Prozent erklärten, Bewerbermanagement habe für sie sinkende oder keine Bedeutung, sind das aktuell nur noch 12 Prozent. Matthias Schneider, Vorstandsvorsitzender der s+p Software und Consulting AG,

Download



Die Marktübersicht HR-Software mit Funktionen und Leistungsumfang der einzelnen Angebote und das Interview mit Matthias Schneider finden Sie auf unserem Portal unter „Aktuelle Downloads“, Stichwort HR-Software.

www.personalmagazin.de

sieht den Trend durch eine wieder stark gestiegene Nachfrage von Bewerbermanagementlösungen bestätigt, wobei er betont, dass die Software in diesem Fall weit über die reine Verwaltung der Bewerberprozesse hinausgeht.

Der Markt hält mit - Groß ist das in Marktumfrage des Personalmagazins ermittelte Angebot im Bereich Talentmanagement: Von 38 Lösungen zum Talentmanagement, bieten 35 Anbieter Tools zum Bewerbermanagement. Möglichkeiten zur Talentidentifikation beziehungsweise Potenzialanalyse (33 Anbieter) und zum Kompetenz- und Weiterbildungsmanagement (jeweils 30 Anbieter) gehören für den Großteil der Anbieter zum Standard. Weniger verbreitet sind Lösungen zur Laufbahn- und Nachfolgeplanung (26 Produkte), auch Lösungen zum Performancemanagement sind nur bei 24 Angeboten enthalten.

Nach Einschätzung von Schneider wird die Nachfrage nach Unterstützung in strategischen Themen noch steigen: „Wenn ein Unternehmen zwölf Monate alleine Kosteneinsparung zelebriert, ist das Thema irgendwann durch. Die Unternehmen sehen, dass sie weiter Fachkräfte und Talente brauchen - die Welt ist ja nicht wegen der Wirtschaftskrise stehengeblieben.“ Auch die anderen Anbieter teilen diese Einschätzung. Auf die Frage, welche der bestehenden Funktionen in absehbarer Zeit ihrer Einschätzung nach am meisten an Bedeutung gewinnt, nennt der ganz überwiegende Teil Lösungen zur Talentsuche und Talentidentifizierung wie auch Potenzial-

HR kompakt

Erleben, Lernen und Fortan für die Personalisten

2010

Gratis!

Jetzt bestellen:
hr-kompakt.de

Der macht das

Finden Sie die echten Profis!

meinstadt.de

In jeder Stadt zur Stelle.

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

da ist ganz Deutschland drin

Der Stellenmarkt von meinstadt.de:

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

und Leistungsmanagement. Gut ein Viertel der Befragten setzt weiterhin auf den Ausbau von Personalkostenverwaltung und -controllingmöglichkeiten, hier gehen die Anstrengungen insbesondere auf den Ausbau von Web- und Portalfunktionen, aber auch auf eine noch bessere flexible Anpassung und Analyse individueller Unternehmensprozesse.

Innovationen sehen die Anbieter weniger in neuen Funktionen, diese

Möglichkeiten betrachten die meisten als bereits gut abgedeckt. Der prognostizierte Trend betrifft eher eine Veränderung in der klassischen Rollenverteilung zwischen Softwareanbieter, Personalabteilung als Anwender und Mitarbeitern. Über rollenspezifische Bearbeitungsmöglichkeiten, den Ausbau sogenannter Employee-Self-Service-Funktionen und Manager-Service-Funktionen werden Mitarbeiter wie Manager aktiv in die

Nutzung der Software einbezogen und diese auch zur Information nutzen. Die Rolle des Softwareanbieters könnte sich damit zum Servicedienstleister ändern: Während sich die bisherigen Anwender der Standardsoftware auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren, werden administrative Arbeiten vom Softwarehaus, unternehmensspezifisch angepasst, bereitgestellt oder im Hintergrund abgewickelt. ■

HR-SOFTWARE-ANBIETER

Anbieter	Produkt	Internetadresse	geeignete Unternehmensgröße
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG	Lexware lohn+gehalt, Lexware lohn+gehalt plus, Lexware lohn+gehalt pro, Lexware lohn+gehalt premium, LexLohn, Lexware reisekosten und Lexware reisekosten pro	www.lexware.de	bis 500 Mitarbeiter
provantis IT Solutions GmbH	ZEP – Zeiterfassung für Projekte	www.zep.de	bis 500 Mitarbeiter
ibo Software GmbH	ibo Pegasus/ ibo Pegasus-NET	www.ibo.de/software/	10-2.000 Mitarbeiter
MESONIC Software GmbH	WINLine CRM Go! HR	www.mesonic.com	10-2.000 Mitarbeiter
profibu GmbH	lohnperfect.ASP®	www.profibu.de	10-2.000 Mitarbeiter
ATOSS Software AG	ATOSS Time Control	www.atoss.com	> 10 Mitarbeiter
InVision Software AG	InVision Enterprise WFM	www.invision.de	> 10 Mitarbeiter
P&I AG	P&I LOGA	www.pi-ag.com	> 10 Mitarbeiter
s+p Software und Consulting AG	s+p Personalwirtschaft	www.spag-personal.de	> 10 Mitarbeiter
SBS Software GmbH	SBS Lohn plus®	www.sbs-software.de	> 10 Mitarbeiter
SD Worx GmbH	ACCURAT HCM	www.sdworx.de	> 10 Mitarbeiter
aconso AG	aconso Digitale Personalakte	www.aconso.com	> 100 Mitarbeiter
ATOSS Software AG	ATOSS Staff Efficiency Suite	www.atoss.com	> 100 Mitarbeiter
becos GmbH	becosPLE	www.becos.de	> 100 Mitarbeiter
Bremer Rechenzentrum GmbH	BRZ-HR	www.brz.ag	> 100 Mitarbeiter
GFOS mbH	X/TIME®	www.gfos.com	> 100 Mitarbeiter
Hansalog GmbH & CO. KG	Hansalog Global	www.hansalog.de	> 100 Mitarbeiter
HR Management Software GmbH	Cezanne Connect Suite	www.hrsoftware.de	> 100 Mitarbeiter
HR Management Software GmbH	HR Public Sector Suite	www.hrsoftware.de	> 100 Mitarbeiter
HR Solutions GmbH	HRS eSuite	www.hr-solutions.de	> 100 Mitarbeiter
HRworks GmbH	Hrworks	www.hrworks.de	> 100 Mitarbeiter
ICS adminservice GmbH	“SAP ERP 6.0, BRZ-HR, P&I LOGA”	www.ics-adminservice.de	> 100 Mitarbeiter
IFS Deutschland GmbH & Co. KG	IFS Applications	www.IFSWORLD.com	> 100 Mitarbeiter
Infonika IT Solutions GmbH	“engage!, Infonika Digitale Personalakte, Infonika Payroll”	www.infonika.de	> 100 Mitarbeiter
Interflex Datensysteme GmbH & Co. KG	IF-6020, SP-Expert	www.interflex.de	> 100 Mitarbeiter

MHM-Systemhaus GmbH	MHM ERA-LÖSUNG (Grund-/Leistungsentgelt/Controlling); MHM TALENT MANAGEMENT	www.mhm-systemhaus.de	> 100 Mitarbeiter
perbit Software GmbH	perbit.views	www.perbit.de	> 100 Mitarbeiter
Persis GmbH	Persis	www.persis.de	> 100 Mitarbeiter
REUSS Personalsysteme GmbH	POSY®	www.reuss-personalsysteme.eu	> 100 Mitarbeiter
rexx systems GmbH	rexx HR	www.rexx-systems.com	> 100 Mitarbeiter
Siemens IT-Dienstleistung und Beratung GmbH	Human Capital Management von Siemens IT-Dienstleistung und Beratung GmbH	www.siemens.de/it-dienstleistung	> 100 Mitarbeiter
Software4You Planungssysteme GmbH	4PLAN2010 HR	www.software4you.com	> 100 Mitarbeiter
SP_Data GmbH & Co. KG	“SP_Data Personalabrechnung, SP_Data Personalmanagement, SP_Data Personalzeitwirtschaft, SP_Data Personaleinsatzplanung, SP_Data Mitarbeiterportal”	www.spdata.de	> 100 Mitarbeiter
StepStone Solutions	ETWeb, iGRasp, EasyCruit	www.stepstonesolutions.de	> 100 Mitarbeiter
systema Deutschland GmbH	Personal Office	www.persoff.de	> 100 Mitarbeiter
TDS HR Services & Solutions GmbH	TDS-Personal	www.tds.fujitsu.com	> 100 Mitarbeiter
HR Access Solutions GmbH	HRa Suite	www.hraccess.de	> 500 Mitarbeiter
milch & zucker – The Marketing & Software Company AG	BeeSite Recruiting Edition	www.milchundzucker.de	> 500 Mitarbeiter
softgarden GmbH	taloom	www.softgarden.de	> 500 Mitarbeiter
Promerit	Talent Management Tools für SAP E-Recruiting/PDF Converter/Azubi Bewerbung/Analyzer/Interaktiver Stellensuche/Candidate UI/Talent Relationship Management	www.promerit-technologies.com	> 2.000 Mitarbeiter
ADDISON Software und Service GmbH	ADDISON Lohn- & Gehaltsabrechnung	www.addison.de	alle Größen
ADP Employer Services GmbH	ADP AdvancedPay (PAISY), ADP EasyPay (TPO), ADP SmartPay (Loga), ADP Global-View (SAP), ADP StreamLine	www.de.adp.com	alle Größen
DATEV eG	LODAS/Lohn und Gehalt (Entgeltabrechnung), PMS (Personalmanagement)	www.datev.de	alle Größen
DEXTER GmbH & Co. KG	HR Monitor	www.dexter.de	alle Größen
ETHALON GmbH	ETHALON ARGOS	www.ethalon.de	alle Größen
Exact Software Deutschland GmbH	Exact Synergy HRM/Exact LohnXL/XXL	www.exact.com	alle Größen
Freudenberg IT	Adicom Software Suite	www.adicom.com	alle Größen
HR Diagnostics AG	JOBMATCHER	www.HR-Diagnostics.de	alle Größen
HR Informationssysteme GmbH & Co. KG	HR-Suite	www.hr-is.de	alle Größen
tisoware Gesellschaft für Zeitwirtschaft mbH	tisoware.ZEIT Personalzeiterfassung	www.tisoware.com	alle Größen
Umantis AG	Umantis Bewerbermanagement, Umantis Mitarbeitermanagement, Umantis Personalmanagement, Umantis Ehemaligenmanagement	www.umantis.com	alle Größen
Veda GmbH	VEDA Human Resources	www.veda.net	alle Größen
virtic GmbH	virtic	www.virtic.com	alle Größen
VRG HR GmbH	PROVIA HR / SAP® / PAISY®	www.vrg-hr.de	alle Größen

Die komplette Marktübersicht mit dem genauen Leistungsumfang der einzelnen Programme finden Sie online:

www.personalmagazin.de unter „Aktuelle Downloads“, Stichwort Marktübersicht HR-Software.

Dokumentation: Franziska Vötter/ Brigitte Pelka

NACHRICHTEN

Steuerlicher Arbeitsplatz

Betriebliche Einrichtungen eines Kunden des Arbeitgebers können auch bei langfristigem Einsatz des Mitarbeiters nicht mehr zu einer regelmäßigen Arbeitsstätte führen. Diese ergibt sich aus einem BMF-Schreiben vom 21. Dezember 2009 IV c 5/s 2353/08/10010.

TVÖD-Streit beendet

Glimpflich ging der Tarifstreit im öffentlichen Dienst aus. Neben einer abgestuften Entgelterhöhung bekommen die Mitarbeiter im öffentlichen Dienst weiterhin die Möglichkeit, günstige Altersteilzeitregelungen in Anspruch zu nehmen. Die Verhandlungen waren zunächst für gescheitert erklärt, dann aber über ein Schlichtungsverfahren gerettet worden.

Schreibmaschine unzumutbar

Eine alte, teilweise kaputte Schreibmaschine ist für die Arbeit eines Betriebsrats unzumutbar. Der Arbeitgeber muss dem Betriebsrat stattdessen einen Computer zur Verfügung stellen, wenn er bei betriebsverfassungsrechtlichen Aufgaben selbst auch einen benutze. So urteilte das LAG Kiel in einem aktuellen Fall.

LAG Kiel, Urteil vom 27.1.2010,
Az. 3 TaBV 31/09

Haftung des Geschäftsführers

Hat eine GmbH Arbeitnehmerbeiträge zur Sozialversicherung nicht abgeführt, muss der Geschäftsführer persönlich für die Beiträge haften, wenn er nicht mit der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmanns gehandelt hat. Dies ist dann der Fall, wenn der Geschäftsführer statt an die Sozialversicherung an andere Gesellschaftsgläubiger Leistungen erbracht hat, die nicht unbedingt notwendig waren.

BGH, Urteil vom 18. Januar 2010,
II Za 4/09

Dienstreise: Frühstücksproblem gelöst

Die Absenkung des Umsatzsteuersatzes für Übernachtungskosten hat zu Problemen bei der Abrechnung von Reise- und Übernachtungskosten geführt. Wir berichteten darüber in Ausgabe 2/2010, S. 43 des Personalmagazins.

Jetzt hat die Finanzverwaltung angekündigt, zwei Vereinfachungsmöglichkeiten bei der „Frühstückskürzung“ zuzulassen. Zum einen soll den Hotels die Möglichkeit geboten werden, das Frühstück innerhalb sogenannter „Business-Packages“

einzubeziehen, ohne dies konkret zu benennen. Zum anderen soll die Abrechnung über den sogenannten Sachbezugswert von 1,57 Euro für ein Frühstück unbürokratisch ermöglicht werden. Die Finanzverwaltung will in Zukunft darauf verzichten, den Sachbezugswert davon abhängig zu machen, dass die Hotelbuchungen immer im Voraus vom Arbeitgeber durchgeführt werden müssen. Die Vorlage eines Übernachtungsbelegs durch den Arbeitnehmer soll jetzt ausreichen.



© ROBYN MACKENITE

Das Frühstück im Hotel muss nicht zwingend separat auf der Rechnung erscheinen.

Steuervorteil beim Jahreswagenrabatt

Bei der Berechnung des geldwerten Vorteils aus einem rabattierten Jahreswagen akzeptiert die Finanzverwaltung jetzt eine an den tatsächlichen Marktgegebenheiten ausgerichtete realistische Einschätzung. In Abzug vom Listenpreis werden jetzt 80 Prozent (statt bisher 50 Prozent) des Preisnachlasses gebracht, der durchschnittlich beim Verkauf tatsächlich gewährt wird. Im entsprechenden Schreiben der Verwaltung nimmt diese auch zu weiteren Einzelheiten der Besteuerung von Jahreswagen Stellung, insbesondere zur Berechnungsweise des durchschnittlichen Preisnachlasses und zu Besonderheiten bei neu auf den Markt gebrachten Automodellen (BMF-Schreiben vom 18. Dezember 2009, IV C 5 S 2334/09/10006). Hinweis: Das BMF-Schreiben können Sie unter www.personalmagazin.de aus dem Internet herunterladen.

Bundesagentur legt eigene Lohnuntergrenze fest

Über die Frage, wann ein Lohn sittenwidrig und deshalb unwirksam ist, wird seit Jahren heftig gestritten. So orientieren sich die Arbeitsgerichte an einer Vorgabe des BAG, nach der die Lohnuntergrenze aus Vergleichen mit Tariflöhnen der entsprechenden Branche gezogen werden. Hier wird die Grenze bei zwei Dritteln des vergleichbaren Tariflohns gezogen. Einige Arbeitsgerichte haben dagegen konkrete Lohnhöhen zwischen fünf und sieben Euro als Maßstab entdeckt.

Jetzt hat die Bundesagentur für Arbeit eine „Drei-Euro-Variante“ ins Spiel gebracht. Anlass war das Vorgehen eines Job-Centers, welches eine höhere Bezahlung für einen zu gering entlohnten Pizzaboten durchsetzte. Dieser hatte den Job im Rahmen einer Aufstockung als Hartz-IV-Empfänger angenommen. Die Bundesagentur weist darauf hin, dass sie in Zukunft bei „Aufstockerlöhnen genauer hinschauen“ wolle.

Pflegezeit: Kommt jetzt eine neue Teilzeitvariante?

Die Möglichkeit für Arbeitnehmer, sechs Monate ganz oder teilweise aus dem Beruf auszusteigen, um einen Angehörigen zu pflegen, soll um eine zusätzliche Variante erweitert werden. Geht es nach der Bundesfamilienministerin Kristina Schröder, sollen Arbeitnehmer eine zweijährige Pflegezeit nehmen können, in der sie ihre Arbeitszeit halbieren, ihr Gehalt aber auf drei Viertel der Vollzeitbezüge aufgestockt bekommen. Diese Aufstockungsbeträge sollen nach Rückkehr aus der Pflegezeit wieder „abgestottert“ werden. Wie dies durchgeführt werden soll, erklärt Schröder wie folgt: „Sobald der Arbeitnehmer wieder voll arbeitet, bekommt er so lange nur 75 Prozent seines Gehalts, wie er zuvor Teilzeit gearbeitet hat.“

Kritik kommt gegen diese Pläne nicht nur aus grundsätzlichen, sondern auch aus praktischen Erwägungen auf. So stellt sich vor allem die Frage: Was geschieht, wenn Arbeitnehmer das Unternehmen verlassen, bevor sie ihre Aufstockungsgelöcher wieder nachgearbeitet haben?

BIN EIN ANHÄNGER

der PERSONAL & WEITERBILDUNG

Denn hier finde ich alles, was ein HR'ler braucht.



Übrigens: Unter www.personalundweiterbildung.de/ anhaenger können Sie kostenlos diese und weitere Türanhänger bestellen.

Fachmesse:

10. Juni 2010, 09.00 – 18.30 Uhr
11. Juni 2010, 08.30 – 16.00 Uhr
Rhein-Main-Hallen, Wiesbaden
Vorregistrieren unter:
www.personalundweiterbildung.de/anmeldung

Veranstalter:

DGFP-Deutsche Gesellschaft für Personalführung mbH
www.personalundweiterbildung.de



WIR DANKEN UNSEREM
PLATIN-SPONSOR:

TOWERS WATSON 

Schockstarre oder Ruhe vor dem Sturm?

Zwischen diesen Polen bewegen sich derzeit die Bewertungen der Regierungsarbeit. Schockstarre, weil zum Thema Arbeitsrecht derzeit keinerlei Position auszumachen ist. Noch nicht

mal zur klaren Koalitionsabrede für die vergleichsweise einfach durchführbare Novellierung des Befristungsrechts.

Für die Bewertung als „Ruhe vor dem Sturm“ gibt es dagegen keine in-

haltlichen Gründe. Hier weisen die Beobachter schlicht und einfach auf die bevorstehende Landtagswahl in Nordrhein-Westfalen hin – wobei wir eigentlich wieder bei der Schockstarre wären.

Altersdiskriminierung bei Personalabbau

ZUSAMMENFASSUNG Nimmt ein Arbeitgeber über 55-jährige Arbeitnehmer aus dem Personenkreis heraus, dem er im Rahmen einer Personalabbaumaßnahme Aufhebungsverträge gegen Abfindung anbietet, liegt darin keine Diskriminierung wegen des Alters.

RELEVANZ Das Urteil ist ein weiterer Schritt zur Klärung der Frage, wo die Grenze zur Diskriminierung wegen des Alters überschritten ist. Im vorliegenden Falle hatte ein älterer Arbeitnehmer den Arbeitgeber verklagt, auch ihm ein Angebot zum Schluss eines Aufhebungsvertrags zu unterbreiten. Die Begründung des BAG ist verblüffend einfach: Das Diskriminierungsverbot wegen des Alters verfolge wesentlich den Zweck, älteren Arbeitnehmern den Verbleib im Arbeitsleben zu ermöglichen. Es zwingt deshalb Arbeitgeber im Rahmen eines von ihnen geplanten Personalabbaus nicht dazu, auf Verlangen älterer Arbeitnehmer mit diesen einen Aufhebungsvertrag gegen Zahlung einer Abfindung zu schließen.

Quelle BAG, Urteil vom 25.2.2010, 6 AZR 911/08
Zum Thema ... Personalmagazin in dieser Ausgabe, Seite 66

Kündigung wegen Schlechtleistung

ZUSAMMENFASSUNG Der Umstand, dass ein Arbeitnehmer unterdurchschnittliche Leistungen erbringt, bedeutet nicht, dass der Arbeitnehmer seine persönliche Leistungsfähigkeit nicht ausschöpft. In einer Vergleichsgruppe ist stets einer das „Schlusslicht“.

RELEVANZ Das Urteil zeigt wieder einmal deutlich, wie schwierig es für Arbeitgeber ist, die Voraussetzung eines für eine Kündigung relevanten Leistungsdefizits darzulegen und zu beweisen. Wie es häufig in derartigen Verfahren der Fall ist, hat sich auch hier der Streit allein auf der Ebene der Darlegungs- und Beweislast entschieden. Deutlich wird in dieser Entscheidung auch, dass bei derartigen „Beweislastentscheidungen“, die in der Berufungsinstanz getroffen werden, der Arbeitgeber in der nächsten Instanz nicht mehr nachbessern kann. Das Landesarbeitsgericht hat auch hier konsequenterweise die Revision nicht zugelassen.

Quelle LAG Hamm, Urteil vom 20.11.2009, 10 Sa 875/09
Zum Thema ... Personalmagazin 10/2008, Seite 76

Beweislast für die Lohnzahlung

ZUSAMMENFASSUNG Werden Löhne in bar ausbezahlt, ist für eine Übergabe der Beträge der Beweis nicht dadurch erbracht, dass die regelmäßige Handhabung geschildert wird.

RELEVANZ Das Urteil ist deswegen von allgemeiner Bedeutung, weil Barauszahlung durchaus gängige Praxis bei Abschlagszahlungen, Reisekostenerstattungen oder Bewirtungsabrechnungen ist. Die Entscheidung zeigt schlicht und einfach: Keine Auszahlung ohne Quittung mit der genauen Bezeichnung des Auszahlungsgrunds.

Quelle LAG Hamm, Urteil vom 18.12.2009, 10 Sa 993/09
Zum Thema ... Personalmagazin 8/2008, Seite 66

Bezugnahme auf Tarifverträge

ZUSAMMENFASSUNG Tarifliche Lohnerhöhungen müssen unter bestimmten Voraussetzungen von einem Betriebserwerber auch dann ausbezahlt werden, wenn dieser selbst nicht tarifgebunden ist.

RELEVANZ Das Urteil bestätigt das hohe Risiko, welches Betriebserwerber bei Übernahmen von Arbeitnehmern eingehen. Letztendlich ist die Entscheidung eine Folge der durch die Rechtsprechung vorgenommenen Betrachtung von Bezugnahme Klauseln. Da die frühere Auslegungsregel des Bundesarbeitsgerichts zur „Gleichstellungsabrede“ seit der Schuldrechtsreform zum 1. Januar 2002 nicht mehr gilt, sind derartige Bezugnahme Klauseln im Zweifel „dynamisch“ und entfalten somit unter bestimmten Voraussetzungen eine „Ewig-



Tarifbindung kann fortgelten.

keitsgarantie“. Im vorliegenden Fall musste die Arbeitgeberin trotz ihrer eigenen Tarifungebundenheit, aufgrund einer solchen früheren Bezugnahme Klausel, ihre übernommenen Arbeitnehmer weiterhin nach den einschlägigen Tarifverträgen der Metallindustrie in ihrer jeweils aktuellen Fassung vergüten.

Quelle BAG, Urteil vom 24.2.2010, 4 AZR 691/08
Zum Thema ... Personalmagazin 4/2008, Seite 76

Kritik am Arbeitgeber im Internet

ZUSAMMENFASSUNG Wenn kritische Äußerungen des Arbeitnehmers über den Arbeitgeber vom Grundrecht der freien Meinungsäußerung gedeckt sind, berechtigen diese nicht zu einem Auflösungsantrag im Rahmen eines Kündigungsschutzprozesses.

RELEVANZ Das Urteil ist nicht nur für die Frage der Berechtigung eines Auflösungsvertrags, sondern für Kündigungsgründe insgesamt zu beachten. Der Arbeitgeber hatte dem Arbeitnehmer Rufschädigung vorgeworfen. Das Landesarbeitsgericht stellt klar: Gegen den Arbeitgeber gerichtete Äußerungen im Internet unterfallen grundsätzlich dem Schutzbereich des Artikels 5 Abs. 1 Satz 1 GG, also dem Grundrecht der Meinungsfreiheit. Grenze sei dabei die Formalbeleidigung oder die Schmähkritik, diese wurde im vorliegenden Fall aber vom LAG als nicht erreicht angesehen.

Quelle LAG Baden-Württemberg, Urteil vom 10.2.2010, 2 Sa 59/09

Zum Thema ... Personalmagazin 5/2006, Seite 45

Aufklärung bei der Verdachtskündigung

ZUSAMMENFASSUNG Eine bewusst unrichtige oder unvollständige und damit irreführende Darstellung der Kündigungsgründe führt zur fehlerhaften Anhörung des Betriebsrats und damit zur Unwirksamkeit der Kündigung.

RELEVANZ Das Urteil beschäftigt sich mit den Voraussetzungen einer Betriebsratsanhörung bei sogenannten Verdachtskündigungen. Hier sind die Voraussetzungen an die mitzuteilenden Tatsachen, die sich auch auf denkbare entlastende Umstände erstrecken müssen, besonders hoch. Dem Betriebsrat muss erkennbar sein, dass „alle zumutbaren Anstrengungen zur Aufklärung des zur Kündigung herangezogenen Sachverhalts unternommen worden sind“.

Quelle: LAG Köln, Urteil vom 27.1.2010, 8 Sa 698/09

Zum Thema ... Personalmagazin 6/2004, Seite 32

Verurteilung zur Abgabe eines Angebots

ZUSAMMENFASSUNG Wird von einem Arbeitgeber in einer Gesamtzusage das Angebot auf einen Versorgungsvertrag gemacht, können Arbeitnehmer zunächst per Klage erwirken, dass der Arbeitgeber ihnen das Angebot einer Vertragsänderung macht.

RELEVANZ Das Arbeitsgericht beschreibt die Voraussetzungen für eine Klage, die auf „Abgabe einer Willenserklärung“ gerichtet ist. Solche Anträge sind nach Auffassung des Gerichts nicht deshalb unzulässig, weil sie rückwirkenden Charakter haben. In der Sache hatte der Arbeitgeber eingewandt, er habe eine bloße Information gegeben, sodass kein konkreter Rechtsanspruch des Arbeitnehmers bestanden habe. Dies sah das Arbeitsgericht anders. Im Rahmen der Auslegung stellte es fest, dass die veröffentlichte Information eine sogenannte Gesamtzusage darstellte. Der Arbeitgeber habe daher einseitig bekannt gegeben, dass er jedem Mitarbeiter bestimmte Leistungen gewährt, der unter die abstrakt festgelegten Voraussetzungen fällt. Die Klage war daher begründet.

Quelle: Arbeitsgericht München, Urteil vom 13.1.2010, 37 Ca 3566/09

Zum Thema ... Personalmagazin 10/2008, bAV-Spezial, Seite 22

JETZT SCHALTEN!
525€/4 Wochen

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

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 700 Bewerberprofile online.

HORIZONJobs
KARRIEREPORTAL FÜR MARKETING, WERBUNG UND MEDIEN

Urteil löst Kettenreaktion aus

EUGH-URTEIL. Eine Altersdifferenzierung bei der Berechnung von Kündigungsfristen ist unwirksam. Dies hat noch weitere Auswirkungen auf die Praxis.



© PANTHERMEDIA.NET, MONKEYBUSINESS IMAGES

dem, in welchem Alter sie in den Betrieb eingetreten seien. Da dies auch dann zum Tragen komme, wenn die Entlassung erst in späteren Lebensjahren erfolge, liege darin eine ungerechtfertigte Benachteiligung aufgrund des Alters, die gegen das Verbot der Altersdiskriminierung in Richtlinie 2000/78/EG verstoße. Diese Vorgaben stünden auch einer Anwendbarkeit von § 622 Abs. 2 S. 2 BGB entgegen.

Die Folgen können alle Rechtsquellen betreffen

Die Entscheidung des EuGH hat für die betriebliche Praxis weitreichende Folgen. Denn aufgrund dieser Entscheidung wird man nicht nur die Regelung des § 622 Abs. 2 S. 2 BGB als unzulässige Ungleichbehandlung aufgrund des Alters ansehen müssen, sondern auch inhaltsgleiche Regelungen,

wie sie sich häufig in Tarifverträgen, Betriebsvereinbarungen, Sozialplänen oder individualrechtlichen Vereinbarungen finden. Ist dort im Zusammenhang mit der Berechnung von Kündigungsfristen oder sonstigen Leistungen (zum Beispiel Jubiläumsgeld, Abfindungen) geregelt, dass Betriebszugehörigkeitsjahre vor Vollendung des 25. Lebensjahres keine Berücksichtigung finden, können diese Regelungen als Folge der Entscheidung des EuGH in der Praxis durch die Arbeitgeber und die Gerichte nicht mehr angewendet werden. Entsprechendes gilt für den Bereich der betrieblichen Altersver-

Jung und Alt am Arbeitsplatz: Der EuGH steht arbeitsrechtlichen Differenzierungen kritisch gegenüber.

Von **Björn Gaul** und **Lisa-Marie Koehler**

Wie erwartet, hat der EuGH am 19. Januar 2010 (C-555/07) klargestellt, dass die Nicht-Berücksichtigung von Betriebszugehörigkeitszeiten vor Vollendung des 25. Lebensjahres bei der Berechnung von Kündigungsfristen durch § 622 Abs. 2 S. 2 BGB mit dem Verbot einer Diskriminierung wegen des Alters nicht vereinbar sei. Damit hat der EuGH die berechtigte Kritik an der Sonderregelung für jüngere Arbeitnehmer aufgegriffen. Zur Begründung hat

der EuGH ausgeführt, dass die Regelung junge Arbeitnehmer gegenüber älteren Arbeitnehmern generell benachteilige. Denn jüngere Arbeitnehmer würden trotz einer mehrjährigen Betriebszugehörigkeit von der stufenweisen Verlängerung der Kündigungsfristen entsprechend der zunehmenden Beschäftigungsdauer ausgeschlossen, während diese Besserstellung älteren Arbeitnehmern mit vergleichbarer Beschäftigungsdauer zugute komme. Damit bewirke das Gesetz, dass Personen, die die gleiche Betriebszugehörigkeit hätten, unterschiedlich behandelt würden, je nach-

sorgung, wenn und soweit dort jüngere Arbeitnehmer mit gleicher Betriebszugehörigkeit ausgegrenzt werden oder entsprechende Jahre keine anspruchsteigernde Bedeutung haben.

Auch die betriebliche Altersversorgung kann es jetzt treffen

Ausgehend hiervon, wird man künftig bei der Berechnung von Kündigungsfristen für Arbeitnehmer, die vor dem 25. Lebensjahr eingestellt wurden und bereits eine oder mehrere Stufen des § 622 Abs. 2 S. 1 BGB erreicht haben, die „normalen“ Kündigungsfristen anwenden müssen. Eine Ausgrenzung der Betriebszugehörigkeitsjahre vor Vollendung des 25. Lebensjahres sollte nicht mehr erfolgen. Dies gilt nicht nur bei Ausspruch der Kündigung selbst, sondern auch bei der Anhörung des Betriebsrats gemäß § 102 BetrVG.

Das Gleiche gilt für Regelungen zur betrieblichen Altersversorgung, die an die Dienstzeit des Arbeitnehmers anknüpfen. Auch insoweit wird man nunmehr von einer längeren Dienstzeit und im Zweifel auch von einem höheren Anspruch des Arbeitnehmers ausgehen müssen und sollte entsprechende Rückstellungen bilden.

Lohn- und Schadensersatzansprüche

Vor dem Hintergrund der Entscheidung des EuGH steht nunmehr zu erwarten, dass Arbeitnehmer Ansprüche auf den Lohn beziehungsweise das Gehalt für die Zeit zwischen dem tatsächlichen Zeitpunkt der Beendigung ihres Arbeitsverhältnisses durch die Arbeitgeberkündigung und dem Zeitpunkt geltend machen, zu dem das Arbeitsverhältnis ohne die unzulässige Ausgrenzung von frühen Jahren der Betriebszugehörigkeit an sich hätte beendet werden müssen. Diese Ansprüche können auch nach Ablauf der Drei-Wochen-Klagefrist der §§ 4, 7 KSchG geltend gemacht werden. Denn die Frage einer zutreffenden Kündigungsfrist betrifft nicht den Streit, „ob“ das Arbeitsverhältnis überhaupt aufge-

löst wurde, sondern nur die Frage, zu welchem Zeitpunkt das Arbeitsverhältnis durch die Kündigung beendet wird.

Zudem besteht für Arbeitgeber ein nicht unerhebliches Risiko, dass Arbeitnehmer wegen der unzulässigen Verkürzung ihrer Kündigungsfrist mit Erfolg auch Entschädigungsansprüche auf der Grundlage des § 15 Abs. 2 S. 1 AGG geltend machen werden. Zwar gelten nach § 2 Abs. 4 AGG für Kündigungen ausschließlich die Bestimmungen zum Kündigungsschutz. Nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts sollte mit dieser Regelung indes lediglich sichergestellt werden, dass durch das AGG kein zweites (zusätzliches) Kündigungsrecht geschaffen werde, indem die Diskrimi-

nierungsverbote als eigene Unwirksamkeitsnormen zur Anwendung kommen (BAG vom 6.11.2008, 2 AZR 523/07). Dass daneben auch Entschädigungsansprüche geltend gemacht werden, war schon nach früherem Recht möglich (vergleiche BAG vom 22.10.2009, 8 AZR 642/08). Führt man sich vor Augen, dass der Arbeitgeber hier aber nur in Vollzug klarer gesetzlicher Vorgaben tätig wurde, ist indes höchste Zurückhaltung geboten.

Bereits anerkannte Entschädigungsansprüche für den Fall einer Altersdiskriminierung durch Versetzung belaufen sich etwa auf 1.000 Euro, bei einer Altersdiskriminierung wegen Erreichens der Altersgrenze für eine Verbeamtung auf 10.800 Euro (das entsprach sechs

HINWEIS

Haftung des Gesetzgebers?

Ausgehend von der bereits seit Jahren andauernden Kritik an § 622 Abs. 2 S. 2 BGB, stellt sich natürlich die Frage, ob die von einer Verlängerung der Kündigungsfristen und Entschädigungsansprüchen betroffenen Arbeitgeber nunmehr Amtshaftungsansprüche gegen den Gesetzgeber geltend machen können. Wengleich dem deutschen Recht eine Haftung des Staates wegen legislativen Unrechts grundsätzlich fremd ist, ist die Geltendmachung solcher Amtshaftungsansprüche aufgrund der unzureichenden Umsetzung von EG-Richtlinien seit dem Francovich-Urteil des EuGH vom 19. November 1991 (C-6/90) auf europäischer Ebene aber durchaus anerkannt. Hierfür müssen aber folgende strenge Voraussetzungen erfüllt sein:

1. Die Richtlinie muss die Verleihung subjektiver Rechte bezwecken.
2. Der Inhalt dieser Rechte muss auf der Grundlage der Richtlinie bestimmt werden können.
3. Es muss ein unmittelbarer Kausalzusammenhang zwischen dem Verstoß gegen die Umsetzungspflicht und dem Schaden bestehen.

Zweifellos bezweckt die Richtlinie 2000/78/EG mit der Bekämpfung von Diskriminierungen den Schutz subjektiver Rechte, welche auch hinreichend bestimmt werden können. Darüber hinaus besteht auch ein Kausalzusammenhang zwischen der unzureichenden Umsetzung der Richtlinie und den (zu erwartenden) Schäden der Arbeitgeber, sodass die Geltendmachung von Amtshaftungsansprüchen gegen den Gesetzgeber in der Theorie nicht völlig chancenlos ist. Da allerdings Gestaltungsspielraum bei der Umsetzung der Vorgaben der Richtlinien auch in Bezug auf die Kündigungsfristen besteht, erscheint es ausgeschlossen, hier tatsächlich Ansprüche durchzusetzen. Dies zeigt die aktuelle Diskussion über die verschiedenen Möglichkeiten, gesetzgeberisch auf das Urteil des EuGH zu reagieren. Die Streichung von § 622 Abs. 2 S. 2 BGB ist nur eine der denkbaren Möglichkeiten.

Sprachkenntnisse als Arbeitspflicht

BAG-URTEIL. Deutschkenntnisse im Stellenprofil zu fordern, kann laut BAG berechtigt sein. Dabei tritt aber stets auch das AGG auf den Plan.

Von **Peter H. M. Rambach**

Seit Inkrafttreten des AGG stellt sich die Frage, inwieweit die Forderung nach bestimmten Sprachkenntnissen eine unzulässige Diskriminierung wegen ethnischer Herkunft darstellt. In Betracht kommt eine unmittelbare Benachteiligung (§ 3 Abs. 1 AGG), wenn die Anforderungen an bestimmte Sprachkenntnisse gleichzeitig mit einer bestimmten Herkunft verbunden werden. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn ein Bewerber mit „Deutsch als Muttersprache“ oder ein „deutscher Muttersprachler“ gesucht wird (siehe Kasten auf Seite 70). Werden dagegen als Voraussetzung für eine Tätigkeit beispielsweise „gute Deutschkenntnisse in Wort und Schrift“ verlangt, scheidet eine unmittelbare Benachteiligung aus, da nicht direkt an die ethnische Herkunft angeknüpft wird. Allerdings kommt eine mittelbare Benachteiligung (§ 3 Abs. 2 AGG) wegen ethnischer Herkunft in Betracht.

Das „Deutsch“-Urteil des BAG

Nach dem Urteil des BAG vom 28. Januar 2010 (2 AZR 764/08) stellt es aber keine verbotene mittelbare Benachteiligung wegen der ethnischen Herkunft dar, wenn der Arbeitgeber von seinen Arbeitnehmern die Kenntnis der deutschen Schriftsprache verlangt, soweit sie für deren Tätigkeit erforderlich ist. Nach Auffassung des Bundesarbeitsgerichts verfolgt der Arbeitgeber mit einer solchen Stellenanforderung ein im Sinne des AGG legitimes, nicht diskriminierendes Ziel, wenn er – zum Beispiel aus Grün-

den der Qualitätssicherung – schriftliche Arbeitsanweisungen einführt.

Die Entscheidung ist deshalb besonders bemerkenswert, weil das BAG das anderslautende Urteil des BerufungsgERICHTS geändert hat. Das Landesarbeitsgericht Hamm hatte in der Vorinstanz

che nicht nur mündlich, sondern auch schriftlich beherrscht, um prozessbegleitende Dokumente lesen und Formulare gegebenenfalls auch ausfüllen zu können. Der Arbeitnehmer hatte einen vom Arbeitgeber bezahlten und während der Arbeitszeit durchgeführten Deutschkurs



Deutschkurse können eingefordert werden, wenn dazu ein sachlicher Grund besteht.

konträr zum BAG entschieden und eine mittelbare Diskriminierung angenommen. Dem Verfahren lag folgender Sachverhalt zugrunde: Der 59-jährige, in Spanien geborene Arbeitnehmer war seit 29 Jahren als Produktionshelfer bei seinem Arbeitgeber beschäftigt. Nach einer (erst) nach 23 Jahren erstellten Stellenbeschreibung zählte zu den Anforderungen der Stelle des Klägers die Kenntnis der deutschen Sprache in Wort und Schrift. Der Arbeitgeber hatte eine sogenannte „Iso-Zertifizierung“. Diese verlangte, dass der Stelleninhaber die deutsche Spra-

absolviert, mehrere ihm empfohlene Folgekurse lehnte er ab. Nachdem bei einem internen Qualitäts-Audit festgestellt wurde, dass der Arbeitnehmer auf deutsch geschriebene Arbeits- und Prüfungsanweisungen nicht lesen konnte, forderte ihn der Arbeitgeber auf, seine Deutschkenntnisse zu verbessern. Dies verband er mit einer „letzten Aufforderung“, in der auch der Hinweis enthalten war, dass der Arbeitnehmer mit einer Kündigung rechnen müsse, wenn er entsprechende Deutschkenntnisse nicht nachweisen könne. Als sich auch nach einem weiteren

Audit die Mängel beim Lesen von Arbeits- und Prüfungsanweisungen bestätigten, wurde dem Arbeitnehmer gekündigt. Im anschließenden Kündigungsschutzverfahren siegte der Arbeitnehmer in der Berufungsinstanz, denn das LAG Hamm sah in der nachträglichen Änderung des Anforderungsprofils einen Verstoß gegen das Diskriminierungsverbot und erklärte die auf eine Unternehmerentscheidung gestützte betriebsbedingte Kündigung für sozialwidrig.

Kündigung war betriebsbedingt

Die von der Berufungsinstanz abweichende Meinung des BAG gibt der Praxis wichtige Hinweise für die Rechtswirksamkeit von Kündigungen, die sich auf Defizite bei Sprachkenntnissen gründen. Die wichtigste Botschaft lautet: Dem Arbeitgeber, so das BAG, sei es nicht verwehrt gewesen, von dem Arbeitnehmer ausreichende Kenntnisse der deutschen Schriftsprache zu verlangen, er habe ihm auch ausreichend Gelegenheit zum notwendigen Spracherwerb gegeben. Zu beachten ist, dass die streitige Kündigung weder auf verhaltensbedingte Gründe (zum Beispiel wegen der Weigerung des Besuchs eines Deutschkurses) noch auf personenbedingte Gründe (wegen fehlender intellektueller Sprachfähigkeit) gestützt wurde. Es handelte sich vielmehr um eine betriebsbedingte Kündigung. Eine solche ist aus (inner-)betrieblichen Gründen gerechtfertigt, wenn sich der Arbeitgeber zu einer organisatorischen Maßnahme entschließt, bei deren innerbetrieblichen Umsetzung das Bedürfnis für die Weiterbeschäftigung eines Arbeitnehmers entfällt.

Das Urteil bestätigt insoweit die bestehende höchstrichterliche Rechtsprechung, wonach allgemein anerkannt ist, dass die Entscheidung des Arbeitgebers, bestimmte Tätigkeiten nur von Arbeitnehmern mit bestimmten Qualifikation ausführen zu lassen, von den Arbeitsgerichten im Rahmen von Klagen gegen betriebsbedingte Kündigungen grundsätzlich zu respektieren ist; dies insbesondere dann, wenn

die Qualifikationsmerkmale einen nachvollziehbaren Bezug zur Organisation der auszuführenden Arbeit haben.

Das Migrationshintergrund-Urteil

Nach einem Urteil des Arbeitsgerichts Berlin vom 26. September 2007 (14 Ca 10356/07) ist die Nichtberücksichtigung eines ausländischen Stellenbewerbers wegen mangelnder Deutschkenntnisse für sich genommen noch keine Benachteiligung wegen der ethnischen Herkunft. Im zugrunde liegenden Fall ging es um einen britischen Staatsangehörigen, der sich bei einem Garten- und Landschaftsbaubetrieb als Arbeiter beworben hatte. Eine unmittelbare Benachteiligung liege nicht vor, da an die deutsche Sprache und nicht an die ethnische Herkunft des Bewerbers angeknüpft werde. Auch eine mittelbare Benachteiligung läge nicht vor, der Grund für die Nichtberücksichtigung sei nicht mittelbar die Muttersprache des Bewerbers als Ausdruck und Merkmal seiner ethnischen Herkunft, sondern die fehlenden deut-

schen Sprachkenntnisse. Auch unter der Geltung des AGG stehe es Arbeitgebern grundsätzlich frei bei der Auswahl des für den zu besetzenden Arbeitsplatz am besten geeigneten Bewerbers eine Nichtberücksichtigung an nach ihren gerichtlich nicht überprüfbaren Vorstellungen unzureichenden Deutschkenntnissen zu knüpfen.

Im Übrigen ist nach dem AGG nicht jede mittelbare Benachteiligung problematisch. Das Benachteiligungsverbot des AGG zwingt den Arbeitgeber nicht zur Verwendung ausschließlich objektiver Differenzierungskriterien, es verbietet ihm (lediglich) die Verwendung bestimmter, diskriminierender Kriterien. Die differenzierende Maßnahme, also zum Beispiel die Unternehmerentscheidung über eine bestimmte (Sprach-) Qualifikation, muss zur Erreichung des legitimen Ziels geeignet und erforderlich sein. Außerdem muss sie einen im Verhältnis zur Bedeutung des Ziels noch angemessenen Eingriff in die Rechte der Benachteiligten darstellen.

HINWEIS

„Muttersprachler“ indiziert Verstoß

Wer die perfekte Beherrschung der deutschen Sprache verlangt, umschreibt dies nicht selten in der Stellenanzeige mit dem Begriff „Muttersprachler“. Dies kann im Hinblick auf das AGG zum teuren Fehler werden.

Die Anforderung „Muttersprachler“ stellt eine Indiztatsache dar, die eine Benachteiligung im Sinne von § 22 AGG vermuten lässt. Der Arbeitgeber muss im Streitfall deshalb darlegen, dass die Voraussetzung „Muttersprachler“ wegen der Art der auszuübenden Tätigkeit oder der Bedingungen ihrer Ausübung eine wesentliche und entscheidende berufliche Anforderung darstellt; darüber hinaus müsste die Anforderung angemessen sein (§ 8 Abs. 1 AGG). In der Personalpraxis dürfte dies aber in den wenigsten Fällen der Fall sein. Viele Menschen, deren Muttersprache eine andere ist als die deutsche, sind in der Lage, sich sehr gute oder vielleicht sogar perfekte Kenntnisse in deutscher Schrift und deutscher Sprache anzueignen. Ob ein Bewerber die Möglichkeit hatte, sich so mit der deutschen Sprache vertraut zu machen, dass er sie wie ein deutscher Muttersprachler beherrscht, lässt sich nicht anhand der Frage beantworten, in welcher Sprache der erste Spracherwerb des Kindes stattfand. Das Kriterium der „deutschen Muttersprache“ ist als Ausschlusskriterium im Bewerbungsverfahren deshalb wohl in aller Regel absolut ungeeignet.

Dass Sprache ein Thema ist, über das man trefflich streiten kann, zeigt ein Fall, in dem vom ArbG Berlin und LAG Berlin-Brandenburg (7 Ta 1977/07) einer türkisch-stämmigen Arzthelferin Prozesskostenhilfe für eine Klage auf Entschädigung gegen ihre Arbeitgeberin bewilligt wurde. Diese hatte folgende schriftlichen Anweisungen gegeben: „Während der Arbeitszeit darf zwischen den Angestellten

chen, keine Belästigung im Sinne von § 3 Abs. 3 AGG darstellt. Die Aufforderung hing nach Auffassung des Gerichts nicht mit den von § 1 AGG geschützten Merkmalen der „Rasse“ oder der „ethnischen Herkunft“ zusammen. Für den Arbeitgeber habe die konkrete Herkunft der Klägerin aus dem ehemaligen Jugoslawien und ihre Muttersprache Kroatisch keine Rolle gespielt. Er habe sie zum Besuch des Sprachkurses auf-

Es bleibt bei der Empfehlung, Sprachkenntnisse nur in Anforderungsprofile aufzunehmen, wenn dies sachlich begründet werden kann.

nicht türkisch gesprochen werden, um eine Ausgrenzung der deutschen Kollegen zu verhindern und die Kommunikation innerhalb des Praxisteam zu verbessern. Mit Patienten sollte ebenfalls möglichst deutsch gesprochen werden, nur bei Patienten, die kein deutsch verstehen, ist die Verwendung der türkischen Sprache angezeigt.“

In der Arztpraxis wurden zwei türkisch-stämmige Arzthelferinnen und eine deutsche Auszubildende beschäftigt. Dass die aus betrieblichen Gründen erteilte Anweisung eine Verletzung des Persönlichkeitsrechts und eine Benachteiligung wegen ethnischer Herkunft darstellen soll, ist kaum nachzuvollziehen. Die Beweggründe – Vermeidung von Ausgrenzung – sind in der Anweisung zur Erklärung angegeben. Im Übrigen handelt es sich schon um ein Gebot der Höflichkeit, in Anwesenheit von Kollegen und des Arbeitgebers sich derjenigen Sprache zu bedienen, die alle Anwesenden verstehen und sprechen können.

Unterschiedliche richterliche Wertungen

Dagegen hat das LAG Schleswig-Holstein entschieden (Urteil vom 23.12.2009, 6 Sa 158/09), dass die an eine Arbeitnehmerin (55-jährige Kroatian, Reinigungs- und Kasenkraft in einem Hallenbad nach 22-jähriger Betriebszugehörigkeit) gerichtete Aufforderung, einen Deutschkurs zu besu-

gefordert, weil er deren Deutschkenntnisse für nicht ausreichend hielt. Angeknüpft werde also an ihre Sprachkompetenz und nicht an ihre Ethnie.

Die sachliche Begründung prüfen

Insgesamt gesehen bleibt es bei der seit Inkrafttreten des AGG gegebenen Empfehlung an Arbeitgeber, Sprachkenntnisse auch weiterhin nur dort und nur in dem Maße in Anforderungsprofile aufzunehmen, in dem dies sachlich begründet werden kann. Ist dies der Fall, wäre eine entsprechende Anforderung diskriminierungsrechtlich unproblematisch.

Es bleibt zu hoffen, dass die derzeit noch nicht vorliegenden schriftlichen Gründe des BAG-Urteils weitere Rechtssicherheit bringen. Diese ist dringend notwendig, denn insgesamt herrscht insbesondere vor dem Hintergrund der politischen Diskussionen um Fremdenfeindlichkeit immer noch Unsicherheit hinsichtlich der Behandlung von Sprachqualifikationen und den rechtlichen Folgen darauf gestützter Entscheidungen. ■



Dr. Peter H. M. Rambach

ist Rechtsanwalt und
Fachanwalt für Arbeitsrecht
in Freiburg.

Karriereservice und Stellenmarkt

Fach- und Führungskräfte Chemie

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

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

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

mediaatlas 2010
Seite 64-67

GDCh-Karriereservice
und Stellenmarkt

Postfach 90 04 40
60444 Frankfurt am Main

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

www.gdch.de/karriere

Wertguthaben bei Gutverdienern

AUSLEGUNG. Wertguthaben von Gutverdienern bereiten Probleme, da der Gesetzgeber nicht an eine Überschreitung der Bemessungsgrenzen gedacht hat.

Von **Bernd Klemm**

Das sogenannte „Flexi-II-Gesetz“ ist zum 1. Januar 2009 in Kraft getreten. Eine der ungeklärten Fragen ist dabei, ob auch im Fall einer Einbringung von Arbeitsentgeltbestandteilen oberhalb der Beitragsbemessungsgrenze in ein Zeitwertkontenmodell bereits im Einbringungszeitpunkt hierauf ein Arbeitgeberanteil am Gesamtsozialversicherungsbeitrag einzustellen ist.

Infektionstheorie der Spitzenverbände

Nach Auffassung der Spitzenorganisationen der Sozialversicherungsträger ist der Arbeitgeberbeitragsanteil ohne Berücksichtigung einer Beitragsbemessungsgrenze einzustellen (Rundschreiben vom 31. März 2009). Begründet wird dies damit, dass während der Ansparphase noch nicht absehbar sei, in welchem Umfang das Entgeltguthaben in der Freistellungsphase der Beitragspflicht unterliege und auch die Einzahlung von Einmal- oder Sonderzahlungen ins Wertguthaben möglich sei. Dies hätte zur Folge, dass an sich beitragsfreie Entgeltbestandteile im Zeitpunkt der Einstellung in ein Wertguthaben beitragspflichtig würden. Das Wertguthaben würde die Entgeltbestandteile quasi mit einer Beitragspflicht „infizieren“.

Erhebliche rechtliche Bedenken

Gegen die Auffassung der Deutsche Rentenversicherung Bund lassen sich jedoch nicht unwesentliche rechtliche Bedenken anführen. Insbesondere sprechen die fol-

genden systematischen Erwägungen dagegen, den Arbeitgeberbeitragsanteil auf das tatsächlich ins Wertguthaben eingezahlte Entgelt ohne Berücksichtigung einer Beitragsbemessungsgrenze nach den aktuellen Beitragssätzen ins Wertguthaben einzustellen: Zum einen ist

die Teile des Wertguthabens beitragspflichtig sind, die bereits zum Zeitpunkt der Arbeitsleistung beitragspflichtig gewesen wären. Auch in diesem Fall hätte der Arbeitgeber, der Arbeitgeberanteile am Gesamtsozialversicherungsbeitrag auf Arbeitsentgelt oberhalb der Beitrags-

Beiträge, die oberhalb der Bemessungsgrenzen zugeführt werden, sehen sich keiner korrespondierenden späteren Beitragspflicht gegenüber.

das in der Freistellungsphase ausgezahlte Wertguthaben nach § 23b Abs. 1 SGB IV nach Maßgabe der zum Auszahlungszeitpunkt geltenden Beitragsbemessungsgrenze und den dann geltenden Beitragssätzen zu verbeitragen. Unterliegt das Freistellungsgehalt wegen Überschreitens der dann geltenden Beitragsbemessungsgrenze nicht der Beitragspflicht, so hätte trotz originärer Beitragsfreiheit der dem Wertguthaben zugeführten Entgeltbestandteile der Arbeitgeber (fiktive) Arbeitgeberanteile am Gesamtsozialversicherungsbeitrag in das Wertguthaben eingebracht, die mangels Beitragspflicht später nicht zur Auszahlung an den Sozialversicherungsträger gelangen. Systematisch läge damit gleichsam eine „Überfinanzierung“ des Wertguthabens vor. Ähnliches gilt auch im Fall einer Störfallabrechnung. Wenn das Wertguthaben bei Eintritt eines Störfalls nicht vereinbarungsgemäß für eine Freistellung verwendet werden kann, gilt nach § 23b Abs. 2 S. 1 SGB IV, dass nur

bemessungsgrenze in das Wertguthaben eingebracht hat, dem Wertguthaben Beiträge zugeführt, die sich keiner korrespondierenden späteren Beitragspflicht gegenübersehen. Wiederum läge eine faktische „Überfinanzierung“ des Wertguthabens vor.

Rückführungsverbot ist zu beachten

Da nach Auffassung der Sozialversicherungsträger weder eine Nachschusspflicht noch ein Entnahmerecht des Arbeitgebers besteht, dürfen Arbeitgeberbeitragsanteile, die für eine Freistellungsphase nicht benötigt werden, folglich nicht an den Arbeitgeber zurückgeführt werden. Sie dürfen nach Ansicht der Sozialversicherungsträger lediglich zu einer Erhöhung des Wertguthabens führen und können dann für eine Verlängerung der Freistellungsphase verwendet werden. Diese system- und im Hinblick auf die Ziele der Vertragsparteien wohl auch meist vereinbarungswidrige Besserstellung von höherverdienenden Arbeitnehmern findet

keine hinreichende Stütze im Gesetz.

Dies gilt insbesondere, als auf der anderen Seite die Ansicht der Sozialversicherungsträger bei Arbeitnehmern mit Bezügen unterhalb der Beitragsbemessungsgrenze dazu führt, dass zugunsten der Arbeitgeber allein der Arbeitnehmer das Risiko steigender Beitragssätze des Arbeitgebers am Gesamtsozialversicherungsbeitrag trägt, da sein ihm aus dem Wertguthaben zufließendes Arbeitsentgelt gegebenenfalls entsprechend reduziert wird. Denn nach Ansicht der Sozialversicherungsträger ist der Wertguthabenbegriff offenbar „statisch“; das heißt, es soll ausgeschlossen sein, dass sich das Wertguthaben durch steigende oder fallende Beitragssätze oder Verschiebungen der Beitragsbemessungsgrenzen erhöht oder verringert.

Zudem könnte im Zeitpunkt der Einbringung der jeweiligen Entgelte die Berechnung der Beiträge allenfalls auf Basis der aktuellen Beitragssätze und Bemessungsgrenzen erfolgen, nicht aber aufgrund der eigentlich maßgeblichen zum Ausschüttungs- und Verbeitragszeitpunkt geltenden Beitragssätze und Bemessungsgrenzen. Der bislang immer geltende Grundsatz der aufgeschobenen Verbeitragung wäre faktisch ausgehebelt.

Warten auf die ersten Entscheidungen

Es bleibt abzuwarten, welchen Standpunkt die Rechtsprechung in dieser Fragestellung einnehmen wird. Dies gilt insbesondere im Hinblick darauf, dass der Vorsitzende Richter am Bundessozialgericht Schlegel offensichtlich einen anderen Standpunkt vertritt. Nach seiner Auffassung sind nur diejenigen



Streitpunkt Wertguthaben: Wie sind Managergehälter zu verbuchen?

Arbeitgeberanteile am Gesamtsozialversicherungsbeitrag in das Wertguthaben einzuführen, die bereits im Zeitpunkt der Arbeitsleistung aus diesem Teil des Arbeitsentgelts zu zahlen gewesen wären (vergleiche Professor Schlegel, Vorsitzender Richter am Bundessozialgericht, jurisPR-SozR 3/2009 Anm. 4). Dies sei der Gesetzesbegründung zum Flexi-II-Gesetz „mit hinreichender Klarheit“ zu entnehmen, wenn es dort heißt, im Wertguthaben seien weit mehr als zur Hälfte des Umfangs öffentliche Mittel enthalten, deren genauer Anteil „aufgrund der erst bei Entnahme von Arbeitsentgelt beziehungsweise im Störfall“ eintretenden Fälligkeit jedoch erst in diesem Zeitpunkt zu berechnen sei (Schlegel, a. a. O.).

Im Ergebnis werden die Sozialgerichte daher zu entscheiden haben, ob die der-

zeit von den Sozialversicherungsträgern befürwortete Risikozuweisung allein aufgrund der Regelung des aktuellen § 7d Abs. 1 SGB IV zulässig ist oder nicht.

Hinweis für die Praxis

Arbeitgeber, die in ihrer Wertguthabenvereinbarung den Arbeitgeberanteil als Einflussgröße für das Arbeitsentgelt zulassen – also im Ergebnis einen statischen Wertguthabenbegriff verwenden –, sollten auf eine mögliche abweichende Auffassung der Arbeits- und Sozialgerichte über die Zulässigkeit dieses statischen Wertguthabens vorbereitet sein. Sie müssen dann in der Lage sein, das Arbeitsentgelt und den Arbeitgeberbeitrag später wieder trennen zu können.

Hierfür kann es sich zum Beispiel anbieten – wenn auch mit einem erhöhten Verwaltungsaufwand verbunden –, verschiedene Depots oder Abrechnungsverbände vorzusehen.

Für die Praxis ergeben sich damit derzeit noch substanzielle offene Fragen, die – je nach Auslegung des Gesetzes – zu wirtschaftlichen und rechtlichen Restrisiken für Arbeitgeber oder Arbeitnehmer führen können. Das Ziel des Gesetzgebers, die Verbreitung von Zeitwertkonten zu fördern, wird damit leider konterkariert. Es bleibt zu hoffen, dass hier bald eine tragfähige und praxistaugliche Lösung gefunden wird. ■



Bernd Klemm

Partner und Bereichsleiter Betriebliche Altersversorgung, Lovells

Vergütungs-Check: Das verdient ein Personalreferent

Die 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

Vergütung von Personalreferenten

Firmengröße (in Mitarbeiter)	Q3	Median	Q1	ÜBERSICHT
< 21	46.461 €	39.568 €	33.472 €	Sept.: Personalentwickler Okt.: Fachlicher Trainer Nov.: Persönlichkeitstrainer
21-50	49.268 €	42.588 €	34.334 €	Dez.: Syndikus Jan.: Lohn und Gehalt Feb.: Personalmarketing
51-100	46.441 €	41.128 €	36.747 €	März: Personalleiter April: Personalreferent
100-1000	55.634 €	46.898 €	40.440 €	Mai: Personalsachbearbeiter Juni: Personalberater
> 1000	65.727 €	54.553 €	45.658 €	Juli: Personaldisponent Aug.: Branchenvergleich

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

Q1: unteres Quartil (25 % unterschritten diesen Betrag). Veränderungen gegen-

über dem Vorjahr (über alle Firmengrößen): plus 1,4 %. Quelle: Personalmarkt, 2010

Lassen Sie nichts auf sich abwälzen

Auch Personalleiter leiden unter einem Phänomen, das der Berater Dr. Jan Roy Edlund beschreibt: „Monkey Management“ nennt er im gleichnamigen Buch das Phänomen, wenn Mitarbeiter ihre Verantwortung für eine Aufgabe auf den Vorgesetzten abwälzen und dieser dann in den Abendstunden alles selbst erledigt. Der Prozess beginnt schon in der Einarbeitungszeit einer Führungskraft, wenn es darum geht, gute Beziehungen zu den Mitarbeitern aufzubauen. Um die Mitarbeiter und das operative Geschäft besser kennenzulernen, tendieren Vorgesetzte dazu, sich um zu viele Details zu kümmern. Mit der Zeit gewöhnen

sich die Mitarbeiter daran, dass sie sich mit jeder Frage an den Manager wenden können. Edlund warnt vor diesem Teufelskreis: Je mehr Zeit ein Manager darauf verwendet, Dinge selbst zu tun, desto weniger kann er Dinge erledigen lassen. Dies führe schließlich zu Überlastung und Burn-out. In seinem Buch liefert Edlund zahlreiche Empfehlungen, wie eine Führungskraft wieder ihren Handlungsspielraum zurückgewinnt. Der Begriff „Monkey Business“ geht auf William Oncken und Donald Wass zurück, die 1974 den Artikel „Managing Management Time: Who's got the monkey?“ über das Problem der Rückdelegation publizierten.

5 GOLDENE REGELN

Präsentieren heißt kommunizieren

Nur drei Prozent aller Präsentationen begeistern ihr Publikum. Die Hauptursache: Oftmals stehen Technik und fachliche Infos im Vordergrund, die Redner setzen zu wenig auf Emotion. Kommunikationstrainerin Anita Hermann-Ruess gibt Tipps zum wirkungsvollen Präsentieren.

EINS Planen Sie Ihre Präsentation gut und definieren Sie die Kernbotschaften, die Sie dem Publikum vermitteln wollen.

ZWEI Sprechen Sie Ihre Zuhörer auch emotional an. Denn nur so können Sie bei ihnen ein Gefühl auslösen wie „Ja, das will ich tun“. Um eine packende Präsentation zu erstellen, müssen Sie jedoch die Probleme und Bedürfnisse, Wertvorstellungen und Entscheidungskriterien Ihrer Zuhörer kennen. Außerdem sollten Sie deren Sprache sprechen.

DREI Damit Ihre Zuhörer nach der Präsentation das gewünschte Verhalten zeigen, müssen Sie diese für sich und Ihre Botschaften gewinnen. Entsprechend sollten Sie sich und Ihre Botschaften inszenieren. Achten Sie darauf, dass Sie permanent mit Ihren Zuhörern kommunizieren – und nicht nur referieren.

VIER Damit die Aufmerksamkeit nicht von Ihnen abgelenkt wird, sollten Ihre Folien eher schlicht gestaltet sein und einen möglichst reduzierten Text enthalten. Achten Sie darauf, dass Sie im Mittelpunkt stehen und nicht die Technik.

FÜNF Menschen lieben Geschichten und Beispiele aus dem wahren Leben, prägnante Zitate und Lebensweisheiten. Versuchen Sie deshalb, Ihre Kernbotschaften in eine unterhaltsame Geschichte zu packen, die im Gedächtnis Ihrer Zuhörer bleibt.

Karriereplanung für HR-Professionals

SELBSTMANAGEMENT. Personaler einer Altersgruppe stehen oft vor ähnlichen Karrierefragen. Diese zeigen, dass sie oftmals zu spät ihre Karriere planen.

Von **Doris Walger**

In dieser Serie zum Thema Karriereplanung zeigen wir auf, welche Fragen HR-Professionals in ihrer beruflichen Laufbahn besonders beschäftigen. Unser Beratungsunternehmen HRblue führte in den vergangenen Jahren über 200 Karriereberatungen durch. Davon wertete es rund 160 Fragestellungen aus, die sich ausschließlich um die Themenfelder Weiterentwicklung und berufliche Orientierung drehten.

Die Teilnehmer wurden in fünf Altersklassen sowie nach Jahren an Berufserfahrung ausgewertet. Dabei zeigte sich: Fast die Hälfte der HR-Professionals, die an der Karriereberatung teilnahmen, ist zwischen 31 und 40 Jahre alt, und 40 Prozent haben dementsprechend zwischen elf und 20 Jahren Berufserfahrung.

Die häufigsten Karrierefragen

Die 31- bis 40-Jährigen stellen am häufigsten die Frage nach beruflicher Orientierung. Das ist nicht überraschend. Dieser Personenkreis hat die Phase des Berufseinstiegs hinter sich gebracht und will seine Karriere bewusst gestalten, weil es im Unternehmen selten einen automatischen nächsten Karriereschritt gibt. Allerdings zeigt sich auch, dass diese Altersgruppe keine konkreten Vorstellungen und Strategien bezüglich ihrer Laufbahnplanung hat. Auch die 25- bis 30-Jährigen sind relativ häufig

auf der Suche nach beruflicher Orientierung. Nach der Phase des Berufseinstiegs kommen Erfahrungswerte wie mehr Fach- und persönliche Kompetenz, ein etabliertes berufliches Netzwerk und Seniorität hinzu. „Bestandssicherung“ beginnt wichtig zu werden.

Bei 15 Prozent der Karrierefragen handelt es sich um eine Entscheidungssituation. Gut die Hälfte der Fragesteller ist zwischen 31 und 40 Jahre alt, ein knappes Drittel ist 41 bis 50 Jahre alt. Diese Fragesteller sind sich unsicher im Hinblick auf eine anstehende Entscheidung, weil sie ihre eigene Beschäftigungsfähigkeit sowie den Arbeitsmarkt schlecht einschätzen können. Sie waren schon länger nicht mehr im Bewerbungsprozess oder haben sich wenig Gedanken um ihre berufliche Weiterentwicklung gemacht. Auch im Hinblick auf künftige Marktentwicklungen und neue Berufsbilder fehlt ihnen häufig das entsprechende Wissen.

Zwölf Prozent aller Fragesteller wollen als Quereinsteiger ihre Karriere in HR fortsetzen oder in dieses Berufsfeld einsteigen. Diese Gruppe verfügt noch nicht über Fachkompetenz und hat auch keine konkreten Vorstellungen darüber, welche Möglichkeiten es in HR gibt. Eine gezielte Karriereberatung, die die persönlichen Stärken sowie die Fachkompetenzen aus dem bisherigen Berufsfeld erarbeitet, hilft bei der Neuorientierung.

Schließlich interessieren sich zehn

Prozent für Weiterbildungsangebote. Die Fragen nach Weiterbildungsangeboten werden eher von berufserfahrenen, älteren Personen gestellt. Gründe sind die Suche nach neuen Karrierechancen, Unzufriedenheit mit der aktuellen Aufgabe oder der Wunsch, eine weitere Qualifikation zu erwerben.

Die Empfehlungen

Anhand dieser Fragestellungen ergibt sich als Empfehlung für HR-Professionals, die Planung der eigenen HR-Karriere so früh wie möglich zu beginnen. Nur wer seine Beschäftigungsfähigkeit und Chancen auf dem Arbeitsmarkt einschätzen kann, kann eine aktive Karriereplanung betreiben. Die berufliche Weiterentwicklung und Orientierung wird einfacher, wenn Sie folgende kritische Erfolgsfaktoren kennen und berücksichtigen:

- Eigene Kernkompetenzen und Stärken kennen und ausbauen,
- Beschäftigungsfähigkeit hoch halten und sichern,
- berufliches Netzwerk aufbauen und pflegen,
- kommende Berufslebensphasen vorausschauend planen.

In der nächsten Ausgabe lesen Sie, welche Beratungsschwerpunkte es für die Karriereplanung von HR-Profis gibt. ■

Doris Walger ist Leiterin Recruitment Services Deutschland bei der HRblue AG.



Weiterbildung für Personalprofis

COACHING Kompetenzen, die Personalprofis im Umgang mit Mitarbeitern, Kollegen, Betriebsrat und Bewerbern benötigen, vermittelt der Fernlehrgang Office Coach. Der Lehrgang enthält sieben Lektionen, die über sechs Monate zu Hause bearbeitet werden, sowie drei Wochenendseminare. Office Coach ist als Fernlehrgang ZFU-zertifiziert. www.office-coach.info

ETHIK Unter dem Titel „Führung. Ethik. Erfolg.“ setzen sich Führungskräfte in einem Zweitagesseminar damit auseinander, warum Werte profitabel sind und wie sich unternehmerisches Handeln danach ausrichten lässt. Die Teilnehmer lernen, die Konsequenzen ihrer Handlungen für das Unternehmen einzuschätzen, und entwickeln ihre persönliche

Basis für erfolgreiches Planen, indem sie Klarheit über ihr Welt- und Selbstverständnis gewinnen. www.haufe-akademie.de/5029

PERSONALAUSWAHL Im Zweitagesseminar „Psychologische Grundlagen für Instrumente der Personalauswahl und -entwicklung“ lernen die Teilnehmer die psychologischen Grundlagen des Einsatzes von Personalauswahl- und -entwicklungsinstrumenten kennen. Die Veranstaltung richtet sich insbesondere an diejenigen Personen, die sich in der Prozessgestaltung befinden und verschiedene Ansätze kennenlernen oder überdenken wollen. Zusätzlich zum theoretischen Input haben sie die Möglichkeit, konkrete Prozesse und Verfahren aus der Praxis zu reflektieren. www.dgfp.de



© KARL FORSTER

In Lautrach findet die Trainer-/Beraterausbildung statt.

Menschen entwickeln

Die Lautracher Trainer-/Beraterausbildung vermittelt das Know-how für die Gestaltung von Entwicklungs- und von Veränderungsprozessen. Die Ausbildung richtet sich an Personen, die in Unternehmen prozessverändernde Projekte leiten. Der erste Ausbildungsschritt befasst sich mit der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit, der zweite mit Entwicklungsprozessen in Gruppen und der dritte Ausbildungsschritt mit Entwicklungs- und Veränderungsprozessen in Unternehmen. Die 18-tägige Ausbildung geht über den Zeitraum von einem Jahr. www.mcsl.de

Netzwerke



Die Hamburger Alsterarkaden bilden eine schöne Kulisse für den Erfahrungs-Kreis.

MTI Erfahrungs-Kreis Hamburg

Ansprechpartner: Katja Lippner

E-Mail: k.lippner@mwteam.de

„Mentoring als Instrument der Personalentwicklung“ war das jüngste Thema des MTI Erfahrungsaustausch-Kreises (kurz Erfahrungs-Kreis) im Großraum Hamburg. Das im Jahr 2000 gegründete regionale HR-Netzwerk zählt derzeit rund 20 Mitglieder und findet viermal jährlich in Hamburg statt. Nach den Impulsvorträgen zu einem aktuellen Thema erfolgt ein offener Erfahrungsaustausch. Im Mittelpunkt des kostenfreien Erfahrungs-Kreises steht der offene Austausch darüber, wie aktuelle Themen des Human-Resources-Managements in der Praxis umgesetzt werden können: Was funktioniert im praktischen Einsatz? Wie können Personalmanager mit Problemen umgehen? Insgesamt acht regionale Erfahrungs-Kreise organisiert die Machwüth Team GmbH inzwischen. Deren Teilnehmer können sich zudem im Internet – im sogenannten Erfahrungs-Forum online – begegnen und Informationen downloaden, beispielsweise aktuelle Impulsreferate. Anmeldungen sind möglich unter: www.mticonsultancy.com/index.php?id=71

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

Termine im Mai und Juni

Messen und Kongresse

KOMCOM SÜD – Fachmesse für den Public Sector	4. und 5. Mai, Karlsruhe	Komcom Messe GmbH Tel. 06 81 / 95 42 70 www.komcom.de
16. DGFP-KONGRESS	10. und 11. Juni, Wiesbaden	Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. Tel. 02 11 / 5 97 80 www.dgfp-kongress.de
FACHMESSE PERSONAL UND WEITERBILDUNG	10. und 11. Juni, Wiesbaden	Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. Tel. 02 11 / 5 97 82 02 www.personalundweiterbildung.de

Persönliche Kompetenzen

DAS POTENZIAL DER EIGENEN PERSÖNLICHKEIT	17. bis 19. Mai, Baden-Baden	Poko-Institut Münster, Tel. 02 51 / 1 35 06 00 www.personal.poko.de
MODERATION: PROZESSVISUALISIERUNG	17. und 18. Juni, Fulda	Neulands Skills and Methods Tel. 06 61 / 93 41 40 www.neulands-skills.de
EFFEKTIV ÜBERZEUGEN	23. bis 25. Juni, Berlingen (CH)	Malik Management Zentrum St. Gallen AG Tel. 00 43 (0)71 / 2 74 35 00 www.malik.mzsg.ch/seminare

Personal-Fachthemen

RECRUITING 2010	3. und 4. Mai, Frankfurt am Main	Management Circle AG Tel. 0 61 96 / 4 72 26 90 www.managementcircle.de
BETRIEBSÜBERGANG, BETRIEBSÄNDERUNG UND OUTSOURCING	21. Mai, Frankfurt am Main	Haufe Akademie Tel. 07 61 / 4 70 88 11 www.haufe-akademie.de
ATTRAKTIVE POSITIONEN FÜR DIE BESTEN – MITARBEITERBINDUNG ÜBER FACHKARRIEREN	8. Juni, Hamburg	Klaus Lurse Personal + Management AG Tel. 0 52 58 / 9 81 80 www.lurse.de

Online

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

www.personalmagazin.de

Top-Termin

DGFP-Kongress

„Klare Richtung, starke Stimme – Personalmanagement bewegt!“ Unter dieser Überschrift steht der DGFP-Kongress in den Rhein-Main-Hallen Wiesbaden. Am 10. und 11. Juni können sich Personalierer in acht Foren informieren. Im Fokus werden unter anderem Themen stehen, die viel und heftig diskutiert wurden: Die Managementvergütungen, die Kündigung bei Bagatelldfällen, die Führungsarbeit und die nachhaltige Sicherstellung ethisch korrekten Verhaltens.

Tel. 02 11 / 5 97 80, www.dgfp-kongress.de

ANZEIGE

o n l i n e

in **6 Monaten**
zur **IHK-Prüfung**

Geprüfter
Personalfachkaufmann

Geprüfte
Personalfachkauffrau

Zukunft gestalten **IHK** Koblenz
Bildungszentrum

in Zusammenarbeit mit

Wolters Kluwer
Deutschland

IHK-Bildungszentrum Koblenz
Telefon 02 61 – 3 04 71 16
knopp@koblenz.ihk.de

www.personalfachkaufmann-online.de

bAV-Anbieter im Überblick



ALTERSVERSORGUNG Der Aufbau betrieblicher Versorgungswerke und ihre Finanzierung werfen komplexe Fragen auf. Da ist es nicht ver-

wunderlich, dass der Markt an Beratern und Produktanbietern für die betriebliche Altersversorgung stark gewachsen ist. Einen Durchblick durch diesen Anbieterdschungel möchte Markus Jähmig mit seinem Kompendium geben. Zunächst erläutern die Autoren Grundlagen wie das Bilanzrecht und die neuen Rahmenbedingungen für betriebliche Zeitwertkontenmodelle. Anschließend werden Produktanbieter und Berater auf jeweils einer Seite vorgestellt.

BEWERTUNG: Das Buch gibt einen Überblick über die Situation der bAV und den Anbietermarkt. Wer sich eingehender mit der Thematik beschäftigen will, benötigt aber weiterführende Literatur. (dfu)

Markus Jähmig (Hrsg.): *Kompodium betriebliche Altersversorgung*. 159 Seiten, F.A.Z.-Institut, Frankfurt/Main, 2009. 38,00 Euro.

Ausbildungszeugnisse richtig formulieren



AUS UNSEREM VERLAG Das Schreiben von Arbeitszeugnissen für Auszubildende und Praktikanten sollte jeder Personalmanager aus dem Effeff beherrschen. Doch in

manchen Fällen ist es sinnvoller, sich rückzuversichern, damit die Formulierungen auch vor dem Arbeitsgericht Bestand haben. Und in

MEIN KLASSIKER



Raymond Opzalski ist Director Human Resources der Adecco Group Germany.

Verantwortung und Gelassenheit

PERSONALENTSCHEIDUNGEN Die meisten Entscheidungen, die ich als Personalchef treffe, haben unmittelbaren Einfluss auf das alltägliche Leben meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, manchmal sogar über deren berufliches Umfeld hinaus. Darum war und ist es mir besonders wichtig, Personalentscheidungen immer mit Sorgfalt, Einfühlungsvermögen und Verantwortungsbewusstsein zu treffen und dabei trotzdem einen kühlen Kopf zu bewahren. Dale Carnegie gelingt es mit seinem Buch „Sorge dich nicht – lebe!“, genau dieses vermeintliche Dilemma zwischen Gelassenheit und den Sorgen um mögliche negative Konsequenzen von Entscheidungen aufzulösen. Die Erkenntnisse und Tipps, die Carnegie anführt, kommen einem zwar nur allzu bekannt vor, trotzdem gelingt es ihm mit seinen lebensnahen Beispielen und Anekdoten immer wieder, den Leser dazu zu bringen, sich seine oft so irrationalen Sorgen und Ängste zu vergegenwärtigen und ihnen so die Größe zu nehmen, die sie manchmal beanspruchen. Carnegie versucht dabei keineswegs, den täglichen

Entscheidungen ihre Bedeutung abzusprechen, sondern plädiert für eine nüchterne Analyse von Ängsten und Sorgen und zeigt, wie man auch in besorgniserregenden Situationen die Chancen erkennt. Die wichtigste Botschaft, die der Kommunikations- und Motivationstrainer Carnegie seinen Lesern in diesem Buch mit auf den Weg gibt, ist die, dass auch weitreichende Entscheidungen nicht zwangsläufig zu mehr Sorgen und Zweifeln führen müssen. Diese Erkenntnis gibt einem die Gelassenheit, mit der man die Verantwortung für sich und andere und einen kühlen Kopf in Einklang bringen kann.



Dale Carnegie:
Sorge dich nicht – lebe!
414 Seiten, Scherz Verlag,
Frankfurt/Main, 2003.

manchen Fällen geht es gar nicht um ein Arbeitszeugnis, sondern darum, beispielsweise ein Referenzschreiben zu verfassen. Dann stellt sich die Frage, welche Inhalte gefragt sind. Auch stellt sich die Frage, welche Form von Arbeitszeugnissen für Berufsgruppen wie Volontäre, Umschüler oder Ein-Euro-Jobber angemessen sind. Antworten auf diese Fragen sowie Formulierungstipps für ganz verschiedene Berufsgruppen gibt dieses Buch.

Thorsten Knobbe, Mario Leis, Karsten Umnuß: *Arbeitszeugnisse und Referenzschreiben*. 288 Seiten, Haufe-Lexware, Freiburg, 2001. 34,80 Euro.

Was im Coaching wirklich funktioniert



COACHING Im Sport ist Coaching gut eingeführt, und auch das Karriere- und Unternehmens-Coaching hat in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Zugenommen haben auch die Vielfalt der Menschen, die sich als Coaches bezeichnen, und die Schulen und Herangehensweisen des Coachings. Das haben die Autoren zum Anlass genommen, um sechs der bekanntesten Ansätze genauer zu untersuchen. Zudem wollten sie herausfinden, was davon im Unternehmensalltag funktioniert. In ihrem Buch liefern sie zunächst einen aktuellen Stand der Dinge und stellen anschließend die Coaching-Arten mit ihren Grundideen vor. Danach folgt ein Modell, das den gemeinsamen Kern dieser Ansätze beinhaltet, sozusagen die Schlüsselemente des Coachings.

BEWERTUNG: Ein guter Überblick über Praxis und aktuelle Erkenntnisse des Coachings, der auf zahlreichen anonymisierten Fallbeispielen basiert. (dfu) Joseph O'Connor, Andrea Lages: *Der große Coaching-Atlas*. 334 Seiten, VAK Verlag, Kirchzarten, 2009, 22,00 Euro.

Souverän sein und wertvoll entscheiden



SELBSTMANAGEMENT Das Buch beginnt mit einem Dialog des Autors mit Boxer Henry Maske zum Thema Souveränität und Wort halten und stimmt damit schon auf die eigentlichen Buchaussagen ein: Alles ist eine Frage der persönlichen Souveränität, der wertvollen Entscheidungen im richtigen Moment. Und diese finden ihre Kraft in der persönlichen Einstellung einer Person, in einer positiven Vorstellungskraft und Willensstärke und in fokussierten Gedanken und Handlungen. Dazu gehört auch, Zeit und Leidenschaft in Projekte zu investieren und Durchhaltevermögen zu zeigen. Mithilfe zahlreicher Personenporträts verdeutlicht der Autor seine Ausführungen, die er in ein imaginäres Boxcamp mit fünf Runden eingebettet hat.

BEWERTUNG: Autor Theo Bergauer fasst seine Ratschläge in 17 knackigen Leitsätzen zusammen. (dfu) Theo Bergauer: *Karrierefaktor Souveränität*. 303 Seiten, Börsenmedien AG, Kulmbach, 2009. 22,90 Euro.

BEWERTUNG: Autor Theo Bergauer fasst seine Ratschläge in 17 knackigen Leitsätzen zusammen. (dfu) Theo Bergauer: *Karrierefaktor Souveränität*. 303 Seiten, Börsenmedien AG, Kulmbach, 2009. 22,90 Euro.

BEWERTUNG: Autor Theo Bergauer fasst seine Ratschläge in 17 knackigen Leitsätzen zusammen. (dfu) Theo Bergauer: *Karrierefaktor Souveränität*. 303 Seiten, Börsenmedien AG, Kulmbach, 2009. 22,90 Euro.

Das Neue im Unternehmen sofort leben



CHANGE-MANAGEMENT Veränderungsprozesse im Unternehmen liefern selten zufriedenstellende Ergebnisse. Eine funktionierende Alternative stellt das relationale Veränderungsmanagement dar, das auf Faktoren wie Prozessklarheit, einer zentralen Rolle der Leitung und einem Verzicht auf den Vergangenheitsfokus basiert. Der größte Unterschied

zum traditionellen Change-Management: Der relationale Veränderungsprozess findet nicht als Projekt neben dem Unternehmensalltag statt, sondern legt das Neue fest, das sofort gelebt wird. In ihrem Buch erläutert Sonja Radatz, Vorsitzende der Geschäftsführung des Instituts für systemisches Coaching und Training, die von ihr vorgelegte Theorie im Detail und gibt Anwendungsbeispiele aus der Praxis.

BEWERTUNG: Hier wird eine Methode vorgestellt, die die Chance hat, langwierige und scheinbar unüberwindliche Veränderungsprozesse abzulösen. (dfu) Sonja Radatz: *Veränderung verändern: Das relationale Veränderungsmanagement*. 389 Seiten, Verlag systemisches Management, Wien, 2009. 39,90 Euro.

BEWERTUNG: Hier wird eine Methode vorgestellt, die die Chance hat, langwierige und scheinbar unüberwindliche Veränderungsprozesse abzulösen. (dfu) Sonja Radatz: *Veränderung verändern: Das relationale Veränderungsmanagement*. 389 Seiten, Verlag systemisches Management, Wien, 2009. 39,90 Euro.

ANZEIGE

DER ERFOLGSFAKTOR

* MENSCH.

PERSONAL X 2010
Besuchen Sie MHM in Halle 9, Stand B07

*KOMMEN SIE ZUR PERSONAL2010 UND SPRECHEN SIE MIT UNS ÜBER FLEXIBLE IT-LÖSUNGEN.
WWW.MHM-SYSTEMHAUS.DE/MESE

MHM-SYSTEMHAUS

Wo sind die Kleinen?

Personalmagazin 2/2010, Seite 44ff.

Der US-Konzern Gardner Denver baute 20 Prozent seines Personals ab. Wie das in Rekordzeit gelang, war in unserem Artikel „Sozialplan in sechs Wochen“ in der Februar Ausgabe zu lesen. Ein Leser bedauert, dass so selten Praxisbeispiele aus kleineren Unternehmen veröffentlicht werden.

Ich habe Ihren Artikel über den Personalabbau bei der Firma Gardner Denver aufmerksam gelesen und erkenne wie Sie die erbrachte Leistung absolut an. Aber leider lese ich in Ihren Personalmagazinen selten etwas über die zahlreichen kleinen mittelständischen Unternehmen, die sich auch durch die Wirtschaftskrise kämpfen mussten und die keine „Europazentrale“ und diverse Berater zur Unterstützung hatten. So wurde im vergangenen Jahr zum Beispiel in meiner Firma der Personalstand von 370 auf 220 Mitarbeiter reduziert. Der Interessenausgleich und Sozialplan wurden mit dem Betriebsrat und unter Beteiligung der Gewerkschaft in knapp fünf Wochen erstellt. Die Verhandlungen erfolgten ohne fremde Beteiligung, es gab keinen Streik oder sonstige entsprechende Veranstaltungen. Allein das gute und vertrauensvolle Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, zwischen Personalleitung, Gewerkschaft und Betriebsrat ermöglichten dies. Und das ist sicherlich kein Einzelfall!

Dessen ungeachtet erfolgte kaum ein Einbruch in der Produktivität – ganz im Gegenteil, im Bedarfsfall arbeiteten die Mitarbeiter sogar freiwillig an Wochenenden. Es wäre schön, auch einmal über kleine Unternehmen lesen zu können, die ohne Berater allein durch alle möglichen Krisen kommen. Auch dort sind sehr kompetente Menschen am Werk – sei es in den Arbeitnehmervertretungen oder im örtlichen Management. Ich bin davon überzeugt, dass allein schon ein gutes und vertrauensvolles Verhältnis zum Betriebsrat und ein offenes Verhalten gegenüber den Gewerkschaften vieles möglich macht. Seien Sie überzeugt, dass Tausende kleiner und mittlerer Unternehmen auch ohne Berater oder große Muttergesellschaften in der Lage sind, erhebliche Leistungen zu erbringen!

Horst Heiler, Igling

Antwort der Redaktion: Auch wir bedauern, nicht öfter über die vorbildlichen Aktionen berichten zu können, die mittelständische Unternehmen in ihrer Personalarbeit umsetzen. Leider aber scheuen diese Unternehmen, mit konkreten Veröffentlichungsvorschlägen an uns heranzutreten. Wenn Sie uns und unseren Lesern also einmal Einblick in interessante Projekte oder erfolgreiche Maßnahmen Ihres Unternehmens geben wollen, freuen wir uns über einen Anruf oder ein kurzes Exposé zum Projekt.

VORSCHAU



- Titel: Personal zukunftssicher aufstellen
- Management: Scorecards bei Zielvereinbarungen
- Organisation: Personalmarketing mit BAV
- Recht: Arbeitnehmer-Haftpflichtversicherungen

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*
 Fax 01 80/50 50 441*
 E-Mail: Zeitschriften@haufe.de

* 0,14 €/Min. aus dem dt. Festnetz,
 abweichende Mobilfunkpreise,
 ein Service von dtms.

VERLAGSLEITUNG / HERAUSGEBER Reiner Straub

REDAKTION

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

Prof. Dr. Christian Bleis, Holger Bodenmüller, Patric Cloos, Prof. Dr. Björn Gaul, Bernd Klemm, Lisa-Marie Koehler, Kathrin Krämer, Prof. Dr. Christian Lebrecht, Steffen Lütjen, Dr. Peter H. M. Rambach, Prof. Dr. Erika Regnet, Dr. Wolfgang Runge, Doris Walger, Katrin Zoike

GRAFIK / LAYOUT Ruth Großer

ANZEIGEN 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 Loseblattwerkes „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 43.913 Exemplare im 4. Quartal 2009

DRUCK

Echter Druck Center Würzburg

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

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

LESERBRIEF: Wir behalten uns vor, Leserbriefe zu kürzen.

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

Der kostenlose Download-Service

Praktische Arbeitshilfen herunterladen

Arbeitshilfen, Checklisten, Marktübersichten, aktuelle Studien oder die neuesten Urteile: Im Download-Bereich unter www.personalmagazin.de finden Sie stets eine maßgeschneiderte Ergänzung zu den Fachartikeln im Heft zum Herunterladen im PDF-Format. Dieser Service ist für unsere Abonnenten kostenlos. Über den Link „Zum Downloadarchiv“ gelangen Sie zu den Downloads vergangener Ausgaben.

Sollten Sie einmal einen Download nicht finden oder Schwierigkeiten beim Herunterladen haben, steht Ihnen unser kompetentes Leserservice-Team zu Verfügung. Per Telefon: 0180 / 50 50 169* oder per E-Mail: zeitschriften@haufe.de Montag – Freitag 8:00 – 22:00 Uhr, Samstag und Sonntag 10:00 – 20:00 Uhr

* 0,14 €/Min. aus dem dt. Festnetz, max. 0,42 €/Min. mobil. Ein Service von dtms.



**Abo-Vorteile
im Detail**

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



„Es gibt da ein Problem...“

KOLLENTIPP. Warum nur landen alle Probleme bei mir? Weil keiner einen Lösungsvorschlag hat. Dazu muss man die Kollegen erziehen.

„Es gibt da ein Problem!“ Wer kennt diesen Satz nicht? Im Zweifelsfall landen die ungelösten Probleme der Kollegen im ganzen Haus auf wundersamen Wegen auf dem Tisch der Personalabteilung. Macht nichts. Es gibt durchaus Momente, in denen ich damit gut umgehen kann. Es gibt aber auch schwarze Momente, in denen ich mich als Opfer meiner „offenen Tür“ fühle.

Begleiten Sie mich also an einem solchen „schwarzen Tag“. Ich spüre, wie sich mein Informationsverarbeitungsfass füllt und füllt. Im Minutentakt erscheinen Boten und bringen Probleme. Sie reichen von der Anpassung der Reiserichtlinie bei Verbindung von Dienst- und Privatreisen, eine Rechnung über einen Wartungsvertrag des Zugangssystems, über Frühstückspauschale, Betriebsübergang im Rahmen der M&A-Tätigkeiten, Betriebsratsverhandlung, SAP-Problemen bei der Abrechnung und und und. Ich bin dem Überlaufen nah.

Kollegentipp

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

Initiative
→ Wege zur
Selbst GmbH e.v.

Jetzt reicht es! Handbremse ziehen! Tür zu! Ablenkung! Keine Schokolade! Griff zum Telefon, das funktioniert immer! Anruf bei meiner Frau oder einem Kollegen? Ich entscheide mich für den Kollegen. Sorry! Jetzt soll es nur um mich und um eines meiner Probleme gehen. Anlass des Gesprächs ist die Suche nach einem Kandidaten für eine Rolle in unserem Haus. Mein Gesprächspartner hat einen Kandidaten, aber bemerkt, dass er es nicht leicht hatte, den jungen Seiteneinsteiger auf einen guten Pfad zu bringen. Er habe ihn damit gestresst, dass er nicht nur mit Problemen, sondern immer mit mindestens einem Lösungsvorschlag kommen solle. Nach anfänglichen Missverständnissen hätte er das verstanden.

Nach dem Auflegen nutze ich die Gelegenheit, das Gehörte zu reflektieren. „Ich hätte da ein Problem!“ Warum aber nicht: „Ich habe einen Vorschlag für die Problemlösung.“ Der Blick in mein Team zeigt: Hier sind heute alle Muster vorhanden. Sie reichen von Verschlossenheit, selbst bei größten Problemen, bis hin zur „Belatscherei“ mit Problemen, die man versucht nach oben zu delegieren. Hier habe ich eine Baustelle im Team!

Der Pfad für den Nachmittag war nach diesem Gespräch auch klar. Das nächste Problem würde ich mir samt Boten greifen. Es lautete, wie ich mit dem Problem des fehlerhaften Rückgabeprozesses bei Dienst-PKW umgehe. Moment! Ich habe damit kein Problem. Vielleicht haben wir in unserer Firma eins. Also: „Wir können uns gern darüber unterhalten, wenn du einen Lösungsvorschlag entwickelt hast. Wie lange benötigst du dafür? Dann machen wir einen Termin. Bis nachher.“



© ATPX/NTH

Es ist nicht einfach, den Tag mit seinen Anforderungen und Informationen zu managen.

Tagespläne und Zeitmanagement hin oder her. Es entsteht schnell eine Dynamik, in der nichts mehr gelingen will. Und wenn sich noch der Rausch des „Machens“ einstellt, ist der Absturz programmiert.

Fazit: Mache deine Erwartungen klar. Gib Feedback und erziehe dein Team. Das ist der erste Schritt, damit nicht jedes Problem auf deinem Schreibtisch landet.



Dr. Wolfgang Runge

HR Director Germany,
Avaya

General Management

Programm

Ganzheitliche Kompetenzentwicklung für Menschen in Führungspositionen

Vertrauen ist ein wertvolles Gut in diesen Zeiten. Management- und Leadership-Kompetenzen sind für Führungskräfte deshalb unverzichtbar geworden. Unternehmen wissen, dass sich eine Investition in die fachliche aber zunehmend auch in die soziale und ethische Kompetenz Ihrer Führungskräfte auszahlt. Welch größeres Kapital kann ein Unternehmen haben als das Vertrauen in seine Produkte, seine Dienstleistung, seine Manager und Führungskräfte?

Im General Management Programm der Haufe Akademie finden Sie die richtigen Programme und Seminare mit fundierten Inhalten, die Sie für die erfolgreiche Gestaltung Ihrer Management- und Führungsaufgaben benötigen:

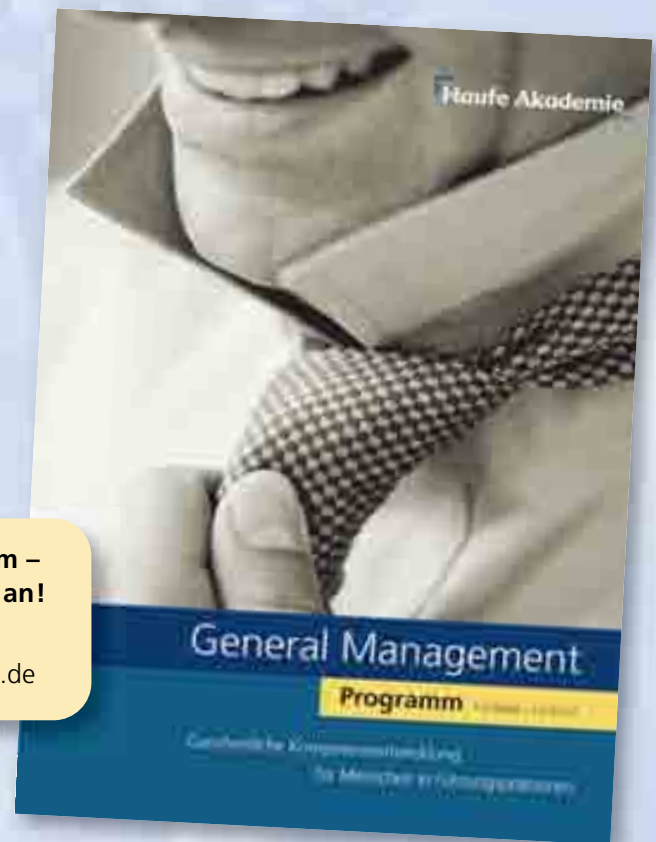
- Junior Management Programm (JuMP)
- Leadership Programm
- Seminare für Manager und Führungskräfte

Wachsen Sie über die eigenen Funktionsgrenzen hinaus, denken Sie gesamtunternehmerisch und begegnen Sie Ihren komplexen Aufgaben im Management mit Wissen und Kompetenz effektiv und wirkungsvoll.

Das General Management Programm – fordern Sie noch heute Ihr Exemplar an!

Per Telefon: 0761 4708-944

Per E-Mail: Heidi.Klier@haufe-akademie.de



Bei der Personalabrechnung gehen Sie am besten auf Nummer

SICHER

und zuverlässig arbeiten Sie mit der DATEV Lohn-Software für Unternehmen. Denn sie ist immer aktuell und bestens auf neue elektronische Meldeverfahren ausgerichtet.

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

www.datev.de/personal



Zukunft gestalten. Gemeinsam.



Auf der **Personal 2010**, 27.–28.04.2010
Halle 9, Stand B15