

MITARBEITERBEFRAGUNG
Was ein Meinungsbild
tatsächlich bringt s. 32

PROZESSOPTIMIERUNG
Warum in HR oft einfache
Instrumente genügen s. 52

BEFRISTUNG
Wie Sie Altersklauseln
richtig vereinbaren s. 72

10/2011 | 11,80 EUR

personalmagazin

MANAGEMENT, RECHT UND ORGANISATION

www.personalmagazin.de

Auf in die Neuzeit

Warum Ihre alten Arbeitszeitmodelle nicht mehr funktionieren s. 18

Spezial:
Wie Sie mobile
Lösungen in der
Zeitwirtschaft
einsetzen
s. 55



MATERIAL-NR. 04062-5132





Willkommen in mobilen Zeiten! Starten Sie mit Sage HR in die Zukunft der Personalarbeit.

Sage HR verbindet moderne Personalsoftware mit allen Freiheiten mobilen Arbeitens. Zum Beispiel in der Zeitwirtschaft zur einfachen Zeiterfassung Ihrer Mitarbeiter von unterwegs. Ob mobil, online oder offline – Sage HR integriert Ihre Anwendungen in einem HR-System und Sie halten Ihre Personalinformationen einheitlich auf aktuellem Stand.

Lernen sie die mobile Zeiterfassung von Sage kennen unter www.sage.de/mobiletime

Sage Personalwirtschaft: Personal- und Talentmanagement, Personalplanung und -controlling, Personalabrechnung und -administration





„Arbeitgeber müssen die reguläre Arbeitszeit wieder nach oben bringen. Dabei deutet sich eine Zeitenwende an.“

„Zeit ist Geld“ war gestern

Zeit ist Geld. Deshalb wollen Arbeitnehmer naturgemäß möglichst hohe Bezüge bei möglichst geringem Zeiteinsatz, um sich in der verbleibenden Freizeit um Familie, Ehrenamt und Hobbys kümmern zu können. Arbeitgeber wiederum ringen mit ihren Tarifpartnern darum, die Tiefstände der regulären Arbeitszeit wieder nach oben zu bringen. Hierbei deutet sich aber, von vielen unbemerkt, eine Zeitenwende an.

Die Erhöhung der Arbeitszeit ist immer weniger ein Hebel der Kostenoptimierung. Sie geschieht dafür immer öfter, um überhaupt produktiv zu bleiben. Angesichts des sich verschärfenden Fachkräftemangels gilt: zu wenig Mitarbeiter, zu wenig Umsatz. Unternehmen müssen daher aus dem noch verfügbaren Erwerbspersonenpotenzial das Maximum herausholen. Eine längere Lebensarbeitszeit, aufgestockte Teilzeitvolumina und die Aktivierung bisher nicht Erwerbstätiger – wenigstens für Teilzeitstellen – stehen in diesem Kontext. Diese bräuchten der deutschen Volkswirtschaft, wie die Bundesagentur für Arbeit in ihrer Studie „Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland“ aufgezeigt hat, zusammen bis zu 4,4 Millionen Vollzeitäquivalente an Arbeitskräften. Personaler sind dabei gefordert, neue Wege zu gehen. Da kann es sich, wie es der Maschinenbauer Trumpf vormacht, sogar auszahlen, durch mutmaßlich kostspielige Flexibilisierungsmaßnahmen die Attraktivität zu erhöhen und zusätzliche Arbeitskräfte an Bord zu holen. Lesen Sie in unserer Titelstrecke, was sich die cleveren Schwaben haben einfallen lassen und welche Gestaltungsmittel es sonst noch gibt, um aus dem Arbeitszeitdilemma heraus- und zur nötigen Produktivität zurückzufinden.

Randolf Jessl, Chefredakteur



Sprachentraining für Fach- u. Führungskräfte

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



069 - 7 56 07 39-0

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

kern.frankfurt@kerntesting.com
www.kerntesting.com

KERN IKL Sprachzentren unter anderem in:

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

SZENE

08 News und Events

10 „Unsere Ziele inspirieren“

Laszlo Bock, HR-Chef bei Google, erklärt seine Personalphilosophie

14 Wissenschaft im Dienst der Praxis

PERSONALquarterly stellt sich vor

TITELTHEMA

18 Auf in die Neuzeit

Warum die alten Arbeitszeitmodelle nicht mehr funktionieren

21 Arbeitszeit nach Wunsch

Das neue Arbeitszeitmodell bei Trumpf passt sich Lebensphasen an

22 Trumpf-Arbeitsdirektor Gerhard

Rübling erklärt, wie das neue Modell funktioniert und was es bringt

24 Spielraum erkennen und nutzen

Wie Sie die Arbeitszeit erhöhen

28 Mehr Arbeit – mehr Freizeit

Arbeitszeitmodelle, die Arbeitgeber und Mitarbeiter zufriedenstellen

MANAGEMENT

30 News

31 Dienstleistungsmarkt

32 Erst befragen, dann ändern

Eine Studie zeigt, wie Mitarbeiterbefragungen das Engagement fördern

34 Auch der Mittelstand kann Xing

Social Media im Praxiseinsatz

37 Nach dem Abschied eng verbunden

Alumniorganisationen halten das Potenzial ehemaliger Mitarbeiter

40 Anstoß für neuen Teamgeist

Wie ein Fußballerent Mitarbeiter für den Wandel begeistert

42 Neue Sicht auf den Seitenwechsel

Der Einfluss der Mentorenrolle auf die Wissensweitergabe

ORGANISATION

44 News

46 Softwaremarkt

48 Jobbörsen setzen auf den Dialog

Eine aktuelle Studie zu Online-Jobbörsen beleuchtet den Markt

50 Kosten einer Lohnabrechnung

Wie Kostentreiber bei der Gehaltsabrechnung identifiziert werden

52 In der Einfachheit liegt die Kraft

„Simplify HR“: Wie Sie unnötige Komplexität zurückstutzen

SPEZIAL

55 Aktuelles aus der Zeitwirtschaft

56 Neue Anforderungen, neue Produkte

Marktentwicklung, Zukunftsprognosen und Trendthemen

58 Marktübersicht

60 Mobile Anwendungen

Experten beurteilen Lösungen für Zeiterfassung und Einsatzplanung

62 Fast unsichtbar im Hintergrund

Integrierte Zeitwirtschaft schafft Transparenz und Sicherheit bei der Keller-Gruppe

64 Arbeitsaufträge auf dem Handy

Wie Montagemitarbeiter über Smartphones eingesetzt werden

Auf in die Neuzeit

Die alten Arbeitszeitmodelle funktionieren nicht mehr: Angesichts des Fachkräftemangels müssen Unternehmen das Maximum aus dem vorhandenen Arbeitskräftepotenzial machen. Unternehmen haben dazu zwei Hebel: vorhandenes Personal länger arbeiten lassen und neue Mitarbeiter mit flexiblen Modellen an Bord locken. Unser Titelthema stellt Lösungen dar, die die Bedürfnisse von Arbeitgebern und Mitarbeitern in Einklang bringen, und zeigt, welche rechtlichen Grenzen zu beachten sind. S. 18



„Unsere Ziele inspirieren“

Motivierte Mitarbeiter, gutes Image: Google gilt als Vorbild im Personalmanagement. HR-Chef Laszlo Bock erklärt, wie man das wird. S. 10



© MMAXER | SHUTTERSTOCK.COM



© FACE 10 FACE

Anstoß für neuen Teamgeist

Im Fußballstadion zur neuen Unternehmenskultur finden: Das Beispiel des Industriedienstleisters Infraserv zeigt, wie Mitarbeiter bei Changeprojekten auf die Änderungen eingestimmt und von ihrem Nutzen überzeugt werden. S. 40

66 „Flexibilität wird wichtiger“

Arbeitszeitexperte Burkhard Scherf spricht über Branchentrends

RECHT

68 News

70 Aktuelles aus der Rechtsprechung

72 Rechtssichere Altersbefristungen

Nicht immer endet der Arbeitsvertrag mit Renteneintritt. Altersklauseln gehören überprüft

76 Dreigeteilte Welt bei Entsendungen

Eine EU-Verordnung und zwischenstaatliche Abkommen bestimmen, wie Fragen der Sozialversicherung geregelt sind

79 Lohnsteuerrechtliche Betrachtung der Auslandsentsendung

80 Einzelaspekte des Arbeitsvertrags bei Auslandseinsätzen

81 Sackgassen im Urlaubsrecht

Zuviel gewährter Urlaub kann nicht zurückgefordert werden

PERSÖNLICH

82 Self Service

Vergütung: Fachliche Trainer

84 Buchtipps

86 Jobfitness

Weiterbildungstipps; HR-Netzwerke

90 Kollegentipp

RUBRIKEN

03 Editorial

06 Online

87 Termine

88 Impressum

88 Vorschau

88 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

Tipps zur betrieblichen Ausbildung

Der Fachkräftemangel ist in manchen Branchen schon angekommen. Ein gutes Angebot an Ausbildungsstellen kann auch dazu beitragen, das Ausmaß des Problems zu mindern. Wer ausbilden will, sollte seinen Bedarf ermitteln und mit den arbeitsrechtlichen Grundlagen vertraut sein. Wir haben dafür Wissenswertes in unserem Top-Thema „Ausbildung im Betrieb“ zusammengestellt. Außerdem haben wir Ihnen in einem zweiten Top-Thema die wichtigsten Fakten zusammengestellt, die Entgeltabrechner für diese Arbeitnehmergruppe kennen müssen. In einem dritten Top-Thema thematisieren wir, wie Sie die Ausbildung selbst erfolgreich gestalten. Schon der Ablauf der ersten Tage trägt zum Gelingen bei. Wir zeigen Ihnen, was Sie beachten müssen, um als Ausbilder die richtige Lernkultur zu schaffen und den Lehrling professionell bis zur Abschlussprüfung zu begleiten.

**Ausbildung im Betrieb: Wichtige Fakten.**www.haufe.de/personal

Online-Seminar: HR-Aufgaben meistern

Im kostenlosen Online-Vortrag am 4. Oktober (15 Uhr) stellt unser Referent Hermann Arnold ein Orientierungsraster vor, anhand dessen sich künftige Aufgaben der Personal-

abteilung definieren und Strategien für deren Erfüllung ableiten lassen. Weitere Informationen und die Möglichkeit zur Anmeldung gibt's unter

www.haufe.de/hr-seminar**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 Oktober bieten wir Ihnen ausführliche Informationen rund um das Thema „Entsendung“, einen Vergütungs-Check für fachliche Trainer sowie weiterführende Texte, die Sie bitte dem nebenstehenden Kasten entnehmen.

www.personalmagazin.de

Neue Downloads im Oktober



- GKV-Richtlinien zur Entsendung
- Hinweise zur kurzfristigen Entsendung
- Ausführliche Informationen zum Doppelbesteuerungsabkommen
- Vergütungs-Check: fachliche Trainer
- Marktübersicht: Anbieter im Bereich Zeit, Zutritt und Personalplanung
- **Alle Downloads**

In der Personal-
arbeit können Sie
jetzt mehr

GESTALTEN

Sie Ihr Unternehmen erfolgreich!
Mit den Personal-Management-
systemen von DATEV.

Eine aktive Personalentwicklung ist entscheidend für die erfolgreiche Zukunft Ihres Unternehmens. Mit den Personal-Managementsystemen von DATEV schaffen Sie eine direkte Verbindung zur Entgeltabrechnung, reduzieren Ihren Verwaltungsaufwand und bekommen Freiräume für eine vorausschauende Personalarbeit. Informieren Sie sich bei Ihrem Steuerberater oder unter der Telefonnummer 0800 1001116.

www.datev.de/personalmanagement



Zukunft gestalten. Gemeinsam.



EMPLOYER BRANDING

Drei Fragen an ...



Dr. Wolfgang Panter

Der Präsident des Verbands Deutscher Betriebs- und Werksärzte veranstaltet seit 2009 ein „Betriebsärzte-Casting“, um angehende Mediziner für die Arbeitsmedizin zu begeistern.

Frage eins: Wie schwierig ist es, Medizinstudenten für die Arbeitsmedizin zu begeistern?

Antwort: Es gibt in der Medizin einen Nachwuchsmangel, das betrifft auch die Arbeitsmedizin. Gegenüber anderen Disziplinen der Medizin haben wir aber auch einiges zu bieten. Wir haben flexiblere Arbeitsverhältnisse, wir können Teilzeittätigkeiten ermöglichen und wir können in vielen Betrieben mit Kindertagesstätten aufwarten. Das sind Dinge, die gerade den Bedürfnissen von jüngeren Ärztinnen und Ärzten entgegenkommen. Ein weiterer Vorteil gegenüber einer Medizinerkarriere im Krankenhaus: Bei uns spielt Nachtdienst gar keine Rolle.

Frage zwei: Weshalb veranstalten Sie Nachwuchsaktionen für Arbeitsmediziner?

Antwort: Wir denken bewusst strategisch. Wir müssen jungen Kollegen unser Fachgebiet näherbringen, da dieses teilweise an den Universitäten gar nicht mehr gelehrt wird. In unserer Arbeitswelten-Ralley „docs@work“ vermitteln wir jungen Kollegen, wie das Berufsbild aussieht und was die Aufgabenstellungen eines Arbeitsmediziners sind. Wir wollen weg von der Vorstellung, dass es nur um Berufskrankheiten geht, und hin zur Erkenntnis, dass es ums Mitgestalten von Bedingungen und Situationen geht.

Frage drei: Welche Erfahrungen konnten Sie seit Ihrem ersten Betriebsärzte-Casting 2009 sammeln?

Antwort: Die Erfahrungen waren sehr positiv. Wir haben im Schnitt immer rund 50 Interessenten. Eine ganze Reihe findet den Weg in die Arbeitsmedizin. Es geht aber auch darum, Meinungsbildung zu betreiben. Diese spielt in der Medizin eine große Rolle für die Nachwuchsgewinnung, wird aber noch viel zu wenig genutzt. Denn in den nächsten Jahren werden viele ältere Kollegen das Rentenalter erreichen, sodass der Nachwuchsbedarf steigt – nicht nur in der Arbeitsmedizin, sondern in allen Disziplinen.

In Berlin steht „HR im Fokus“

Am 14. und 15. November findet in Berlin die Handelsblatt-Veranstaltung „HR im Fokus“ statt. Dort diskutieren Personaler, Wissenschaftler und interdisziplinäre Experten den Paradigmenwechsel am Arbeitsmarkt. Im Fokus stehen folgende Themen: Leben und Arbeiten im Jahr 2030, den Unternehmenswandel gestalten, eine belastbare HR-Strategie etablieren, effektives Entscheiden, Mitarbeitergewinnung und -bindung, Führungsqualität und -verantwortung. Zudem können die Teilnehmer bei einer Führung durch die Firma Solon SE Arbeitsplätze der nächsten Generation erleben.



© EUROFORUM/DIETMAR GUST

Personaler diskutieren den Wandel.

www.handelsblatt-personal.de

Personalmanager auf dem Gipfel

Impulse für innovative Strategien und Lösungen entstehen im Dialog. Der HR-Gipfel 2011, der „5. Gipfel für Strategie und Innovation im Personalmanagement“, schafft dazu eine Plattform. Außer Führung, Strategie und Innovation stehen auch Trends im betrieblichen Gesundheitsmanagement, Diversity und Talentmanagement auf der Agenda. Es referieren unter anderem Professor Gunther Olesch (Phoenix Contact), Joachim Sauer (Airbus), Ulrich Jordan (Targobank) und Ulrich Nießen (Axa). Der Gipfel findet vom 23. bis 25. Oktober im Grandhotel Heiligendamm statt.

www.hr-gipfel.com/personalmagazin

Aktuelles aus der Zeitarbeit

Welche Auswirkungen hat die wachsende Nachfrage nach Zeitarbeit auf den Arbeitsmarkt und die Rekrutierung? Welche Bedeutung nimmt Zeitarbeit in entleihenden mittelständischen Unternehmen ein? Welche Effekte hat die Arbeitnehmerfreizügigkeit auf die Zeitarbeit in Deutschland?

Um diese Fragen und weitere aktuelle Entwicklungen geht es beim Kongress „Zeitarbeit 2011 – 5. Branchentreffpunkt für Personaldienstleister“ vom 7. bis 9. November in Köln. Zudem wird das Thema Qualifizierung und Weiterbildung bei einem ganztägigen Seminar besprochen.

www.zeitarbeitskongress.de

Namen und Nachrichten

Piotr Bednarczuk

Zum 1. Oktober übernimmt Piotr Bednarczuk die Leitung Corporate Human Resources bei Merck. Der promovierte Wirtschaftswissenschaftler wird die bereits angelaufene Reorganisation des Personalbereichs weiter leiten.

Susan Bor

Neuer Senior Vice President Global Talent Acquisition bei SAP ist Susan Bor. Die Geisteswissenschaftlerin war zuvor bei der Royal Bank of Scotland in führenden Positionen im Personalwesen tätig.

Gerold Frick

Zum 30. September hat Professor Gerold Frick aus privaten Gründen sein Amt als Geschäftsführer des Berufsverbands DGFP niedergelegt. Bis zur Regelung der Nachfolge nimmt Stellvertreter Hendrik Leuschke seine Aufgaben wahr.

Petra Hesser

Die bisherige Geschäftsführerin von Ikea Deutschland ist zum September als internationale HR-Managerin in die Konzernleitung gewechselt. Sie begann 1984 bei Ikea und leitete von 1995 bis 2001 die Personalentwicklung.

Michael Hinssen

Neuer Leiter Personal der Hypo-Vereinsbank und damit Nachfolger von Oliver Maassen, der das Unternehmen Ende August verlassen hat, ist Michael Hinssen. Er war zuletzt als Head of Human Resources bei CIB SBA tätig.

Wolfgang Kaiser

Seit August verantwortet der Jurist Wolfgang Kaiser, bisher Direktor HR-Arbeitsrecht und Mitbestimmung, die Funktion des Ressortleiters Personal der Targobank. Die Stelle ersetzt die bisherige Vorstandsposition Personal.

Roberto Rojas Martin

Seit September ist Roberto Rojas Martin neuer Head of Group Human Resources bei der Steigenberger Hotel Group. Der Jurist war zuvor Personalleiter bei der 1&1 Internet AG. In der neu geschaffenen Funktion bei Steigenberger zeichnet er für alle Personalbelange des Unternehmens verantwortlich.

Thomas Wessel

Seit Anfang September ist Thomas Wessel Personalvorstand und Arbeitsdirektor bei der Evonik AG. Der 48-Jährige hat die Nachfolge von Ralf Blauth angetreten, der in den Ruhestand gegangen ist. Zuvor war Wessel Mitglied der Geschäftsführung und Arbeitsdirektor der Evonik Degussa AG.

Online

Die neusten Personalien und Stellenwechsel aus der Personalszene finden Sie tagesaktuell in der Rubrik „Arbeitswelt und Unternehmen“ auf www.haufe.de/personal

SP Data

Software für das Personalwesen

Flexibel, modern und zuverlässig - SP_Data bietet zukunftsweisende Softwarelösungen für jede Branche und jede Unternehmensgröße.

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

Personalmanagement

Bewerberverwaltung
Elektronische Personalakte
Umfangreiches Berichtswesen

Personalabrechnung

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

Personalzeitwirtschaft

Zeiterfassung und -abrechnung
Zutrittskontrolle
Hardware führender Hersteller

Personaleinsatzplanung

Bedarfsorientierte Schicht-, Dienst- und Einsatzplanung

Mitarbeiterportal

Mitarbeiterinformationssystem
Antrags- und Genehmigungsverfahren
An- und Abwesenheitsübersicht

PERSONAL PERFEKT ORGANISIEREN.

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

www.spdata.de

„Unsere Ziele inspirieren“

INTERVIEW. Google gilt als Vorbild im Personalmanagement. Google-HR-Chef Laszlo Bock gibt im Gespräch mit BCG Einblick in seine Arbeit – was selten ist.

personalmagazin: Wenn man von der Personalpolitik bei Google spricht, denken viele an kostenloses Essen und herumtollende Hunde in den Büros. Was ist der Zweck dieser Annehmlichkeiten? Und was würde geschehen, wenn man sie streichen würde?

Laszlo Bock: Zwei Gedanken: All diese Dinge – nicht nur der Kaffee, die Hunde und andere Annehmlichkeiten wie Massagen, sondern alle unsere Sozialleistungen und Zusatzangebote – verfolgen drei Ziele. Ziel Nummer eins ist es, eine Community zu schaffen. Wenn man durch das Büro geht, kommt man auf allen Etagen immer wieder an kleinen Teeküchen vorbei. Der Grund für diese Küchen ist nicht, dass wir fürchten, unsere Mitarbeiter könnten verhungern, wenn sie ein paar Stunden nichts zu essen bekommen, sondern dass wir glauben, dass es wichtig ist, informelle Treffpunkte zu haben, wo die Mitarbeiter zusammenkommen und sich austauschen können. Ziel Nummer zwei ist die Förderung von Innovationen. Wenn man hört, worüber sich die Mitarbeiter dort unterhalten, dann geht es oft um Produkte, Nutzer, und wie man etwas Neues entwickeln kann. Wir glauben nicht, dass man Innovationen erzwingen oder produzieren kann. Aber wir glauben, dass man die Wahrscheinlichkeit von Innovationen erhöht, wenn die Mitarbeiter mehr miteinander kommunizieren und man ein Umfeld schafft, wo es leichter ist, neue Ideen hervorzubringen. Ziel Nummer drei ist Effizienz. Bei uns gibt es die Möglichkeit, vor Ort einen

Ölwechsel machen zu lassen, das Auto waschen zu lassen, und eine chemische Reinigung, weil wir wollen, dass unsere Mitarbeiter möglichst effizient und konzentriert arbeiten – und sich um solche Dinge keine Gedanken machen müssen. Wir möchten ihnen das Leben so einfach wie möglich machen. Was den zweiten Teil Ihrer Frage angeht, so glaube ich, dass wir auch ohne all diese Dinge das gleiche Unternehmen wären, mit dem gleichen Maß an Kreativität und Innovation. All dies sind angenehme Begleiterscheinungen, aber was wirklich zählt, ist die starke Fokussierung auf Daten, die enorme Bereitschaft zu experimentieren, die starke Fokussierung auf die Nutzer und eine unglaubliche Vielzahl fähiger Mit-

arbeiter. Wenn man all dies zusammennimmt, entsteht ein Umfeld, in dem die Mitarbeiter angespornt werden, neue, interessante Dinge hervorzubringen.

personalmagazin: Wo liegt der Schlüssel für Motivation und Engagement Ihrer Mitarbeiter?

Bock: Unsere Mitarbeiter sagen, dass es vor allem die Mission des Unternehmens ist, die sie motiviert und Basis ihres Engagements ist. Fragt man jemanden bei Google nach der Mission, so wird jeder sagen: „Die Informationen der Welt organisieren und sie weltweit zugänglich und nutzbar machen.“ Es gibt nur sehr wenige Unternehmen, in denen jeder die Mission kennt – und auch daran glaubt. Ich denke, viele Mitarbeiter sehen diese Mission als eine Art nobles Ziel, das sie inspiriert. Das ist der erste Grund. Zum zweiten ist es ein Gefühl sowohl von Freiheit als auch von Transparenz und Zugang zu Informationen. Man bekommt sehr viele Informationen über das, was geschieht. Man hat entsprechende Ressourcen. Man kann Dinge ausprobieren, man kann experimentieren, man kann Fehler machen, daraus lernen, weitermachen und tolle Dinge tun. Es ist nicht immer ein bequemes Umfeld, aber es ist ein sicheres Umfeld, in dem es in Ordnung ist, Fehler zu machen, solange man aus diesen Fehlern lernt.



Laszlo Bock

ist seit 2006 in der Funktion als Senior-Vice-President People Operations für den Internet-Riesen Google tätig.

personalmagazin: Sie selbst haben als Unternehmensberater angefangen, und viele Ihrer Mitarbeiter kommen ursprünglich nicht aus dem Personalbe-

reich. Welche Fähigkeiten müssen die Mitarbeiter Ihres Teams mitbringen?

Bock: Wir verfolgen bei der Besetzung unserer Personalabteilung bewusst ein Drei-Drittel-Modell. Ein Drittel der Mitarbeiter kommt aus dem traditionellen Personalbereich, exzellente HR-Generalisten, die sich hervorragend im Bereich Vergütung und Sozialleistungen auskennen. Ein Drittel kommt von Strategieberatungen. Wir stellen nicht vorrangig Leute aus Personalberatungen ein, denn uns geht es vor allem um zwei Dinge: Problemlösungsfähigkeit, die Fähigkeit, wirklich schwierige Probleme anzugehen, in ihre Bestandteile zu zerlegen und datengetriebene Antworten zu erarbeiten, und ein sehr guter Geschäftssinn, ein klares Verständnis davon, wie das Geschäft in den unterschiedlichen Funktionen tatsächlich läuft. Wir haben festgestellt, dass, wenn dies beides zusammenkommt, die Personaler enorm viel über das Geschäft und die Art, Probleme zu lösen, von den Beratern lernen. Und die Berater ihrerseits lernen sehr schnell, auf was es ankommt, um auf der

Personalseite erfolgreich zu sein. Das letzte Drittel sind Mitarbeiter mit einem Master-Abschluss oder einer Promotion aus unterschiedlichen Fachrichtungen mit einer analytischen Ausrichtung – beispielsweise Physik, Statistik, Psychologie oder operative Themengebiete.

Nähe verloren geht, was bei zunehmender Größe leicht der Fall sein kann, nimmt oft auch das Verantwortungsbewusstsein ab. Dies zeigt sich in ganz banalen Dingen, wenn etwa Mitarbeiter Müll, der auf dem Boden liegt, nicht aufheben, wenn sie daran vorbeikom-

„Unsere Personalabteilung besteht nur zu einem Drittel aus Mitarbeitern, die aus dem Personalbereich kommen – exzellente HR-Generalisten.“

Diese Mitarbeitergruppe führt verschiedene interessante Experimente durch und steigert kontinuierlich das Niveau in allen unseren Aktivitäten.

personalmagazin: Wo sehen Sie langfristig die größten Herausforderungen für Google im Personalbereich?

Bock: Eine der Herausforderungen, die damit verbunden sind, dass wir ein immer größeres Unternehmen werden, besteht darin, die Nähe zu unseren Mitarbeitern zu bewahren. Wenn diese

men. Aber es führt auch dazu, dass sie weniger häufig Ideen äußern. Deshalb bemühen wir uns, die Nähe zu unseren Mitarbeitern möglichst zu erhalten.

personalmagazin: Wie haben Sie aus HR-Sicht auf die Wirtschaftskrise reagiert?

Bock: Die Krise war für Google, wie für viele andere Unternehmen auch, eine Herausforderung. Aus HR-Sicht war sie aber auch irgendwie eine Chance. Zum einen glaube ich, dass man gerade in einer Krise zeigen kann, wer man



HR-Software für höchste Ansprüche!

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

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



b | r | z

www.brz.ag

0421 / 20152-0

wirklich ist, und Treue aufbauen kann. Dies haben wir bewusst getan. Viele Unternehmen haben zum Beispiel Löhne und Gehälter eingefroren. Wir nicht. Viele Unternehmen haben einen Beförderungsstopp verhängt. Wir nicht. All diese Dinge, die man irgendwie erwartet, haben wir nicht getan. Und wir haben besonders darauf geachtet, ausscheidende Mitarbeiter angemessen und großzügig zu behandeln. So haben wir unsere Abfindungen zum Beispiel erhöht und wenn sich später herausgestellt hat, dass Mitarbeiter, die gegangen waren, schlechter gestellt waren, als Mitarbeiter, die erst später gegangen sind, haben wir diese im Nachhinein entschädigt.

personalmagazin: Welche Instrumente setzen Sie ein, um die Stimmung unter Ihren Mitarbeitern zu beobachten?

Bock: Wir beobachten die Personalbindung und die Fluktuation und versu-

was enorm ist. Dies liegt daran, dass die Mitarbeiter mitgeholfen haben, den Fragebogen zu gestalten und aufzubauen, und eng einbezogen wurden. Und die Ergebnisse der Befragung werden auch wirklich genutzt. Jedes Vorstandsmitglied hat Ziele für das Jahr. Keine schwammigen Ziele wie „das Engagement erhöhen“, sondern ganz konkrete Vorgaben wie „wir werden in diesem Jahr an drei Problemen im Vertrieb ansetzen“. Ganz real und ganz konkret. So können wir nicht nur sehen, was passiert, sondern auch wirklich etwas tun. Und die Mitarbeiter werden motiviert, ihre Meinung zu äußern, weil diese zählt. So ergeben sich positive virtuelle Kreisläufe, was sehr schön ist.

personalmagazin: Ein derart demokratisches Umfeld erfordert bestimmte Fähigkeiten der Führungskräfte. Welche wollen Sie besonders fördern?

Bock: Wir stellen immer wieder fest,

„Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen werden auch wirklich genutzt. Jedes Vorstandsmitglied hat Ziele für das Jahr mit ganz konkreten Vorgaben.“

chen, Muster zu erkennen. Wir führen eine jährliche Mitarbeiterbefragung, den sogenannten „Googlegeist“ durch, und wir bekommen sehr viel qualitatives Feedback. Es gibt eine Vielzahl von Fokusgruppen während des ganzen Jahres, und wir hören sehr genau hin, was im Unternehmen vor sich geht. Wir schauen uns auch an, was Mitarbeiter intern und extern schreiben. Hervorzuheben ist, dass wir bei strukturellen Dingen, wie der Mitarbeiterbefragung, auch ein Aufwärts-Feedback haben. All diese Tools haben wir zunächst pilotiert und getestet und dabei enorm viel Input von den Google-Mitarbeitern erhalten. Die Beteiligung bei unserer jährlichen Mitarbeiterbefragung lag im letzten Jahr bei 86 Prozent,

dass wenn neue Mitarbeiter zu Google kommen viele – besonders auf höheren Ebenen – bestimmte Verhaltensweisen erst „entlernen“ müssen. Zum Beispiel, dass Glaubwürdigkeit und Einfluss bei Google nicht eine Frage des Titels und der Kompetenzen sind. Worauf es ankommt, ist die Fähigkeit, einen Standpunkt zu formulieren und dann erfolgreich zu argumentieren. Politik hat im Unternehmen keinen Platz. Das Schlimmste, was man tun kann, ist, sich selbst in den Vordergrund zu stellen und politisch zu taktieren. In vielen Organisationen kann man sagen: „Ich mache eine Notiz dazu für den CEO oder für meinen Vorgesetzten.“ Bei uns zeigt dies nur, dass man nicht verstanden hat, wie das Unternehmen tickt.

STUDIE

BCG-Studie fragt nach Vorbildern im HR-Management

Seit 2007 veröffentlicht die Boston Consulting Group (BCG) jährlich zusammen mit den internationalen Organisationen vor Ort (EAPM, WFPMA) die Studienreihe „Creating People Advantage“ zu den Trends im Personalmanagement. Darin wird auch danach gefragt, welches Unternehmen als Vorbild beim Personalmanagement gilt. „Google wurde mit großem Abstand am häufigsten genannt“, so Studieninitiator und BCG-Senior-Partner Rainer Strack. Die komplette Studie ist auf www.bcg.com verfügbar.

personalmagazin: Einer der Gründer von Google war ein Einwanderer und Sie selbst sind Ausländer. Wie wichtig ist die Mobilität der Talente für den Erfolg?

Bock: Qualifizierte Arbeitnehmer haben heutzutage mehr Möglichkeiten als je zuvor. Und es ist sehr viel einfacher, die Stelle zu wechseln, als früher. Für ein Unternehmen wie Google ist es besonders wichtig, dieses Potenzial zu nutzen. Und das heißt nicht nur, überall in der Welt neue Büros zu eröffnen. Es gibt viele Menschen, die gerne in Indien bleiben würden, andere würden gerne in die USA oder nach Europa gehen oder etwas von der Welt sehen. Deshalb ist es wichtig, Mobilität anzubieten. Für uns ist es wichtig, weltweit mit Büros vertreten zu sein. Und wir müssen ein Umfeld schaffen, in dem sich die Mitarbeiter wohlfühlen. Denn sonst werden sie irgendwo anders hingehen, wo sie sich selbst verwirklichen können und frei sind. ■

Das Interview führte **Dominic Field**, Partner bei der Boston Consulting Group (BCG) in den USA.

A woman with brown hair in a ponytail, wearing a white shirt, is looking down at a laptop computer. She is holding the laptop with her left hand and has her right hand on the keyboard. The background is a bright, out-of-focus window.

Machen Sie das beste aus Ihrem Unternehmen...

...mit Monster, dem bekanntesten kommerziellen Karriereportal Deutschlands*. Wir bieten Unternehmen umfassende, innovative Produkte und individuelle Services zur Online-Rekrutierung. Nutzen Sie unsere Erfahrungen, um Ihre Vakanzen so schnell wie möglich mit den richtigen Kandidaten zu besetzen.

**Besuchen Sie uns unter arbeitgeber.monster.de
oder lassen Sie sich beraten unter 0800.1.MONSTER
(0800.1.666 78 37).**

* Nielsen Juli 2011, repräsentative Umfrage unter Internetnutzern, die in den letzten 6 Monaten mind. eine Online-Jobbörse genutzt haben.

monster.de
Ihr neues Leben ruft™



Keine Zukunft ohne Herkunft: PERSONALquarterly geht zurück auf Deutschlands älteste Personalfachzeitschrift mit dem Titel „Mensch und Arbeit“.

Wissenschaft im Dienst der Praxis

IN EIGENER SACHE. PERSONALquarterly will Spitzenforschung für Praktiker erschließen. Die Macher und die Mission der neuen Vierteljahresschrift.

Von **Randolf Jessl** (Red.)

Die Lücke zwischen dem, was Wissenschaft weiß und Praktiker glauben, ist groß. Dies zeigen Studien. Erkenntnisse der Forschung werden wenig beachtet, geschweige umgesetzt. Die neue Vierteljahresschrift PERSONALquarterly aus der Haufe Gruppe will das ändern.

Herausgegeben von vier renommierten Wissenschaftlern, weiteren Associate Editors und einem engagierten Redaktionsteam will PERSONALquarterly (im Folgenden „PQ“) praxisrelevante, aktuelle Forschung für ambitionierte Personalprofis in Unternehmen und Organisationen verständlich und prägnant aufbereiten. Das ist leichter postuliert

als getan, wie Professor Dieter Wagner betont. „Wissenschaft und Praxis haben häufig unterschiedliche Sprachen. Darüber hinaus steht in der Praxis das Gestaltungsinteresse im Vordergrund, während der Wissenschaftler ‚den Dingen auf den Grund‘ gehen will“, sagt der Mitherausgeber und Schriftleiter der neuen PQ.

Wagner weiß, wovon er spricht. Der Hochschullehrer für Personalwesen und Organisation der Universität Potsdam war bereits bei der Vorläuferzeitschrift „Personal“ aus dem Handelsblatt-Fachverlag Herausgeber und Chefredakteur. Wer die Brücke zwischen den Welten schlagen wolle, der müsse „die Kommunikation zwischen Wissenschaft und Praxis pflegen, Vorurteile abbauen und sich

intensiver miteinander austauschen“. Doch hier liegt einiges im Argen, wie Mitherausgeberin Simone Kauffeld beobachtet. „Für das Thema Wissenstransfer sieht sich die Forschung zu selten in der Pflicht“, sagt die Professorin für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsy-

Online



Weitere Informationen zu „PERSONALquarterly – Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis“ und ihren Bezugsmöglichkeiten finden Sie im Internet unter www.personalquarterly.de

chologie an der TU Braunschweig. Damit will das neue Wissenschaftsjournal brechen. PQ beinhaltet daher zum einen Erstveröffentlichungen aus aktueller Forschung. Wichtig ist den Machern

Leitbild der Personal- und Managementforschung. PQ will sie liefern und deckt deshalb thematisch die gesamte Bandbreite modernen Personalmanagements ab. Die Beiträge erstrecken

besser denn je. Die neue PQ sieht sich an der Spitze dieser Bewegung. „Frühere Grabenkämpfe zwischen verschiedenen Schulen verlieren an Bedeutung, da empirische Forscher in geringerem Ausmaß davon geleitet sind, ihre Weltsicht zu verteidigen“, erklärt Personalökonom Sliwka. „Dieser eingeschlagene Weg muss konsequent weitergegangen werden.“

Demgegenüber scheint der angestrebte Brückenschlag zwischen Unternehmen und Forschungseinrichtungen schwieriger. „Es bestehen Berührungspunkte auf beiden Seiten, die abgebaut werden müssen“, beobachtet Kabst. Simone Kauffeld hat für Vorbehalte auf Unternehmensseite sogar Verständnis. „Wer sich als Objekt, das zum Beispiel Fragebogen ausfüllen muss, missbraucht fühlt, hat



„Die Kluft zwischen Wissenschaft und Praxis gehört überbrückt.“

Professor Dieter Wagner, Universität Potsdam, Schriftleiter PQ

aber auch, speziell für PQ aufbereitete Fassungen wissenschaftlicher Veröffentlichungen aus nationalen und internationalen Top-Journals zu akquirieren.

Evidenz fürs Management

Hier ist die Auswahl groß, denn es hat große Fortschritte in der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis gegeben. So betont Mitherausgeber Dirk Sliwka: „Ein wesentlicher Treiber ist, dass auf beiden Seiten das Interesse an belastbaren empirischen Ergebnissen größer geworden ist“, sagt der Personalökonom von der Universität zu Köln. Die Forscher seien immer stärker an quantitativer empirischer Forschung interessiert, aufseiten der Praktiker setze sich, wenn auch langsam, die Erkenntnis durch, dass auch personalwirtschaftliche Fragen anhand harter Fakten und sauberer Analyse geklärt werden müssen. Das bringe dem Praktiker Vorteile, sagt Simone Kauffeld und führt aus: „Personalforschung kann die Wirksamkeit verschiedener Interventionen belegen, um Personalern die Argumentation für bestimmte Konzepte in den Unternehmen zu erleichtern.“

sich über sämtliche Forschungs- und Wissensgebiete, die für strategisches Personalmanagement relevant sind. Wie Mitherausgeber Rüdiger Kabst erläutert, sehen sich besonders empirisch arbeitende Forscher in der Pflicht, „im Hinblick auf die Herausforderungen und



„In Sachen Wissenstransfer steht die Forschung in der Pflicht.“

Professor Simone Kauffeld, TU Braunschweig, Mitherausgeberin PQ

den Umgang mit künftigen Personalthemen – vom demografischen Wandel bis hin zur Personalrekrutierung – Orientierung und Hilfestellung zu leisten“.

Zusammenarbeit über Gräben hinweg

Die Vierteljahresschrift und ihre Macher binden sich dabei an keine wissenschaftliche Schule, sondern versammeln die für die Praxis wichtigsten Beiträge unterschiedlicher Herkunft in einem Heft. „Gerade die Zusammenarbeit zwischen Betriebswirten, Psychologen und Soziologen ist zielführend“, betont der Professor für Personalmanagement,

wenig Neigung zu kooperieren. Solche Projekte funktionieren nur, wenn beide Seiten einen Nutzen erkennen.“ Um Kooperationsprojekte zwischen Forschung und Wirtschaft zu befördern, wird PQ daher regelmäßig in einem eigenen Serviceteil Forschung und Hochschullandschaft für Praktiker transparent machen, über Kooperationsprojekte informieren und Förderprogramme darstellen.

Die Vierteljahresschrift wird somit, so hoffen ihre Macher, Pflichtlektüre für alle ambitionierten Personalprofis, die ihre Arbeit im Bereich Personalmanagement, Mitarbeiterführung, Personalentwicklung und Training auf der Basis neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse versehen und fundierte Entscheidungen treffen wollen. Hier sehen Praktiker wie Alfred Lukaszcyk großen Bedarf. „Erfolgreiche Personalarbeit braucht einen gelungenen Mix aus Praxis und Theorie“, sagt der Head of Employer Branding der Evonik Industries AG. „Erkenntnisse aus wissenschaftlicher Forschung sichern



„Grenzkämpfe zwischen akademischen Schulen verlieren gottlob an Bedeutung.“

Professor Dirk Sliwka, Universität zu Köln, Mitherausgeber PQ

Harte Evidenz, wie sie in den medizinischen Wissenschaften für Therapien gefordert wird, ist daher das neue

Mittelstand und Entrepreneurship an der Universität Gießen. Die Zeichen für solch übergreifende Perspektiven stehen

die praktische Arbeit ab, verleihen ihr Betrachtungstiefe und sind oftmals inspirierend.“

Auch wenn der doppelte Brücken-

den Disziplinen. Zum 1. April 1949 erschien die erste Ausgabe unter dem Titel „Mensch und Arbeit“. 1968 wurde sie umbenannt in „Personal“. Als Ehrenhe-

Lemma. Letztere wirkt als freie Mitarbeiterin auch an der Weiterentwicklung und Berichterstattung in der neuen PQ mit. Dem Kernherausgeberteam stehen weitere Associate Editors zur Seite, die spezifische Themenexpertise einbringen. Es sind dies zum Start Prof. Dr. Torsten Biemann (Juniorprofessor, Universität zu Köln) und Heiko Weckmüller (FOM Bonn). Weitere sollen hinzukommen und vor allem die Praktikersicht im Herausgeberumfeld stärken. Zu guter Letzt gibt es noch einen engagierten Kreis von Förderern des PERSONALquarterly. Ihre Unterstützung ermöglicht es, dieses ambitionierte und in der deutschen HR-Landschaft einzigartige Projekt zu realisieren. ■



„Forscher müssen zu künftigen Personalthemen Orientierung bieten.“

Professor Rüdiger Kabst, Universität Gießen, Mitherausgeber PQ

schlag von PERSONALquarterly den Zeichen der Zeit folgt, knüpft das Wissenschaftsjournal an eine lange Tradition an. PQ geht zurück auf Deutschlands älteste Fachzeitschrift im Personalwesen. Diese sah sich seit Anbeginn im Dienste der Praxis und als Bindeglied zwischen

rausgeber fungierten zuletzt Prof. Dr. Ernst Zander (Hamburg) und Prof. Dr. Dres. h.c. Eduard Gaugler (Universität Mannheim), der in dieser Funktion auch der neuen PQ verbunden ist. Die Schriftleitung hatten Professor Wagner und die freie Journalistin und Fachautorin Ruth

KURZPORTRÄTS

Die Herausgeber

Vier namhafte Wissenschaftler unterschiedlicher Forschungsrichtungen sorgen für die Qualität und den richtigen Themenmix von PERSONALquarterly. Sie arbeiten empirisch und interdisziplinär, sind international vernetzt und der Praxis verbunden.

Dieter Wagner

Seit 1993 Inhaber des BWL-Lehrstuhls für Organisation und Personalwesen an der Universität Potsdam. Schriftleiter von PQ. Zunächst kaufmännische Lehre bei Hoechst, dann Promotion an der Universität Gießen, dann Personalleiter bei Reemtsma. Ab 1985 Professor für Personalwesen an der Uni der Bundeswehr in Hamburg. Engagiert in diversen Arbeitskreisen, etwa im Rahmen der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft, der DGFP oder von Unternehmensverbänden. Durch seine Forschung zieht sich als roter Faden der Themkomplex Individualisierung und Flexibilisierung.

Rüdiger Kabst

Seit 2004 Lehrstuhlinhaber für BWL mit den Schwerpunkten Personalmanagement, Mittelstand und Entrepreneurship an der Universität Gießen. Lehre als Bankkaufmann und Tätigkeit im Wertpapier-, Kredit- und

Privatkundengeschäft der Deutschen Bank und der Deutschen Credit Corp. (Chicago). Studium der Betriebswirtschaft an der Universität Paderborn und der Illinois State University. Forschungsaufenthalte an der University of Illinois (Urbana-Champaign), University of California (Berkeley), EWHA University (Seoul). Er ist deutscher Koordinator des internationalen Forschernetzwerks „Cranfield Network on International Strategic Human Resource Management“ (Cranet).

Simone Kauffeld

Seit 2007 Inhaberin des Lehrstuhls für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie an der TU Braunschweig, seit 2010 Mitglied der Sprechergruppe der Fachgruppe Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Deutschen Gesellschaft für Psychologie. Studium der Psychologie und Betriebswirtschaftslehre, danach Tätigkeit als Consultant in einem Organisations-

entwicklungsprojekt. Habilitiert hat sie in Kassel zum Thema „Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln“. Zugleich konzipierte und leitete sie berufsbegleitende Weiterbildungen im Personalmanagement an der Kasseler International Management School. Ihre Forschung fokussiert auf vier Bereiche: Kompetenz, Team, Beratung und Führung.

Dirk Sliwka

Seit 2004 Lehrstuhlinhaber am Seminar für Allgemeine BWL und Personalwirtschaftslehre der Universität zu Köln sowie Research Fellow am Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA). Ausrichtung: Personal- und Verhaltensökonomie. Studium der Volkswirtschaftslehre in Bonn. Stationen an der École Nationale de la Statistique et de L'Administration Économique in Paris sowie an der London School of Economics. Nach der Dissertation zwei Jahre lang SAP-Berater in Controlling-Fragen und Schulungsreferent.



DER WETTBEWERB
UM DIE BESTEN PERSONAL-
ANZEIGEN FÜR INGENIEURE
IST ERÖFFNET.

GESUCHT: DIE BESTEN PERSONALANZEIGEN 2012

Nie war es für ein Unternehmen wichtiger, im Wettbewerb um die besten Ingenieurinnen und Ingenieure, Fach- und Führungskräfte mit profilierten Personalgruppenansparchen und topgestalteten Personalanzeigen die Nase vorn zu haben. VDI nachrichten, Ihr Partner Nr. 1 bei der Ingenieur-Rekrutierung, sucht deshalb die Nr. 1 unter den Personalanzeigen des Jahres. Machen Sie mit!

Die Teilnahmebedingungen erfahren Sie unter www.vdi-nachrichten.com/personalaward2012. Oder melden Sie sich hier direkt an: Petra Köther, pkoether@vdi-nachrichten.com, (0211) 61 88-159. Teilnahmeschluss: 16.12.2011.

VDI nachrichten
award
2012



Auf in die Neuzeit

TREND. Arbeitspotenzial zu verschenken, kann sich künftig kein Unternehmen erlauben. Daher gewinnen längere Arbeitszeiten und Flexibilität an Bedeutung.

Von **Michael Miller** (Red.)

Auch viele Jahre nach der Diskussion um die 35-Stunden-Woche wird zum Teil heftig gekämpft, wenn es um das Thema „Arbeitszeit“ geht. So auch beim Maschinenbauer Atlas. Dort hatte der Firmenchef vor wenigen Monaten für jeden seiner Mitarbeiter einen neuen Arbeitsvertrag ausgelegt. Im Wesentlichen sollten die Arbeitnehmer durch den Kontrakt statt 35 nun 40 Stunden pro Woche arbeiten. Unterschriftswilligen hatte der Vorgesetzte fünf Prozent mehr Lohn in Aussicht gestellt. Das Problem dabei war, dass er kurze Zeit zuvor abweichende Regelungen, unter anderem zur Arbeitszeit, anerkannt haben soll.

Daher hatte das Arbeitsgericht das Vorgehen des Firmenchefs untersagt. Dieser musste sich an seine ursprüngliche Zusage halten, die Arbeitszeit blieb bei 35 Stunden.

Dabei war das Ziel, die wöchentliche Arbeitszeit zu erhöhen, weitsichtig und vernünftig, die Mittel jedoch offensichtlich unzulässig. Denn längere Wochenarbeitszeiten sind nicht ohne rechtliche Hürden durchzusetzen. Eventuell bedauert das der ein oder andere Unternehmer im Stillen. Die rechtlichen Rahmenbedingungen jedoch beginnen mit der zeitlichen Obergrenze aus dem Arbeitszeitgesetz und enden noch lange nicht bei tariflichen Sonderregeln einzelner Branchen. Einen grundlegenden Überblick dazu, welche Voraussetzungen im Zusammenhang mit der Erhöhung der

Arbeitszeit zu beachten sind, und welche Lösungen sich bieten, finden Sie ab Seite 24.

Dennoch: In Zeiten voller Auftragsbücher ist längeres und flexibleres Arbeiten ein wichtiges Gestaltungsmittel, um der Nachfrage Herr zu werden, wenn passende Mitarbeiter nicht eingestellt werden sollen oder auch können. Gerade mit Blick in die Zukunft wird sich die Situation auf dem Fachkräftemarkt

Dabei umfasst Rüblings Aussage wohl beide Arten der Herangehensweise beim Thema „Arbeitszeit“: einerseits bei gleicher Kapazität mehr arbeiten und andererseits zusätzliche Mitarbeiter anwerben, um die anstehenden Aufgaben im Unternehmen zu erfüllen. Beides hat seine Tücken: Ist die Erhöhung der Arbeitszeit grundsätzlich bei Arbeitnehmern unbeliebt, wird es künftig gerade noch schwieriger, eine größere

Gerade die Arbeitszeitmodelle stellen sich als entscheidende Stellschrauben heraus, um den Folgen des Fachkräftemangels zu begegnen.

zuspitzen, schenkt man einschlägigen Untersuchungen zur demografischen Entwicklung Glauben.

Zeit als wichtiges Gestaltungsmittel

Daher kommt der Gestaltung von Arbeitszeitmodellen künftig eine wesentliche Bedeutung zu, um keine Potenziale zu verschenken. „Ich glaube einfach, dass unsere Arbeitszeiten im Moment nicht richtig an die Lebensverhältnisse der Leute angepasst sind. Hier können wir volkswirtschaftlich gesehen durch neue Arbeitszeitmodelle mehr Beschäftigung erzeugen“, sagt denn auch Gerhard Rübling, Arbeitsdirektor bei der Trumpf Gruppe, in unserem Interview. Er hat ein solches neues Arbeitszeitmodell vor Kurzem bei Trumpf eingeführt und sieht bereits erste Erfolge (lesen Sie mehr dazu ab Seite 21).

Anzahl an Fachkräften für die anstehenden Aufträge zu gewinnen.

Gut, dass es jede Menge Reserven gibt, wie etwa die Studie der Bundesagentur für Arbeit (BA) „Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland“ am Beispiel der weiblichen Beschäftigten zeigt. Danach stünden bis ins Jahr 2025 immerhin 0,4 bis 0,9 Millionen mehr Fachkräfte zur Verfügung, würde man für die Frauen, die momentan nicht arbeiten, attraktive Vollzeitangebote schaffen. Die Zahlen variieren je nachdem, ob man vorsichtige Schätzungen oder europäische Spitzenwerte als Grundlage nimmt.

Reserven bei längerer Arbeitszeit

Aber auch beim Arbeitszeitvolumen ist noch einiges möglich. So geht hierzulande lediglich gut die Hälfte aller erwerbstätigen Frauen einer Vollzeitbe-



© WAL LAWLESS / SHUTTERSTOCK.COM

Arbeiten im Takt des Stundenzeigers, das war die alte Welt. Heute greifen Arbeit und Freizeit immer mehr ineinander.

Fachkräfteangebot steigern

Schulabgänger ohne Abschluss reduzieren	0,05 - 0,3
Ausbildungsabbrecher reduzieren	0,1 - 0,3
Studienabbrecher reduzieren	0,1 - 0,6
Menschen über 55 – Erwerbspartizipation erhöhen	0,5 - 1,2
Frauen – Erwerbspartizipation erhöhen	0,4 - 0,9
Frauen – Arbeitszeit Teilzeitbeschäftigter steigern	0,3 - 1,2
Zuwanderung Fachkräfte steuern	0,4 - 0,8
Arbeitszeit Vollzeitbeschäftigter steigern	0,4 - 1,1
Ausbildung und Qualifizierung vorantreiben	0,4 - 0,7

Angaben: Potenzial 2025 in Millionen Personen/Vollzeitäquivalenten

In diesen Handlungsfeldern hat die Bundesagentur für Arbeit (BA) das Potenzial an zusätzlichen Fachkräften eingeschätzt, um das Fachkräfteangebot im Jahr 2025 zu steigern. Die Felder in Orange sind für Personaler im Zusammenhang mit der Arbeitszeit relevant.

Quelle: Studie „Fachkräfte für Deutschland“, BA

schäftigung nach. Damit liegt Deutschland im europäischen Vergleich ähnlich zurück wie bei der gewöhnlichen Wochenarbeitszeit weiblicher Teilzeitkräfte. Diese liegt mit 18,5 Stunden gut 1,5 Stunden unter dem europäischen Durchschnitt. Ließe sich die Arbeitszeit hier erhöhen, geht die BA von zusätzlichem Potenzial zwischen 0,3 und 1,2 Millionen Vollzeitäquivalenten aus. Nimmt man beide Faktoren zusammen, also eine erhöhte Erwerbspartizipation sowie längere Arbeitszeiten, schlummern in diesem Bereich Reserven zwischen 0,7 und 2,1 Millionen zusätzlicher qualifizierter Erwerbspersonen, um die bis 2025 drohende Fachkräftelücke zu verkleinern.

Flexible Arbeitszeiten als erstes Mittel

Um diese Potenziale zu heben, wird als erstes Mittel die Flexibilisierung der Arbeitszeit genannt. Dies ist ein wichtiger Hebel, er wird aber längst nicht selbstverständlich überall genutzt – gerade in kleineren Unternehmen. So könnten Betriebe beispielsweise ältere Beschäf-

tigte durch flexible Pausenlösungen oder Job-Sharing länger im Unternehmen halten und eine angepasste Arbeitszeit bieten. Bei den Arbeitskräften über 55 Jahre sieht die BA im Übrigen auch noch erhebliche Reserven. Schaffen es Unternehmen, etwa durch innovative Arbeitszeiten, ältere Menschen länger im Betrieb zu halten, brächte dies 2025 zwischen 0,5 und 1,2 Millionen Vollzeitäquivalente.

Auch auf die Attraktivität als Arbeitgeber haben flexible Arbeitszeiten einen großen Einfluss. So können Unternehmen etwa mittels familienfreundlicher Maßnahmen, Arbeitszeitkonten, Vertrauensarbeitszeit oder Home-Office mehr Bewerber gewinnen. Mütter beispielsweise müssten bei starren Arbeitszeiten ihren Beruf ruhen lassen. Beispiele für die Gestaltung von Arbeitszeiten haben wir auf Seite 28 zusammengestellt.

Flexibilität hilft natürlich auch bei konjunkturellen Schwankungen. In der Metall- und Elektroindustrie beispielsweise sorgten zuletzt Kurzarbeit, Über-

stundenabbau und Arbeitszeitguthaben für drei Stunden weniger Arbeit pro Woche, im Schnitt. Zwischenzeitlich hat die durchschnittliche Wochenarbeitszeit mit über 40 Stunden wieder das Vorkrisenniveau erreicht, wie das Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) ermittelte.

Mithilfe flexibler Lösungen versuchen Firmen also, einerseits mehr Mitarbeiter anzulocken, um mit zusätzlichen Kräften künftig den betrieblichen Anforderungen gerecht zu werden. Andererseits versteckt sich nicht selten unter dem Deckmantel der Flexibilität auch die Notwendigkeit, zumindest langfristig die Arbeitszeiten der vorhandenen Mitarbeiter zu verlängern. Hier gilt es für Personaler, offen den Bedarf zu erklären und Überzeugungsarbeit zu leisten.

Höhere Arbeitszeiten unvermeidlich?

Dass höhere Arbeitszeiten kommen, davon sind Experten überzeugt. „Mittelfristig geht es nicht ohne längere Arbeitszeiten. 37,5- oder 38-Stunden-Wochen sind in jedem Fall vorbei“, sagte Klaus Zimmermann bereits im Oktober 2010. Sogar 45 Stunden könnten nötig sein, um den Mangel an Mitarbeitern auszugleichen, erklärte der damalige Präsident des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW). Die Experten der BA stützen diese These. Auch die Arbeitszeit haben sie unter die Lupe genommen und Reserven festgestellt. Im Jahr 2025 wäre ein zusätzliches Fachkräftepotenzial von 0,4 bis 1,1 Millionen Vollzeitäquivalenten zu erreichen, wenn die Wochenarbeitszeit zwischen 42,5 und 44,5 Stunden läge.

Flexibler Einsatz und höhere Arbeitszeiten: Bei näherer Betrachtung stellt sich gerade die Arbeitszeit als die entscheidende Stellschraube heraus, um dem demografisch bedingten Wandel in der Arbeitslandschaft zu begegnen und um künftig den betrieblichen Anforderungen gerecht zu werden. Potenzial gibt es – bei Fachkräften wie auch bei innovativen Arbeitszeitmodellen. Jetzt gilt es, dieses Potenzial zu realisieren. ■

Drei Bausteine für die Arbeitszeit auf Wunsch

PRAXIS. Mit einem neuen Modell möchte Trumpf mehr Arbeitnehmer anlocken. Zugleich schafft es das Unternehmen aber, längere Arbeitszeiten zu etablieren.

Von **Michael Miller** (Red.)

Es klingt durchaus verlockend, frei wie ein Selbstständiger seine Arbeitszeit festzulegen und dennoch pünktlich am Monatsanfang den Lohn des Arbeitgebers überwiesen zu bekommen. Die freie Wahl gibt es aber nur bedingt. „Natürlich muss die Arbeitszeit des Mitarbeiters mit der betrieblichen Organisation vereinbar sein“, sagt Gerhard Rübling, Arbeitsdirektor bei Trumpf, über das Arbeitszeitmodell des Unternehmens (lesen Sie dazu das Interview auf Seite 22). Dennoch enthält es einen neuen Ansatz: Arbeitnehmer können für zwei Jahre entscheiden, wie lange sie pro Woche arbeiten möchten.

Drei-Säulen-Modell

Das Programm besteht im Prinzip aus drei Bausteinen. Der erste ist die sogenannte Basisarbeitszeit. Diese Wochenarbeitszeit ist die Grundlage für den Arbeitsvertrag und damit dem Arbeitnehmer garantiert. Darauf aufbauend folgt Baustein Nummer zwei, die Wahlarbeitszeit. Ab Januar 2012 kann jeder Mitarbeiter bei Trumpf seine persönliche Arbeitszeit zwischen 15 und 40 Wochenstunden angeben. Passen Wunsch und betriebliche Realität zusammen, so gilt die vereinbarte Wahlarbeitszeit für zwei Jahre. Gleichzeitig soll der Arbeitsvertrag garantieren, dass der Mitarbeiter nach dieser Zeit auf sein ursprüngliches Pensum zurückkommt, wenn er möchte.

Die Arbeitszeit passt sich so den jeweiligen Lebensphasen an. Während der junge Ingenieur sich noch 40 Stunden

und mehr pro Woche beweisen will, ist der Familienvater eventuell froh, mehr Zeit mit Frau und Kind verbringen zu können. Dabei scheint der Zeitraum von zwei Jahren rechtlich geschickt gewählt, beispielsweise um Aushilfskräfte für diese Periode befristet einzustellen.

Momentan ist Befristung bei Trumpf wohl kein Thema. Das Unternehmen sucht händeringend neue Arbeitnehmer.

vom 35-Stunden-Tarifvertrag, einen Vertrag über 40 Stunden abschließen dürfen. Und diese Grenze ist laut Rübling schon beinahe ausgereizt. All dies lässt auf insgesamt längere Arbeitszeiten seit Einführung des Modells schließen.

Der dritte Baustein steht zusätzlich zur Basis- und Wahlarbeitszeit für eine längere Auszeit. Bei einer Pause unter sechs Monaten entscheidet der Mitar-

Auf der Suche nach Arbeitnehmern hilft das Thema Arbeitszeit in zweierlei Hinsicht weiter, um die bestehende Lücke zu verkleinern.

Gerade hier hilft der Firma das Thema Arbeitszeit aber weiter, und zwar auf zweierlei Weise: Einerseits versucht Trumpf die bestehende Lücke durch mehr Mitarbeiter zu verringern. „Weil unser Arbeitszeitmodell attraktiv ist, vergrößern wir den Pool an Bewerbern, die interessiert sind, bei uns zu arbeiten“, erklärt Arbeitsdirektor Rübling im Interview. Mit Erfolg, sind die Bewerberzahlen zuletzt doch sprunghaft angestiegen.

Andererseits nutzt das Unternehmen aber auch vorhandene Potenziale. So hat Trumpf zur Vorbereitung des neuen Modells im Juli 2011 die Basisarbeitszeiten neu abgefragt. Dabei wünschten sich 350 Mitarbeiter am Standort Ditzingen, ihre Basisarbeitszeit zu verändern, 330 davon beehrten eine Erhöhung der Arbeitszeit. Dazu kommt noch die Sonderregel, dass bei Trumpf immerhin 40 Prozent der Belegschaft, abweichend

beiter selbst, wie viele seiner geleisteten Stunden er von seiner Wochenarbeitszeit auf ein Freizeitkonto bringen möchte. Wegen des organisatorischen Aufwands sollten es aber mindestens zwei Stunden pro Woche sein. Die Stunden werden also nicht ausbezahlt, sondern in Euro angelegt, etwa für eine mehrmonatige Reise.

Auszeit über sechs Monate

Das Sabbatical steht grundsätzlich allen Mitarbeitern zu, ist aber auch ein Versuch, künftigen Absolventen das Unternehmen schmackhaft zu machen. Im einfachsten Fall bekommen Bachelor-Studenten während ihrer Hochschulzeit zwei Jahre ein halbes Vollzeitgehalt, ohne dass sie am Arbeitsplatz erscheinen müssen. Im Anschluss steigen sie dann zwei Jahre über die volle Arbeitszeit im Unternehmen ein, bekommen aber weiterhin das halbe Gehalt bezahlt. ■

„Mehr Kapazität an Bord“

INTERVIEW. Bei Trumpf können die Mitarbeiter ihre Arbeitszeit für zwei Jahre selbst bestimmen. Mehr Bewerber und mehr 40-Stunden-Verträge sind die Folge.

personalmagazin: Bei Trumpf können Mitarbeiter künftig für zwei Jahre ihre Arbeitszeit zwischen 15 und 40 Wochenstunden festlegen. Was wäre Ihre Wahl?

Gerhard Rübling: Ich würde ein Jahr 40 Stunden arbeiten. Davon würde ich versuchen, zehn Stunden pro Woche auf mein Freizeitkonto zu bringen. Am Jahresende hätte ich da genug Stunden, um drei Monate an die Uni zu gehen. Ich möchte sehen, was sich in den letzten 30 Jahren in meinem Fach, der Industriesoziologie, getan hat.

personalmagazin: Kann ein Mitarbeiter bei Ihnen denn die Arbeitsstunden einfach so hin und her schieben?

Rübling: Also, zunächst hat im Juli 2011 jeder Mitarbeiter seine sogenannte Basisarbeitszeit bestimmt. Diese liegt dem Arbeitsvertrag zugrunde. Mit vielen Mitarbeitern haben wir nun eine Arbeitszeit zwischen 35 und 40 Stunden vereinbart. Ab Januar darf jeder dann seine Wahlarbeitszeit zwischen 15 und 40 Stunden pro Woche für die nächsten zwei Jahre definieren. Da werden die Leute kommen und – je nach Lebensabschnitt – vielleicht ein paar Stunden mehr oder weniger arbeiten wollen, als im Arbeitsvertrag festgelegt ist. Zusätzlich können sie Stunden auf einem Freizeitkonto ansammeln und blockweise abbauen. Und nach zwei Jahren beginnt das Spiel von vorn.

personalmagazin: Angenommen, die gesamte Belegschaft wollte nun wie Sie 40 Stunden oder aber 15 Stunden arbeiten. Wäre das möglich oder gibt es Grenzen?

Rübling: Dass sich nun die Arbeitszeiten bei allen rapide in eine Richtung verändern, da bin ich als Soziologe nicht ängstlich. Dazu verändern sich die Lebenszuschnitte der Menschen, ich sage mal, zu zäh. Natürlich muss aber die Wahlarbeitszeit des Mitarbeiters mit der betrieblichen Organisation vereinbar sein. Das ist immer individuell zu prüfen. Und die Basisarbeitszeit hat auch mit Tarifverträgen zu tun. Schließlich haben wir noch eine 35-Stunden-Woche. Daher können wir gar nicht mit allen Mitarbeitern einen Arbeitsvertrag mit 40 Stunden vereinbaren. Aber wir haben nun mit der IG Metall in unserem Haustarifvertrag ausgemacht, dass bis zu 40 Prozent der Belegschaft

einen Vertrag mit 40 Stunden pro Woche abschließen können.

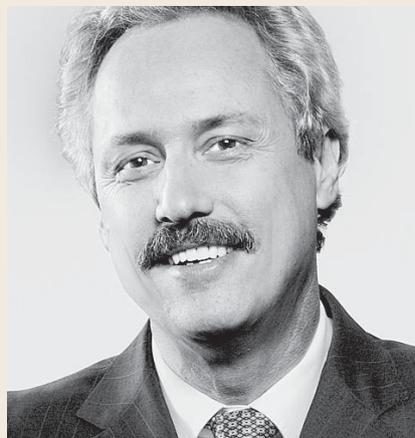
personalmagazin: Wie haben Sie eine solche Erhöhung durchgesetzt?

Rübling: Wir haben ein sehr gutes Verhältnis zu den Vertretern der IG Metall, für die das Modell auch ein Pilotprojekt ist. Ich habe ihnen schlicht den Bedarf erläutert und gesagt: Da gibt es Leute, die könnten bei uns arbeiten, aber unsere Arbeitszeitmodelle lassen das nicht zu. Wir könnten auch viel mehr Teilzeit fördern, wenn man in der Arbeitszeit nicht nur nach unten, sondern auch nach oben abweicht. Ich bin bereit, von 35 auf 15 Stunden zu gehen und die Mitarbeiter anschließend auch wieder auf 35 Stunden zu lassen. Im Gegenzug müsst ihr mir aber erlauben, dass Mitarbeiter auch 40 Stunden arbeiten können. Das war der Deal.

personalmagazin: Gilt diese 40-Prozent-Grenze für die den Arbeitsverträgen zugrunde liegende Basisarbeitszeit?

Rübling: Die Marge ist auf die Basisverträge gemünzt und ist mit 35 Prozent schon fast ausgereizt. Wir haben ja die Mitarbeiter im Juli gefragt. Hier am Standort Ditzingen mit 2.500 Mitarbeitern gingen 350 Anträge auf Veränderung der Basisarbeitszeit ein, davon zielten 330 Anträge auf eine Erhöhung. Der Bedarf ist also da. Ich vermute, nach der Krise möchten die Leute einfach wieder mehr Geld verdienen.

personalmagazin: Gibt es eine Rangfolge, wenn die Quote erreicht ist?



Dr. Gerhard Rübling

ist Arbeitsdirektor bei der Trumpf-Gruppe und hat dort ein neues Arbeitszeitmodell eingeführt. Mehr dazu lesen Sie auf Seite 21.

Rübling: Möchte ein Mitarbeiter etwa um fünf Stunden erhöhen, beispielsweise auf Basis von 35 Stunden auf 40 Stunden, so wird er bevorzugt, wenn er in Konkurrenz mit einem steht, der um eine Stunde auf 36 Stunden erhöhen will. Wenn die Quoten aber voll sind, dann muss ich neu verhandeln. Denn klar ist auch: Wir zwingen ja niemand. Und wenn die Gewerkschaft sieht, dass die Leute das wollen, kann ich mir schlecht vorstellen, dass sie eine höhere Quote ablehnt.

personalmagazin: Ist Ihr Modell eine Reaktion auf den Fachkräftemangel, den alle vorhersagen?

Rübling: Ich glaube, dass noch viel ungenutztes Potenzial vorhanden ist, weil Firmen sich noch nicht darauf eingestellt haben, dass etwa eine Software-Ingenieurin dreimal pro Woche vier Stunden arbeiten möchte und später dann vielleicht auch vier- oder fünfmal oder halbtags durchgehend. Ich glaube einfach, dass unsere Arbeitszeiten im Moment nicht richtig angepasst sind an die Lebensverhältnisse der Leute. Hier können wir volkswirtschaftlich gesehen mehr Beschäftigung erzeugen durch neue Arbeitszeitmodelle. Im Mikrokosmos unseres Unternehmens bedeutet das Modell: Wir sind attraktiver geworden, das merkt man an den Bewerberzahlen.

personalmagazin: Sehen Sie da schon erste Erfolge?

Rübling: Immerhin 30 Prozent mehr Bewerber seit Mai. Sie kennen zwischenzeitlich alle unser Arbeitszeitmodell. Und weil es attraktiv ist, vergrößern wir den Pool an Bewerbern, die interessiert sind, bei uns zu arbeiten. Das betrifft zum Beispiel Frauen, aber auch Mitarbeiter in ziemlich freien Arbeitsverhältnissen, etwa bei kleinen

Software-Häusern. Durch weniger starre Regeln eröffnen wir neue Optionen und erhöhen die Wahlmöglichkeit dieser Leute.

personalmagazin: Arbeitszeitkonten verwalten, organisieren und vor der Insolvenz sichern – das verursacht auch Mehrkosten und -aufwand.

Rübling: Kurzfristig kostet es eventuell mehr. Aber 20 Stellenanzeigen zu schalten, unzählige Gespräche zu führen und dann doch nicht den Richtigen zu finden, ist teurer. Natürlich ist es ein wahnsinniger Aufwand, denn im Grunde genommen hat jeder ein Einzelarbeitszeitmodell, weil sich mit der Zeit alles durchmischt und immer komplexer wird. Aber: IT-Systeme helfen da sehr, und ich bin mir sicher, dass die Personalbeschaffung und Besetzung offener Planstellen schneller geht als beim alten System. Dann habe ich mehr Kapazität an Bord, genau dafür habe ich als Arbeitsdirektor zu sorgen. Und es ist betriebswirtschaftlich doch sinnvoller, Mitarbeiter an Bord zu haben, die arbeiten und Profit bringen, als Leute ständig zu suchen und letztlich die Leistungsfähigkeit des Betriebs an der verfügbaren Kapazität auszurichten.

personalmagazin: Ein durchweg positives Fazit also?

Rübling: Natürlich freuen wir uns über die positive Resonanz. Wir denken aber langfristig und dürfen uns nicht von den Anfangserfolgen blenden lassen. Im Aufschwung können alle wie gewünscht arbeiten. Aber in einer Krise wird es eventuell Mitarbeiter geben, die erhöhen wollen, während wir Nein sagen, weil wir das dann nicht brauchen. Aber das Fazit ist bislang sehr positiv. Das Modell hat neuen Schwung gebracht. ■

Das Interview führte **Michael Miller**.

Erfolgsfaktor Wissen

Schnell auf Stand kommen



Die *Crashkurse* liefern optimales Selbstlernmaterial für Berufspraktiker, die sich selbstständig in ein Thema einarbeiten oder in Seminaren erworbenes Wissen vertiefen wollen.

- Solides Basiswissen, rasch in der Praxis anwendbar
- Übungen und Lösungshinweise im nutzerfreundlichen Format (17 x 24 cm)
- Viele Titel mit CD-ROM, darauf Arbeitsblätter, Checklisten, Vertiefungen und Tools

Neu im Buchhandel! Mehr Infos unter www.cornelsen.de/berufskompetenz

Cornelsen Verlag | 14328 Berlin

Cornelsen

Spielräume erkennen und nutzen

ÜBERBLICK. Vereinbarungen über eine Arbeitszeiterhöhung finden meist ihre Grenzen im Arbeitszeitgesetz und in Tarifverträgen. Dennoch kann man gestalten.

Von **Thomas Muschiol** (Red.)

Der Leiter der Abteilung Entwicklung brachte gleich zu Beginn seines Gesprächs mit der für ihn zuständigen Personalreferentin sein Anliegen auf den Punkt: „Wenn wir den derzeitigen Auftragsboom bewältigen wollen, müssen wir etwas mit der Arbeitszeit tun.“ Gespräche zwischen Personal- und Fachabteilung über das Thema Arbeitszeit sind keine Seltenheit und oftmals haben sich die Fachvorgesetzten dabei schon ihre eigenen Gedanken über Abhilfemöglichkeiten gemacht. So auch unser Abteilungsleiter, der stolz verkündete, er habe schon ordentlich vorgearbeitet und sich bei allen Mitarbeitern seiner Abteilung schlau gemacht. Das Ergebnis, welches die Personalabteilung jetzt „nur noch umzusetzen braucht“, erläutert der Fachvorgesetzte dann wie folgt: „Wenn wir entsprechende finanzielle Anreize bieten, sehe ich keinerlei Probleme, mit unseren Mitarbeitern einvernehmlich vertragliche Änderungen über alle Aspekte der Arbeitszeit abzuschließen. Wenn sich die finanziellen Vorteile der Neuregelung rumgesprochen haben, wird uns bald eine breite Zustimmung sicher sein.“

Aufgabe der Personalabteilung ist es nun, den Fachvorgesetzten auf die grundsätzlichen Probleme aufmerksam zu machen, die im Zusammenhang mit einvernehmlichen Änderungen in Sachen Arbeitszeit auftreten können. Denn Personalprofis wissen nur gut: Bevor ein erfolgreicher Eingriff in die vertraglichen



© IMAXER | SHUTTERSTOCK.COM

Für jeden Mitarbeiter ein anderes Zeitmodell – dabei sind rechtliche Grenzen zu beachten.

und betrieblichen Arbeitszeitstrukturen durchgeführt werden kann, ist ein regelrechter arbeitsrechtlicher Hürdenlauf zu absolvieren.

Bei der in solchen Situationen gebotenen „Kurzschulung für Fachvorgesetzte“ sollten nicht zuletzt die folgenden Argumente ins Feld geführt werden.

Die Vertragsfreiheit hat Grenzen

Am Anfang steht die allgemeine Feststellung, dass man mit einvernehmlichen Lösungen im Arbeitsrecht nur sehr bedingt rechtswirksame Lösungen erreichen kann. Bei arbeitsrechtlichen Gesetzen insgesamt, bei solchen, die die Arbeitszeit regeln aber im Besonderen, handelt es sich um unabdingbare

Mindestarbeitsbedingungen. Die im vorliegenden Fall vom Abteilungsleiter verkündete Einvernehmlichkeit kann daher schon in vielen Aspekten deswegen ins Leere laufen, weil die Unterschrift eines Arbeitnehmers unter einer vom Gesetz oder Tarifvertrag abweichenden Regelung immer dann unwirksam ist, wenn es sich um unabdingbares Recht handelt.

Schranke eins: Das Arbeitszeitgesetz

An unabdingbaren Vorschriften des Arbeitszeitgesetzes können vor allem einvernehmliche Vereinbarungen über projektbedingte Mehrarbeit scheitern, denn das Arbeitszeitgesetz setzt insoweit die wöchentliche Höchstarbeits-

zeit auf maximal 48 Stunden fest. In dieselbe Kategorie können auch Übereinkünfte mit Arbeitnehmern über freiwillige Überstunden fallen, soweit danach die vorgeschriebene Ruhezeit zwischen zwei Arbeitsschichten von acht Stunden nicht eingehalten werden kann.

Hier ist vor allem zu beachten, dass Arbeitnehmer, auch wenn sie mit den Überschreitungen selbst einverstanden sind, keine rechtswirksame Verpflichtung eingehen können. Vielmehr wird die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes auch öffentlich-rechtlich überwacht. Auch einvernehmliche Verstöße können dabei mit empfindlichen Geldbußen sanktioniert werden.

Schranke zwei: Das Tarifrecht

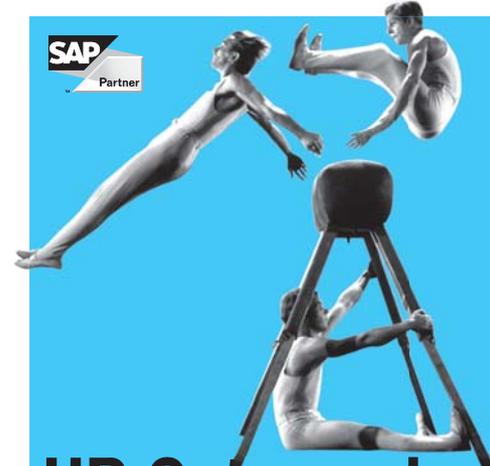
Nicht nur die Regelungen des Arbeitszeitgesetzes, auch Tarifverträge sind unabdingbares Recht. Das bedeutet, dass selbst eine vom Arbeitnehmer wohlüberlegte Unterschrift unter einen Änderungsvertrag postwendend von ihm wieder ignoriert werden kann, sofern er sich erfolgreich auf einen Tarifvertrag berufen kann (§ 4 TVG). Der Unterschied zu den Höchstgrenzen im Arbeitszeitgesetz ist hier allerdings, dass eine Einhaltung tariflicher Arbeitszeitgrenzen nicht öffentlich überwacht wird und, solange nicht gleichzeitig die Grenzen des Arbeitszeitgesetzes

überschritten werden, tarifwidrige Vereinbarungen nur im Konfliktfall auf dem Prüfstand stehen. Hierbei ist allerdings zu beachten, dass Tarifverstöße nicht nur von einzelnen Arbeitnehmern, sondern auch von Gewerkschaften und dem Betriebsrat gerügt werden können.

Geht es um tarifvertragliche Arbeitszeitbeschränkungen, wird in Planungsgesprächen mitunter das Argument eingeworfen: „In unserer Abteilung ist kein Mitarbeiter in einer Gewerkschaft, das weiß ich sicher.“ Dies ist durchaus arbeitsrechtlich ein einschlägiges Argument, denn nur bei „echter Tarifbindung“ kann sich ein Arbeitnehmer im Streitfall auf den Tarifvertrag berufen. Mit anderen Worten: Eigentlich kann man doch mit Arbeitnehmern, die nicht in der Gewerkschaft sind, vom Tarifvertrag abweichende Regelungen auch über die Arbeitszeit treffen. Die Antwort lautet: rechtlich ja, tatsächlich riskant. Riskant ist dies deswegen, weil eine Tarifbindung durch den bloßen Beitritt in die tarifabschließende Gewerkschaft herbeigeführt werden kann.

Schranke drei: Die Mitbestimmung

Kann den der Betriebsrat einer Vereinbarung mit Arbeitnehmern über die Änderung der Arbeitszeit im Weg stehen? Die Antwort ist nicht unkompliziert und beginnt mit dem Juri-



HR-Outsourcing für jeden Prozess

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

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

www.it2.ag/outsourcing

HINWEIS

Arbeitsrechtliche Serie zum Thema Arbeitszeit

Das Thema Arbeitszeit ist eine wichtige Stellschraube in der betrieblichen Praxis – ganz egal, ob es darum geht flexibel zu agieren, Mehrarbeit (vorübergehend) zu bewältigen oder attraktiv für Fachkräfte zu sein. Antworten auf folgende Themen liefern wir in unserer Serie ab Ausgabe 11/2011:

- Rechtliche Probleme und Lösungen bei der Erhöhung der Wochenarbeitszeit
- Intelligente Teilzeitmodelle rechtlich umsetzen
- Flexible Arbeitszeit als Lösung gegen den Personalnotstand

IT2

S O L U T I O N S

Consulting · Technologie · Outsourcing

RECHTSGRUNDLAGE

§ 7 Arbeitszeitgesetz bietet unter anderem diese Möglichkeiten

(1) In einem Tarifvertrag oder aufgrund eines Tarifvertrags in einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung kann zugelassen werden, [...]

- die Arbeitszeit über zehn Stunden werktäglich zu verlängern, wenn in die Arbeitszeit regelmäßig und in erheblichem Umfang Arbeitsbereitschaft oder Bereitschaftsdienst fällt,
- einen anderen Ausgleichszeitraum festzulegen [...].

(3) Im Geltungsbereich eines Tarifvertrags nach Absatz 1, 2 oder 2a können abweichende tarifvertragliche Regelungen im Betrieb eines nicht tarifgebundenen Arbeitgebers durch Betriebs- oder Dienstvereinbarung oder, wenn ein Betriebs- oder Personalrat nicht besteht, durch schriftliche Vereinbarung zwischen dem Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer übernommen werden. Können aufgrund eines solchen Tarifvertrags abweichende Regelungen in einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung getroffen werden, kann auch in Betrieben eines nicht tarifgebundenen Arbeitgebers davon Gebrauch gemacht werden.

stensatz: Es kommt darauf an. Was den Umfang der Tätigkeit betrifft, so besteht in Unternehmen, die nicht tarifgebunden sind, durchaus die Möglichkeit, ohne Beteiligung des Betriebsrats mit einzelnen Arbeitnehmern rechtswirksame Arbeitszeitvereinbarungen zu treffen – soweit die schon beschriebenen Höchstgrenzen des Arbeitszeitgesetzes dabei nicht überschritten werden.

Anders kann dies jedoch sein, wenn man im Einzelfall nicht eine dauerhafte vertragliche Erhöhung der Arbeitszeit vereinbart, sondern Überstunden „anordnet“, mit denen sich der Arbeitnehmer jeweils einverstanden erklärt.

Hier kann der Betriebsrat einwenden, dass die Anordnung von Überstunden ein mitbestimmungspflichtiger Tatbestand ist. Derlei Verstöße können nach der „Theorie der Wirksamkeitsvoraussetzung“ auf das Individualrecht durchschlagen.

Nach kreativen Auswegen fahnden

Angesichts der grundsätzlichen Beschränkung von Arbeitszeitregelungen durch das Arbeitszeitgesetz sollte allerdings nicht außer Acht gelassen werden, dass es eine ganze Reihe von Möglich-

keiten gibt, die starren Arbeitszeitregelungen an betriebliche Erfordernisse anzupassen. An erster Stelle sei hier auf mögliche tarifvertragliche Gestaltungsmöglichkeiten hingewiesen. Auch wenn es auf den ersten Blick unlogisch erscheinen mag: Gerade wenn ein Betrieb tarifgebunden ist, so kann den Fachvorsetzten möglicherweise eine elegante

Möglichkeit offeriert werden, wie deren Arbeitszeitwünsche zumindest zum Teil Wirklichkeit werden können. Das Zauberwort heißt „tarifliche Öffnungsklausel“. Dies bedeutet nichts anderes, als dass die Tarifvertragsparteien von der Möglichkeit Gebrauch machen können, ihrem Anspruch auf eine starre Festlegung der Arbeitszeit zugunsten einer betrieblichen Regelung aufzugeben. So können zum Beispiel nicht nur erhebliche Arbeitszeitverlängerungen im Falle von Bereitschaftsdiensten ver-

einbart werden. Auch von den starren Regelungen über Ausgleichs- und Ruhezeiten kann durch betrieblich bedingte Ausnahmen abgewichen werden.

Ob und welche Abweichungen vom Arbeitszeitgesetz möglich sind, ist daher im Einzelfall unter Hinzuziehung der eventuellen Öffnungsklausel im einschlägigen Tarifvertrag zu prüfen. Im Regelfall bestimmt der Tarifvertrag allerdings, dass die Abweichungen nicht direkt mit dem Arbeitnehmer vereinbart, sondern nur durch Betriebsvereinbarung zusammen mit dem Betriebsrat eingeführt werden können. Manch ein Tarifvertrag überlässt es sogar den Betriebsräten vor Ort, in einem bestimmten Korridor die Wochenarbeitszeit abweichend vom Tarifvertrag festzulegen – eine Kompetenz, die nach dem allgemeinen Tarifrecht nur den Tarifpartnern zusteht.

Aufspringen auf den Tarifvertrag

Auch nicht tarifgebundene Arbeitgeber können unter bestimmten Voraussetzungen von der Möglichkeit, vom Arbeitszeitgesetz abzuweichen, Gebrauch machen. Das geht, indem sie einzelvertraglich Bezug auf den einschlägigen Tarifvertrag nehmen und dann die

Es gibt eine ganze Reihe von Möglichkeiten, die starren Regelungen des Arbeitszeitgesetzes an betriebliche Erfordernisse anzupassen.

Möglichkeit haben, mit Betriebsvereinbarungen legale Abweichungen vom Arbeitszeitgesetz zu definieren.

Etwas schwieriger, aber nicht unmöglich, wird dieses Aufspringen auf eine tarifliche Öffnungsklausel selbst dann, wenn kein Betriebsrat existiert. Nach § 7 Abs. 3 Arbeitszeitgesetz können die vom Tarifvertrag abweichenden Arbeitszeitvereinbarungen in diesem Fall auch durch schriftliche Vereinbarung zwischen dem Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer übernommen werden. ■

Personalsuche der Zukunft

Zahlen, Daten und Fakten – kompakt auf 60 Seiten

Für erfolgreiche Personalarbeit

meine**stadt**.de

in jeder Stadt zur Stelle



**HR kompakt schon vergriffen?
Oder wünschen Sie weitere Exemplare?**

Jetzt kostenlos bestellen unter www.hr-kompakt.de

Der Stellenmarkt von meinstadt.de: in jeder Stadt zur Stelle

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

Mehr Arbeit – mehr Freizeit

PRAXIS. Längere Arbeitszeiten und eine bessere Work-Life-Balance müssen kein Widerspruch sein. Praktiker zeigen Modelle, die beides miteinander verbinden.

Von **Katharina Schmitt** (Red.)

Die Ansprüche sind härter geworden: Die 35-Stunden-Woche ist vorbei, Unternehmen brauchen im Wettbewerb mehr, insbesondere auch zeitlich ausgeweitete Mitarbeiterleistung. Arbeitnehmer dagegen verlangen flexible Arbeitsmöglichkeiten, um Beruf und private Bedürfnisse besser vereinbaren zu können. Drei Beispiele zeigen Lösungen für diesen scheinbar unlösbaren Konflikt.

Know-how sichern

Gerade Firmen mit Schichtbetrieben sind in der Flexibilität bei der Arbeitszeit eingeschränkt, was speziell für Frauen mit Familie oft ein Problem darstellt. Der Dockweiler AG gelang es durch ein besonderes Angebot für Mütter, dieses nicht ausreichend genutzte Potenzial an Fachkräften aus der „Hinzuverdienerinnen-Ecke“ in oft vollzeitnahe Teilzeit und Führungspositionen zu bringen.

und 95 Prozent ist alles denkbar. Seit etwa fünf Jahren machen wir unseren beschäftigten Müttern mit Kindern unter zehn Jahren ein ganz besonderes Angebot: Sie können täglich eine Stunde früher gehen – und das bei vollem Lohnausgleich.“ Das gilt auch für die Mütter in Führungspositionen. Die volle Stunde bezieht sich hierbei auf eine Vollzeitstelle und wird für Mütter, die ein Teilzeitmodell nutzen, anteilig berechnet. Dabei kann die Arbeitszeit nicht nur verkürzt, sondern im Rahmen von individuellen Regelungen auch verschoben werden, etwa um morgens die Kinder in die Schule bringen oder nachmittags vom Hort abholen zu können.

Von diesen familienbewussten Angeboten profitiere die Dockweiler AG in mehrfacher Hinsicht, so Klitzke. Denn während andere Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern händierend Fachkräfte suchten, spüre Dockweiler den Fachkräftemangel aktuell nicht. Klitzke: „In Bewerbungsgesprächen höre

sogar früher. So steht uns das Know-how schnell wieder zur Verfügung.“

Wunscharbeitszeiten in der Pflege

Problematische Arbeitszeiten sind eine Herausforderung, mit der auch Pflegeeinrichtungen bei der Mitarbeitersuche zu kämpfen haben. Das musste auch die Gesellschaft für Arbeit und soziale Dienstleistungen (GAD) erfahren, eine Zeitarbeitsfirma, die sich auf die Vermittlung von Fach- und Hilfskräften an soziale Einrichtungen spezialisiert hat. GAD-Disponenten berichten, dass immer wieder Vermittlungen qualifizierter Fachkräfte daran scheitern, dass die Bewerber die Arbeitszeiten mit ihren familiären Verpflichtungen nicht vereinbaren können. Regelmäßiger Wechseldienst, die Bereitschaft zu Mehrarbeit und Überstunden sowie die hohen Flexibilitätansforderungen lassen sich nur schwer mit der Kinderbetreuung unter einen Hut bringen.

Bei einem Pilotprojekt wurde deshalb ein Konzept zu familienfreundlichen Arbeitszeiten von GAD und ihren Partnerinstitutionen in der Pflege erarbeitet, das inzwischen in mehreren Pflegeeinrichtungen etabliert ist. GAD-Geschäftsführer Rainer Goepfert erklärt das Konzept: „Nach einer gründlichen Analyse der aktuellen Arbeitszeiten unserer Zeitarbeitnehmer in den Pflegeeinrichtungen und einer Gegenüberstellung der ‚harten‘, unbedingt zu erfüllenden zeitlichen Anforderungen der Einrichtungen und der Arbeitnehmerwünsche konnten wir die dringendsten Kernpunkte herausarbeiten.“ Dabei zeigte sich: Die



„Mütter kehren nach Geburt ihrer Kinder nach maximal einem Jahr zu uns zurück.“

Joachim Klitzke, Dockweiler AG

Joachim Klitzke, Personalleiter und Prokurist bei der Dockweiler AG, beschreibt das Modell: „Trotz festgelegter Kernarbeitszeit von acht Uhr morgens bis fünf Uhr nachmittags kann bei der Dockweiler AG jeder in Teilzeit arbeiten, auch im Schichtbetrieb. Von der klassischen bis zur vollzeitnahen Teilzeit zwischen 50

ich oft, dass wir als Arbeitgeber einen sehr guten Ruf genießen. Dass unsere Beschäftigten bei uns zufrieden sind, belegt zudem unsere sehr geringe Fluktuationsquote. Und unsere Mütter kehren nach der Geburt ihrer Kinder auch aufgrund von unseren Angeboten nach maximal einem Jahr zurück, manchmal

Personalengpässe sind am Wochenende besonders groß. Die Einrichtungen benötigen die Zeitarbeitnehmer an Samstagen und Sonntagen im Früh- und Spätdienst, damit für Stammkräfte laut Dienstplan alle zwei Wochen ein freies Wochenende realisiert werden kann. Handlungsspielräume, das heißt verschiedene Einsatz-

Woche arbeiten möchten. Grundsätzlich ist das Konzept für eine Teilzeitbeschäftigung ausgelegt. Auf Basis des so entwickelten Arbeitszeitmusters suchen die GAD-Disponenten nun unter den Partnereinrichtungen die Einrichtung, in der diese Arbeitszeitwünsche realisiert werden können. Gelingt eine Umsetzung

„Handlungsspielräume werden ausgelotet, Ziel ist ein tragfähiger Kompromiss.“

Rainer Goepfert, Gesellschaft für Arbeit und soziale Dienstleistung (GAD)



möglichkeiten, gibt es unter der Woche. Für die Bewerber sind insbesondere die Dienstzeiten, etwa der Dienstbeginn um 6 Uhr, sowie die Dienstwechsel (Wechsel Früh- und Spätdienst) problematisch. Die Kinderbetreuung ist oftmals zu Randzeiten nicht gewährleistet. Wünschenswert waren verlässliche Dienstzeiten.

Vor diesem Hintergrund wurde ein neues Arbeitszeitangebot entwickelt. Goepfert erklärt dessen Leitgedanken: „Die Pflegeeinrichtungen ermöglichen den Zeitarbeitnehmern unter der Woche ihre Wunscharbeitszeiten – im Gegenzug verpflichten sich die Pflegekräfte, am Wochenende zu arbeiten.“ Das Angebot richtet sich an Altenpfleger sowie Gesundheits- und Krankenpfleger, also ausschließlich an examinierte Kräfte. Angesprochen werden Frauen und Männer, die länger nicht mehr in ihrem Beruf gearbeitet haben, und Berufseinsteiger.

Nun können die Bewerber ihre Wünsche hinsichtlich der Arbeitszeit von Montag bis Freitag angeben – bezüglich der Arbeitstage, der Lage der Arbeitszeit am Tag (vormittags, nachmittags, abends) sowie der Dienstanfangs- und -endzeiten. Der Einsatz am Wochenende ist obligatorisch. Hier können die Bewerber angeben, ob sie im Früh- und/oder Spätdienst arbeiten und in welchem Rhythmus sie am Wochenende eingesetzt werden möchten. Und sie können natürlich angeben, wie viele Stunden sie in der

nicht sofort eins zu eins, dann werden die möglichen Handlungsspielräume sowohl aufseiten der Bewerber als auch der Pflegeeinrichtung ausgelotet. Ziel, so Goepfert, sei stets, einen für beide Seiten tragfähigen Kompromiss zu finden.

Arbeitszeiterhöhung und bAV

Auch Arbeitszeiterhöhungen sind ohne Widerstand der Mitarbeiter möglich. Bei der Heidelberger Druckmaschinen AG etwa war es gelungen, Unternehmer- und Mitarbeiterinteresse gleichermaßen zu befriedigen. Dr. Barbara Endell, Leiterin Human Resources Executivemanagement & Policies der Heidelberger Druckmaschinen AG, erklärt, wie das Modell funktioniert: „Im Rahmen einer Vereinbarung zur Zukunftssicherung hatte sich die Heidelberger Druckmaschinen AG die Aufga-



„Beschlossen wurde, die Erhöhung der Arbeitszeit mit einer bAV auszugleichen.“

Dr. Barbara Endell, Heidelberger Druckmaschinen AG

be gestellt, die Personalkosten zu senken. Statt lediglich Sozialleistungen zu streichen, haben wir mit allen Verhandlungspartnern beschlossen, eine Erhöhung der Arbeitszeit durch die Einführung einer zusätzlichen bAV auszugleichen.“

Im Ergebnis hat sich die Heidelberger Druckmaschinen AG für ein spezielles

Online

Eine Online-Datenbank mit über 100 Beispielen für flexible und familienfreundliche Arbeitsmodelle finden Sie unter

www.erfolgsfaktor-familie.de



Direktversicherungsmodell bei der Zurich Leben entschieden, da dieser Durchführungsweg keine bilanziellen Risiken birgt, einfach in der Verwaltung ist und durch die Bezugsrechtsgestaltung keine weiteren Sicherungskosten verlangt. Die Höhe des Beitrags ist abhängig vom individuellen Monatsentgelt des Mitarbeiters und wird von Jahr zu Jahr flexibel anhand der individuellen Parameter des Arbeitnehmers vom Arbeitgeber an den Versicherer berechnet und überwiesen. Hat der Mitarbeiter durch bereits bestehende andere Entgeltumwandlungsverträge die Möglichkeiten für eine steuer- und sozialversicherungsfreie Beitragszahlung bereits ausgeschöpft, erhält er den Betrag als Bruttoauszahlung.“

Endell schildert die weiteren Vorteile des Modells: „Ergänzend zu dem arbeitgeberfinanzierten Rentenbaustein kann der Mitarbeiter durch eigene Beiträge im Rahmen der Entgeltumwandlung aufstocken. Damit wird insgesamt ein höheres Rentenniveau erreicht. Für jeden Mitar-

beiter wird als versicherte Person eine Direktversicherung mit den vereinbarten Sonderkonditionen abgeschlossen. So erhält jeder Mitarbeiter sowohl die Vorteile der Ersparnisse bezüglich Steuern und Sozialversicherungsabgaben als auch Sonderkonditionen, die Privatpersonen am Markt nicht bekommen.“ ■

NACHRICHTEN

Klare Strategie für Führung

Eine klare Strategie und die konsequente Umsetzung der damit verbundenen Projekte sind mit einer Gewichtung von 92 Prozent die Haupttreiber für eine erfolgreiche Führung in deutschen Unternehmen. Mitarbeiterbezogene Faktoren spielen dagegen nur eine Nebenrolle, zeigt eine Studie der Patenstatt GmbH aus Düsseldorf, für die 1.800 Unternehmen befragt wurden.

www.diepatenstatt.de

Englische Stellenbezeichnungen verwirren Bewerber

Personaler peppen immer häufiger Stellen durch englische Bezeichnungen auf – was das Verständnis nicht erleichtert. Welche Art von Jobs das betrifft, hat das Karriereportal Talent Frogs untersucht. Dazu wurden 865 Stellenanzeigen analysiert. Das Ergebnis: Die meisten der untersuchten Anzeigen (34 Prozent) waren für Positionen im unteren Gehaltsbereich oder vornehmlich auf Provisionsbasis ausgeschrieben, wo Englischkenntnisse Mangelware sind. 28 Prozent waren für Führungs- und 26 Prozent für Expertenpositionen ausgeschrieben.

www.talentfrogs.de

Viele Weiterbildungsangebote auf einen Klick

Ein neues kostenfreies Portal bietet einen kompakten Überblick zu Weiterbildungsangeboten: Bildung.de ist ein Angebot des Online-Netzwerks Bildungsweb. Das unabhängige Portal verfügt über eine umfassende Datenbank. Darin sind sowohl Fernlehrgänge als auch Sprachkurse und berufsspezifische Seminare enthalten. Die Suche kann nach verschiedenen Kriterien selektiert werden.

www.bildung.de

Bewerberlügen auf der Spur

In Deutschland wird – im Gegensatz zu anderen europäischen Ländern – sehr viel Wert auf die Bewerbungsunterlagen gelegt. Aber viele Finanz- und Personalmanager misstrauen dem Wahrheitsgehalt der Bewerbungen: 49 Prozent der Manager sagen, dass Bewerber in Lebensläufen übertreiben, so eine neue Studie. Für diese Studie hat das Meinungsforschungsinstitut Heliview im Auftrag des Personaldienstleisters Robert Half weltweit 2.525 Finanz- und Personalmanager befragt, 307 davon in Deutschland.



Bewerber werden genau unter die Lupe genommen.

Weitere Ergebnisse: Auf die Frage, bei welchen Elementen des Lebenslaufs die Bewerber am häufigsten übertreiben, sagen die deutschen Manager, dass sie einen Schwindel vor allem bei den Sprachkenntnissen (43 Prozent) und bei den Software-Kenntnissen (41 Prozent) vermuten. Außerdem glauben sie, dass Bewerber auch bei der Verantwortung bei der Mitarbeiterführung (39 Prozent) und bei den Gründen für den Jobwechsel (38 Prozent) im Lebenslauf nicht ehrlich sind. Einen Titelschwindel vermuten nur neun Prozent.

Was tun die Manager nun, um den Lügen auf die Schliche zu kommen? Danach befragt, worauf sie im Lebenslauf als Erstes achten, geben je 25 Prozent der deutschen Manager berufliche und fachliche Fähigkeiten an. 23 Prozent achten zuerst auf die Berufserfahrung. Auf den Schul- oder Universitätsabschluss schauen nur fünf Prozent der Deutschen zuerst. Referenzen holen 34 Prozent der deutschen Befragten nie ein. Immerhin 21 Prozent sagen, sie holen diese Referenzen immer ein. Und 45 Prozent tun dies bei interessanten Bewerbern, die schon im Vorstellungsgespräch waren.

www.roberthalf.de

Was künftige Manager können müssen

Mitarbeiterorientierte Kommunikatoren – so wünschen sich Arbeitnehmer ihre Führungskräfte. Dies zeigt eine Studie der Beratung von Rundstedt HR Partners und des Beraternetzwerks BPI Group, die 6.800 Arbeitnehmer in elf Ländern befragten. Danach sollen Führungskräfte planen und organisieren (45 Prozent), einbinden und

motivieren (38 Prozent) sowie kommunizieren (36 Prozent) können. Ebenso wird vom Chef erwartet, dass er selbstsicher auftritt (30 Prozent) und gute Arbeit anerkennt (30 Prozent). Das Weiterdelegieren, ohne den Fortgang zu kontrollieren (41 Prozent), sowie der ausschließliche Verlass auf die eigene Intuition (38 Prozent) stehen dagegen ganz unten auf der Skala.

www.rundstedt.de

Neues von den Stellenmärkten

KOOPERATION. Das Business-Netzwerk Xing und die Jobsuchmaschine Kimeta haben eine Kooperation geschlossen. Über die Suche im Bereich Xing Jobs können sich Mitglieder in Deutschland und Österreich auch weitere geeignete Inserate von Kimeta anzeigen lassen. www.xing.de

ERWEITERUNG. Das Stellenportal für den öffentlichen Dienst, Interamt.de, hat sein Portfolio erweitert. Öffentliche Arbeitgeber können jetzt auch Ausbildungsplätze, Positionen für Quereinsteiger sowie Stellen für Beamtenanwärter gezielt online ausschreiben. www.interamt.de

ANWENDUNG. Das internationale Business-Netzwerk LinkedIn hat eine Anwendung zur Unterstützung bei der Jobsuche auf

den Markt gebracht. Die neue Funktion namens „Apply with LinkedIn“ ermöglicht es Mitgliedern, ihr Netzwerk-Profil zu nutzen, um sich auf eine passende Stellenausschreibung zu bewerben. Zudem bekommen Bewerber Personen angezeigt, die mit dem Unternehmen in Verbindung stehen und mit denen sie direkt in Kontakt treten können. www.linkedin.com

RELAUNCH. Der Stellenmarkt-Shop von meinestadt.de präsentiert sich seit Kurzem mit einem erweiterten Produktangebot. Zusätzlich zu den bisherigen „Pay-per-Click“-Anzeigen können Unternehmen nun Festpreisanzeigen buchen. Außerdem bestimmen Arbeitgeber selbst, ob sie eine Stelle regional, landes- oder bundesweit ausschreiben. www.meinestadt.de

NACHRICHTEN

Partner für die Bildung

Die Haufe Akademie und das Tagungszentrum Schloss Krickenbeck haben kürzlich eine Zusammenarbeit vereinbart. Die Rollen der beiden Partner sind klar verteilt: Schloss Krickenbeck konzentriert sich auf das Tagungsgeschäft mit Beherbergungsangebot sowie sein Event- und Kongressprogramm. Die Haufe Akademie übernimmt das Bildungsangebot von Schloss Krickenbeck und führt es weiter.

www.krickenbeck.de

Droege übernimmt Trenkwald

Die Düsseldorfer Familiengesellschaft Droege International Group hat die Mehrheit am Personaldienstleister Trenkwald International inklusive aller Tochtergesellschaften in Österreich, Deutschland, Ungarn, Polen und der Slowakei übernommen. Die Trenkwald-Gruppe wird künftig als Sparte in der Industrie-Holding der Droege International Group AG geführt.

www.droege-group.com

Neue Mitarbeiter integrieren

Die Hager Unternehmensberatung hat ihr Portfolio um die Integrationsbegleitung von Fach- und Führungskräften erweitert. Zur Begleitung während der ersten 100 Tage im Job gehören persönliche Coachings, eine Betreuung bei akuten Fragestellungen sowie eine gezielte Förderung der notwendigen Skills.

www.hager-partner.de

Mehr Recruiter vermittelt

Recruiter werden im Interimsmanagement verstärkt nachgefragt. Laut dem Arbeitskreis für Interimsmanagement-Provider AIMP werden Personen mit dieser speziellen Ausbildung mehr als doppelt so stark nachgefragt wie noch zu Anfang des Jahres 2010. Die meisten Recruiter werden entweder in konjunkturabhängigen Branchen (zum Beispiel Automotive) oder Wachstumsbranchen (zum Beispiel Internet-Unternehmen oder erneuerbare Energien) eingesetzt. www.aimp.de

Karriereservice und Stellenmarkt

Fach- und Führungskräfte Chemie

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

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

GDCh-Karriereservice und Stellenmarkt

Postfach 90 04 40
60444 Frankfurt am Main

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

www.gdch.de/karriere

Erst fragen, dann ändern

STUDIE. Viele Firmen nutzen Mitarbeiterbefragungen. Doch was bringen diese wirklich? Eine Umfrage zeigt: Richtig durchgeführt, fördern sie das Engagement.

Von Gesine Lüdke und Jan-Marek Pfau

Mitarbeiterbefragungen sind ein fester Bestandteil des personalwirtschaftlichen Instrumentariums der meisten Unternehmen. Doch welche Strategien verfolgen die Verantwortlichen damit? Welchen Veränderungsbedarf bedienen sie? Und mit welchen Ergebnissen? Diesen Fragen ist die Managementberatung Kienbaum mit ihrer Studie „Strategic Engagement Management“ nachgegangen. Insgesamt haben 128 Führungskräfte und HR-Mitarbeiter an der Online-Befragung im Mai und Juni teilgenommen. Etwa 70 Prozent der Teilnehmer geben an, dass bereits eine Mitarbeiterbefragung in ihrem Unternehmen stattfindet. Die teilnehmenden Führungskräfte und HR-Mitarbeiter stammen aus Unternehmen in verschiedenen Ländern, wobei Unternehmen aus Deutschland die Mehrheit bilden (86 Prozent). 27 Prozent der Befragten geben an, dass die Befragung alle zwei Jahre durchgeführt wird, in 34 Prozent der Unternehmen sogar jährlich.

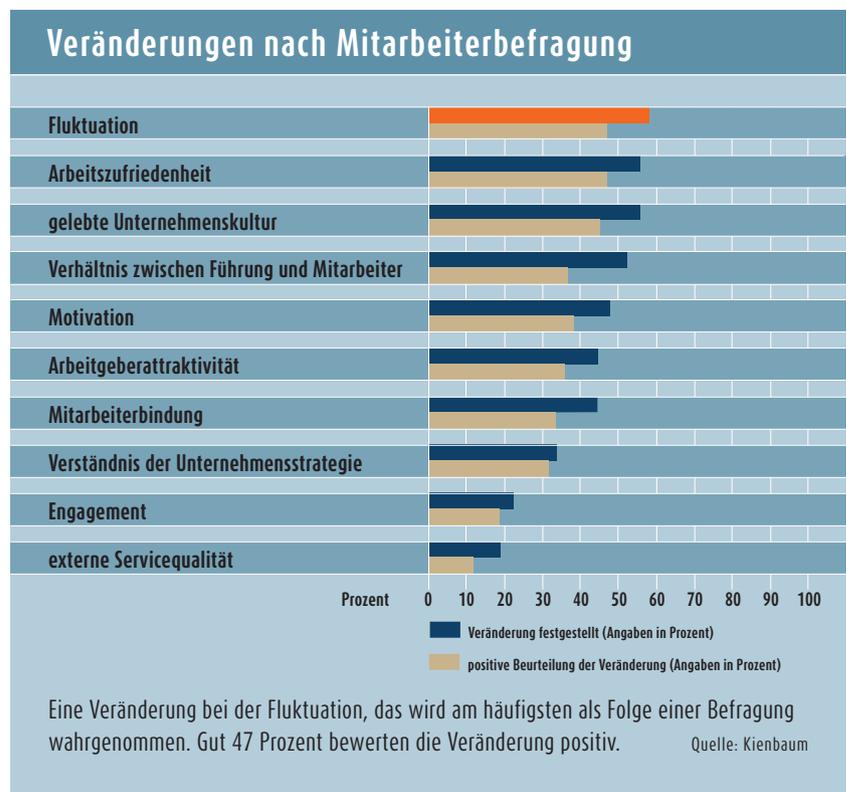
Wenn keine Befragung stattfindet, wird meist Ressourcenknappheit als Grund genannt (34 Prozent). 32 Prozent nennen den fehlenden Einsatz der Geschäftsführung. Ohne die Geschäftsleitung und deren Interesse daran, gibt es keine Mitarbeiterbefragung. Dies zeigt sich auch daran, dass in Unternehmen mit jährlich durchgeführten Mitarbeiterbefragungen der wahrgenommene Einsatz des Topmanagements am höchsten ist, während in Unternehmen mit einer

selteneren Durchführung der Einsatz am geringsten ist. Etwa ein Drittel der Befragten schätzt die Unterstützung der Unternehmensführung für Mitarbeiterbefragungen als stark ein, weitere sechs Prozent sogar als sehr stark.

Arbeitszufriedenheit ist meist die Basis

Fast alle Befragten geben an, dass in ihrem Unternehmen eines oder mehrere der drei gängigsten inhaltlichen Konzepte von Mitarbeiterbefragungen angewendet wird: Als Basis der Befragung dient meist das Betriebsklima, also die

individuelle und kollektive Zufriedenheit mit Tätigkeit, Unternehmen und Rahmenbedingungen. 81 Prozent geben dies als das inhaltliche Konzept ihrer Befragung an. Das sozialpsychologische Konzept des Commitments, also der Grad der Verbundenheit mit dem Unternehmen, steht ebenso im Fokus der Befragungen (67 Prozent). Nur knapp die Hälfte der Unternehmen (44 Prozent) fokussiert zusätzlich auf das Engagement und damit darauf, ob Mitarbeiter positiv über ihr Unternehmen sprechen, darin verbleiben wollen und bereit sind, sich



in besonderem Maße für das Unternehmen einzusetzen. Nur ein geringer Teil der Befragten nennt andere inhaltliche Orientierungen wie Kommunikation, Führungsstil und Work-Life-Balance (zusammen 14 Prozent).

Wie werden die Befragungen umgesetzt? Von den Befragten geben 42 Prozent an, dass sie die Umfrage mit internen Ressourcen umsetzen. Eine deutliche Mehrheit von 58 Prozent der Unternehmen greift auf externe Ressourcen zurück. In der internen Variante sehen die Befragten vor allem zwei Vorteile: Bessere unternehmensinterne Kommunikation (50 Prozent) und geringere Kosten (45 Prozent). Die Vorteile einer externen Durchführung scheinen aber zu überwiegen. Die Befragten geben hier vor allem die Sicherstellung der Anonymität (92 Prozent) und der Methodenkompetenz bezüglich statistischer Verfahren (84 Prozent) als Vorteile an.

Die Studie hat ferner ergeben, dass bei der externen Durchführung von Mitarbeiterbefragungen Benchmark-Vergleiche mehr als doppelt so häufig (53 Prozent) zum Einsatz kommen wie bei der internen (24 Prozent). Das lässt darauf schließen, dass ein weiterer wichtiger Grund für die externe Durchführung der Zugang zu Branchen- und Länder-Benchmarks ist. Intern kann nur ein Zeitvergleich angestellt werden.

Ergebnisse sind allgemein transparent

Die Frage, wie die Kommunikation nach einer Mitarbeiterbefragung abläuft, ist ebenfalls Bestandteil der Studie. Hier zeigt sich, dass Kernergebnisse (84 Prozent), Rücklaufquoten (73 Prozent), abgeleitete Maßnahmen (76 Prozent) und Umsetzungserfolge (78 Prozent) sowohl an Führungskräfte als auch an Mitarbeiter kommuniziert werden und somit für beide Seiten transparent sind. Eine detaillierte Rückmeldung zu den Einzelfragen erhalten jedoch hauptsächlich die Führungskräfte (66 Prozent). Dabei stehen immer die grafische und tabellarische Form der Darstellung mit

79 Prozent und 64 Prozent im Vordergrund. Lediglich in der Hälfte der Fälle werden Ergebnisse auch in Textform gebracht. Nur bei knapp einem Drittel der Befragten werden systematische Ergebnisberichte angefertigt und verteilt.

Den Aufwand zur Verbreitung der Befragungsergebnisse im Unternehmen hält die Mehrzahl der Befragten für an-

nerhalb von fünf Jahren nach der Befragung eine Vielzahl von Veränderungen angestoßen. Die Befragten führen Veränderungen insbesondere bei der Fluktuation (58 Prozent), der Arbeitszufriedenheit (56 Prozent) und der Unternehmenskultur (56 Prozent) auf die aus der Mitarbeiterbefragung abgeleiteten Maßnahmen zurück. Weniger als

Infolge der Mitarbeiterbefragungen sind einige Veränderungen festzustellen. Diese beurteilen die Teilnehmer der Studie meist sehr positiv.

gemessen. Beim näheren Betrachten des Antwortverhaltens der Befragten fällt jedoch auf, dass unter Mitarbeitern der betriebene Aufwand beinahe sechsmal so oft mit „zu gering“ bewertet wird wie unter Führungskräften. Dies deutet trotz Transparenz auf deutlich wahrgenommene Informationsasymmetrien hin. Grundsätzlich werden die Ergebnisse in regelmäßigen Teambesprechungen (58 Prozent) und über das Intranet (51 Prozent) kommuniziert. In nur einem Drittel der Fälle werden dafür persönlichere Kommunikationskanäle eingerichtet, zum Beispiel spezifische Workshops (34 Prozent) oder E-Mails (33 Prozent). Dass das Intranet häufiger von Mitarbeitern und die Teambesprechungen häufiger von den Führungskräften genannt werden, deutet darauf hin, dass die Aufmerksamkeit, die die Ergebnisse bekommen, entlang der hierarchischen Organisation nach unten abnimmt.

Folgemaßnahmen zum Glück die Regel

Ohne abgeleitete Maßnahmen und Veränderungen infolge der Mitarbeiterbefragung unterschieden sich diese nicht sonderlich von einem trivialen Akt der politischen Korrektheit. Laut der Kienbaum-Studie sieht es in den Unternehmen glücklicherweise jedoch ganz anders aus (siehe Grafik auf Seite 32): In der Mehrzahl der Fälle wurden in-

die Hälfte der befragten Führungskräfte und HR-Mitarbeiter beurteilen diese Veränderungen positiv (Fluktuation: 47 Prozent; Arbeitszufriedenheit: 47 Prozent; Unternehmenskultur: 44 Prozent).

Positiver Einfluss auf Verhalten möglich

Eine Chance zur strategischen Personalführung tritt hier deutlich hervor: Bei dem Vergleich der Veränderungen infolge der Mitarbeiterbefragungen mit deren Bewertungen wird deutlich, dass ein positiver Zusammenhang zwischen den beiden Parametern existiert. Steigt Parameter A, so steigt auch Parameter B. Das bedeutet konkret: Je eindeutiger die Veränderungen auf die Mitarbeiterbefragung zurückgeführt werden können, desto besser fällt auch die Bewertung dieser Veränderungen aus. Der strategische Einsatz von Mitarbeiterbefragungen ermöglicht also positives Veränderungsmanagement von Verhalten. ■

Gesine Lüdke

Mitarbeiterin bei der Kienbaum Management Consultants GmbH

Jan-Marek Pfau

Projektleiter bei der Kienbaum Management Consultants GmbH

Auch der Mittelstand kann Xing

PRAXIS. Die Rekrutierung über Social Media ist auch für mittelständische Unternehmen gut geeignet. Das belegen drei Beispiele aus der Praxis.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Peiker aus Friedrichsdorf ist ein international ausgerichtetes Familienunternehmen der Automobilzulieferindustrie mit 516 Mitarbeitern in Deutschland und 740 weltweit. 2011 wurden bislang rund 30 Stellen im administrativen Bereich neu besetzt, weitere 30 Positionen sollen 2011 noch folgen.

Das Unternehmen sucht vor allem Kandidaten mit Fachwissen in Spezialgebieten. „Heute wird von Unternehmensseite immer mehr Spezialwissen gefordert, nicht nur im Ingenieurbereich“, sagt Falk

Plus“. Dort geht es weniger um die konkrete Rekrutierung, sondern vielmehr um eine Präsentation als Arbeitgeber. „Wenn ich sehe, welche semi-professionellen Auftritte manche Großkonzerne dort haben, frage ich mich, ob dies das gewünschte Ergebnis bringt“, so Falk Ißmer. Sein Unternehmen achtet daher gezielt auf einen professionellen Auftritt. Das heißt, er und seine Kollegen stellen regelmäßig aktuelle Nachrichten ein und achten darauf, dass sich alle Mitarbeiter mit demselben Unternehmensnamen anmelden – wegen der Einheitlichkeit.

Zusätzlich veröffentlicht Peiker Stellenanzeigen auf Xing sowie auf der ei-

Mitarbeiter über Social Media eingestellt hat. Mit diesem Ergebnis ist Falk Ißmer zufrieden. Seine Meinung: „Wenn ich nur einen einzigen Mitarbeiter auf diesem Weg für uns gewinnen kann, dann habe ich für unser Unternehmen schon viel getan. Und ich habe gegenüber der Beauftragung eines Headhunters eine Menge Geld gespart.“

Allerdings bedeutet die Nutzung von Social Media auch mehr Aufwand. Das Unternehmen musste komplett neue Workflows schaffen. Früher wurde eine Stellenanzeige klassisch in einem Printmedium geschaltet. Heute bekommt die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit Input von der Personalabteilung und wird mit der Schaltung beauftragt. Das heißt, die Stellenanzeige wird bei Stepstone geschaltet, als Logo-Anzeige bei Xing veröffentlicht und zudem bei Facebook und der Firmenwebsite online gestellt. Außerdem gibt es verschiedene Verlinkungen mittels „Gefällt-mir“- und „Weiterleiten“-Buttons. Dafür sorgt vornehmlich ein neuer Mitarbeiter, der gut ein Drittel seiner täglichen Arbeitszeit für diese Tätigkeiten verwendet.



„Durch die Weiterempfehlungsfunktion erhöht sich die Verbreitung enorm.“

Falk Ißmer, Peiker

Ißmer, Senior-Projektleiter digitale Medien. „Auch in der Verwaltung wird die Messlatte für die fachliche Qualifikation der Mitarbeiter stetig höher gehängt, da die Anforderungen an die Unternehmen fortlaufend steigen. Damit wird die Suche nach geeigneten Kandidaten immer mehr zu einer Herausforderung.“

Aktive Suche, Image und Anzeigen

Deshalb regte er vor dreieinhalb Jahren an, eine aktive Kandidatensuche im Business-Netzwerk Xing zu testen. „Und es funktionierte ganz gut“, bilanziert er. Zudem nutzt sein Unternehmen seit einiger Zeit das „Unternehmensprofil

genen Facebook-Fanseite. Die größten Vorzüge an den Social-Media-Anzeigen liegen für Falk Ißmer in der Kommentier- und Weiterempfehlungsfunktion für die Nutzer. „Damit erhöht sich die Verbreitung enorm“, sagt er.

Günstiger als ein Headhunter

Eine konkrete Zahl an Einstellungen kann der Projektleiter digitale Medien nicht nennen. Der Grund: Alle Maßnahmen sind untereinander vernetzt. Daher ist nicht genau nachvollziehbar, wo die Kandidaten erstmals auf das Unternehmen aufmerksam wurden. Seine Schätzung ist, dass Peiker fünf bis sechs

Infos für Bewerber und Kunden

Die Cadcon-Gruppe aus Gersthofen ist ein Unternehmen aus der Maschinenbau- und Betriebstechnikbranche, das derzeit über 450 Mitarbeiter an neun deutschen Standorten beschäftigt. In allen Geschäftsbereichen besteht ein enormer Mitarbeiterbedarf. „Bis Jahresende wollen wir die 500er-Marke überschreiten“, erklärt Miriam Stannat, Referentin Personalmarketing und Recruiting.

Ihr Unternehmen nutzt Xing bereits seit vier Jahren als Rekrutierungsplattform. „Zudem setzen unsere Fachbereiche das Portal dazu ein, um Geschäftskontakte aufzubauen und zu pflegen“, sagt die Personalreferentin. Geschäftspartner und Bewerber finden im Xing-Unternehmensprofil aktuelle Informationen sowie Kontakte zu Ansprechpartnern.

Seit Mai 2011 nutzt Cadcon zusätzlich die Social-Media-Portale Facebook und Youtube, um über das Unternehmen, seine Produkte und die tägliche Arbeit zu informieren. Dort werden – anders als im Business-Netzwerk Xing – nicht nur rein „harte“ Unternehmens- und Stelleninformationen veröffentlicht. „Facebook bietet Raum für Themen, die unser Betriebsklima und unsere Kultur widerspiegeln und die auf einem Business-Netzwerk unpassend wären“, meint die Personalreferentin. Für die internationale Rekrutierung setzt das Unternehmen zudem das Business-Netzwerk LinkedIn ein. Skype kommt für Interviews mit ausländischen Bewerbern zum Einsatz.

Die Mitarbeiter helfen mit

Zur Rekrutierung in Deutschland veröffentlicht Cadcom Stellenanzeigen im Xing-Unternehmensprofil. Der Schwerpunkt liegt aber auf der aktiven Suche. Das heißt, die Personalreferenten kontaktieren Netzwerkmitglieder mit passenden Qualifikationen. „Wenn diese ausdrücklich an Karrierechancen interessiert sind“, nennt Miriam Stannat eine wichtige Voraussetzung.

Abgesehen davon gilt: Jeder der Personalreferenten hat sein individuelles Vorgehen. Auch die Mitarbeiter der Fachabteilungen unterstützen die Personalabteilung bei der Rekrutierung, indem sie in ihrem persönlichen Netzwerk und in fachspezifischen Online-Portalen über vakante Stellen infor-

mieren. „Um diese Mengen an Informationen gezielt nutzen zu können, ist ein regelmäßiger Austausch unter den Kollegen und Fachabteilungen sowie ein funktionierendes Personalwirtschaftssystem unumgänglich“, sagt Miriam Stannat. Deshalb hat das Unternehmen



AUS DEM EINZIGARTIGEN FUHRPARK- VERWÖHNPROGRAMM: DIE EFFIZIENTERE GEHALTSUMWANDLUNG

Firmenwagen für alle: Steigern Sie die Motivation bei Ihren Mitarbeitern und erhöhen Sie Ihre Attraktivität als Arbeitgeber. Mit unserer effizienteren Gehaltsumwandlung ist dies für Sie frei von Haftungsrisiken und Arbeitsaufwand. Lernen Sie unser Modell kennen und vereinbaren Sie ein erstes Beratungsgespräch unter 02131 132-200. It's easier to leaseplan.



It's easier to leaseplan

WWW.LEASEPLAN.DE

SERIE

● **Ausgabe 9/2011:**
Trends im Recruiting

● **Ausgabe 10/2011:**
Social Media in der Praxis

● **Ausgabe 11/2011:**
Software und Anwendungen

seine Recruiting-Abteilung mittlerweile auf zwölf Mitarbeiter aufgestockt.

Der Erfolg bestätigt diese Investition: Etwa ein Drittel der Einstellungen entfallen auf die Social-Media-Kanäle, insbesondere auf Xing, berichtet Miriam Stannat. Sie fährt fort: „Die Rekrutierung über diese Kanäle bietet uns einen enormen Mehrwert, da hier Informationen gezielter und effizienter ausgetauscht werden können. Aber Social Media setzt auch ein langfristiges Engagement voraus, um die angestrebte Wirkung erzielen zu können.“

500 Neueinstellungen im Jahr

Etwas größer als die ersten beiden Beispiele ist die Juwi-Holding aus Wörrstadt, die in Deutschland 1.150 und weltweit gut 1.400 Mitarbeiter zählt. Für das laufende Jahr sind 500 Neueinstellungen geplant. Aktuell sind über 180 offene Positionen auf der Homepage ausgeschrieben. Das Unternehmen, das im Bereich erneuerbare Energien tätig ist, benötigt nicht nur Ingenieure, Architekten und Bauleiter mit Fachkenntnissen aus der Wind- und Bioenergie oder Solartechnik, sondern auch Marketingexperten, Juristen und Personalmanager.

„Seit Januar gibt es das Team HR-Marketing“, berichtet Teamleiterin Yasmin Dengel. „Seitdem wird der Schwerpunkt

oder ein Unternehmensprofil auf der Arbeitgeberplattform Kununu werden gerade geprüft. Bei seinen Social-Media-Aktivitäten geht Juwi strategisch und planmäßig vor.

Job-Postings in Gruppen und Foren

Auf Xing veröffentlicht das Unternehmen auch offene Stellen – als Neuigkeiten und als Online-Inserate. Darüber hinaus platzieren die Mitarbeiter des Teams

Stellen mit den gesuchten Zielgruppen vernetzt. Dieser Multiplikatorfaktor soll gezielt genutzt werden.

Juwi erhält jeden Monat über 2.000 Bewerbungen. Dementsprechend groß ist die Personalabteilung. Die Social-Media-Themen werden von vier Mitarbeitern betreut. Ihr Ziel ist nicht, die Zahl an Bewerbungen weiter zu erhöhen, sondern vielmehr passgenau die richtigen Mitarbeiter anzusprechen.



„Wer Social Media authentisch nutzen will, sollte auch privat Nutzer sein.“

Yasmin Dengel, Juwi

HR-Marketing Beiträge und Job-Postings in relevanten Gruppen und Foren. „Ich bin Mitglied in zahlreichen Gruppen. Wenn wir zum Beispiel Elektrotechnik-Ingenieure suchen, poste ich die Stelle auch in dieser Gruppe“, erzählt Yasmin Dengel. Auch eine aktive Suche gehört zu den Recruitingmaßnahmen im Business-Netzwerk. Hierzu haben fünf Personalreferenten eine Recruiting-Mitgliedschaft erhalten, über die sie potenzielle Kandidaten ansprechen können. Innerhalb der nächsten Monate will Juwi den Erfolg dieser Vorgehensweise testen.

„Das wird sich mit unseren Maßnahmen jetzt hoffentlich verbessern“, meint die Teamleiterin. Zu den Rekrutierungserfolgen über Xing kann sie noch keine genauen Zahlen nennen. Die Resonanz auf Gruppen- oder Foreneinträge jedenfalls sei gut. Auch die Klickzahlen auf die Anzeigen und die Zugriffe auf die Karriereseiten seien im Aufwärtstrend. „Ob das allein auf den Social-Media-Auftritt zurückzuführen ist, kann ich aber nicht sagen“, meint Yasmin Dengel.

Neue Zielgruppen erreichen

Die Leiterin des Teams HR-Marketing hält Social Media für einen reichweitenstarken Weg, um neue Zielgruppen anzusprechen, um herauszufinden, was diese Zielgruppen interessiert, und um mit ihnen in einen Dialog zu treten. „Zudem können wir uns dort als modernes und zeitgemäßes Unternehmen präsentieren“, sagt sie. Um dies authentisch umzusetzen, ist für sie und ihre Kollegen im Team HR-Marketing eine persönliche Affinität zu Social Media Voraussetzung. „Wer Employer Branding oder Rekrutierung in Social Media betreiben will, sollte in den Netzwerken auch privat unterwegs sein“, sagt sie. „Es gibt so schnell neue Funktionen, da müssen wir immer up to date bleiben.“ ■



„Erfolg mit Social Media setzt ein langfristiges Engagement voraus.“

Miriam Stannat, Cadcon

auf Social Media gesetzt.“ Angefangen hat alles mit einem professionellen Unternehmensprofil auf Xing, wo sich Juwi als Arbeitgeber darstellt, über Karrierechancen berichtet und Interessen über Neuheiten und Entwicklungen informiert.

Weitere Social-Media-Präsenzen, etwa eine Karriere-Fanpage auf Facebook, ein internationaler Auftritt auf LinkedIn

Im Zuge der neuen Social-Media-Aktivitäten hat das Unternehmen auch entsprechende Leitfäden für die Beschäftigten erstellt. „Diese Leitfäden sollen den Mitarbeitern Hilfestellung geben, wie sie in ihren Statusmeldungen Juwi als Arbeitgeber positionieren können“, erklärt Yasmin Dengel. Der Hintergrund: Viele Ingenieure, Architekten oder Bauleiter sind durch ihr Studium oder frühere

Nach dem Abschied eng verbunden

TIPP. Mitarbeiter, die den Betrieb verlassen haben, sind eine wichtige Stakeholder-Gruppe. Mit einer Alumniorganisation lässt sich ihr Potenzial nutzen.



© GOODLUZ | SHUTTERSTOCK.COM

Diese Situation macht den Arbeitsmarkt immer mehr zu einem Arbeitnehmermarkt. Daher wird es in Zukunft für die Unternehmen mehr als bisher darauf ankommen, neben der vertraglichen Bindung zum Mitarbeiter auch eine innere Bindung aufzubauen. Dazu haben Unternehmen heutzutage eine große Bandbreite von Instrumenten wie Mitarbeiterbindungsprogramme oder Retentionsmaßnahmen entwickelt.

Doch was passiert, wenn die Mitarbeiter das Unternehmen verlassen? Wissen, Kontakte, Erfahrungen, die in ihrer Komplexität nicht in

zial, das in ihren Ehemaligen liegt, zu heben. Wenige Firmen nehmen sich die Zeit, den Kontakt langfristig zu pflegen – die Mitarbeiteradressen veralten und der Kontakt geht verloren. Dabei sind 90 Prozent aller Befragten der Studie „Bewerbungspraxis 2010“ interessiert daran, mit dem ehemaligen Arbeitgeber und seinen Mitarbeitern weiter in Kontakt zu bleiben, und 44 Prozent der Befragten möchten in ein Alumninetzwerk eines Unternehmens aufgenommen werden, so haben das Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main und Monster ermittelt.

Ehemalige als Stakeholder

Alumni sind eine ganz besondere Gruppe von Stakeholdern eines Unternehmens. Außer den Mitarbeitern kennt keiner das Unternehmen so gut wie sie, und keine anderen Stakeholder kennen das Unternehmen so gut wie die Ehemaligen. Sie sind auch die heterogenste Stakeholder-Gruppe, mit den unterschiedlichsten Erwartungen gegenüber dem Unternehmen, denn sie sind oft zudem Aktionäre, Wettbewerber, Lieferanten, Jobsuchende, Multiplikatoren und Imageträger, mit denen das Unternehmen üblicherweise über Investor Relations, Public Relations, Marketing, Werbung, Vertrieb, Einkauf, Personal in Kontakt ist. Über eine Alumniorganisation hat ein Unternehmen jederzeit die Möglichkeit, mit seinen Ehemaligen in ihren unterschiedlichen Rollen gezielt zu kommunizieren und sich auszutauschen. Das Management der Alumniorganisation ist als eine

Keiner kennt das Unternehmen so gut wie ehemalige Mitarbeiter.

Von **Susanne Ransweiler**

Wir stehen vor einschneidenden Veränderungen: Durch die Globalisierung verschärfen sich sowohl der unternehmerische Wettbewerb als auch der internationale Standortwettbewerb um die besten Köpfe. Zudem werden im Jahr 2020 in Deutschland laut einer Studie von McKinsey 6,1 Millionen Arbeitskräfte fehlen, davon 1,2 Millionen Akademiker. In manchen Branchen und Unternehmen ist jetzt schon die Wettbewerbsfähigkeit durch den Fachkräftemangel, vor allem bei Informatikern und Ingenieuren, gefährdet.

Computern zu speichern sind, stehen dem Unternehmen nicht mehr zur Verfügung. Alle Investitionen in diese Mitarbeiter gehen verloren und es müssen neue Investitionen in neue Mitarbeiter getätigt werden, die erst noch unter hohem Rekrutierungsaufwand gefunden werden müssen. Mitarbeiter sind außerdem Markenbotschafter. Wenn sie das Haus im Frust oder im Streit verlassen, scheiden diese Ehemaligen als positive Imageträger für den Arbeitgeber aus. Das kann sich ein Unternehmen heutzutage nicht mehr leisten. Doch noch legen viele Firmen keinen großen Wert auf die Gestaltung des Exit-Prozesses und lassen so die Chance ungenutzt, das Poten-

Art Client Relationshipmanagement die Schnittstelle zwischen dem Unternehmen und den Alumni. Es sorgt für eine effiziente Vernetzung der Alumniorganisation mit den einzelnen Unternehmens-einheiten, der Kontakt wird professionell gepflegt und das Wissen und die Kontakte der Ehemaligen aktiv und gezielt weiterhin für das Unternehmen genutzt und in Wettbewerbsvorteile umgesetzt. Damit entsteht für alle Beteiligten eine Win-win-Situation.

Aufbau der Alumniorganisation

Durch den Aufbau einer Alumniorganisation kann die Personalabteilung zeigen, dass sie ein wertschöpfender Unternehmensbereich ist, der vertriebsorientiert agiert und zum Umsatz und damit zum Geschäftserfolg einen nachweisbaren Beitrag leistet. Das ist messbar – zum Beispiel mittels des über die Alumniorganisation initiierten Geschäftsvolumens (Betrag, Anzahl der Transaktionen), mittels Anzahl und Aktivität der Mitglieder, mittels der öffentlichen Positionierung in den entsprechenden Rankings als „preferred employer“/„employer of choice“ oder mittels der eingesparten Rekrutierungskosten. Ein solcher Beitrag von HR kann auch dafür sorgen, dass die Abteilung stärker in die Planung strategisch wichtiger Aktivitäten involviert wird.

Wer kommt als Alumni in Betracht? Dies sind vor allem Fach- und Führungskräfte, die, abgesehen von Ausnahmen, ihre berufliche Karriere bei Kunden, Lieferanten oder Wettbewerbern fortsetzen. Sie stehen mitten im Leben und in ihrer Karriere und bieten die größte Chance für gemeinsame geschäftliche Transaktionen. Nicht umsonst pflegt McKinsey seit vielen Jahren systematisch sein Alumninetzwerk, denn die Ehemaligen sind künftige Auftraggeber im Rahmen ihrer neuen, meist sehr verantwortlichen Position. Auch Pensionäre, die sich gerne noch einbringen wollen, aber nicht mehr in der klassischen Unternehmenshierarchie, gehören dazu. Die Kinder sind aus dem Haus, die Finanzen sind gesichert,

NETZWERKSTRUKTUR

Möglichkeiten eines Alumninetzwerks

- Zugang zu teils hochkarätigen Multiplikatoren und ihren Netzwerken und darüber mögliches Geschäftspotenzial
- Internationaler Austausch und Empfehlungen über Jobangebote zwischen den Alumni und gegebenenfalls Rückkehr zum ehemaligen Arbeitgeber
- Wissenstransfer und -austausch im Netzwerk und mit dem Unternehmen und damit die Möglichkeit, sich fachlich weiterzuentwickeln
- Gelegenheit, sich über den ehemaligen Arbeitgeber sinnstiftend und persönlich befriedigend in die Gesellschaft einzubringen durch Beteiligung des Netzwerks am sozialen und gesellschaftlichen Engagement des Unternehmens (Corporate Volunteering)
- Zugehörigkeitsgefühl – nach dem Motto „Zukunft braucht Herkunft“ (Odo Marquard). Das Netzwerk gibt Struktur, Identität und steigert die individuelle Resilienz

man sucht eine interessante, zeitlich jeweils eher befristete Herausforderung, beispielsweise im Rahmen von Projektarbeit. Ein weitere Gruppe sind ehemaligen Praktikanten. Dann sind da noch die Mitarbeiter in Elternzeit, die im Laufe der Zeit möglicherweise die Bindung zum Arbeitgeber verlieren und nicht zurückkommen oder ihr Know-how nicht weiterentwickeln. Auf diese Weise gehen den Unternehmen hoch qualifizierte und engagierte Mitarbeiter verloren – und es wird schwieriger, „gender-balanced Leadership“ zu realisieren.

In Deutschland noch am Anfang

Wo wurde der Trend schon erkannt und aufgenommen? Es waren zuerst die Hochschulen in den USA, zum Beispiel in Form der Harvard Alumni Association (HAA), welche die Vorteile von Alumninetzwerken erkannten – für die Imagebildung, für eine größere Attraktivität für neue Studierende, fürs Fundraising und für den Wissenstransfer. Diese Idee griffen dann Unternehmens- und Steuerberatungen auf, zum Beispiel McKinsey. Industrieunternehmen wie IBM folgten. Inzwischen haben auch Finanzdienstleister wie J.P. Morgan ihre eigenen Alumninetzwerke.

Auch in Deutschland findet man an einigen Hochschulen wie etwa der

Universität Mannheim (Absolventum Mannheim) und an Forschungseinrichtungen wie dem Fraunhofer-Institut funktionierende Alumniorganisationen. Darüber hinaus gibt es bei Roland Berger und Bertelsmann Alumninetzwerke für ehemalige Mitarbeiter und in einzelnen Unternehmen Ansätze – zum Beispiel Netzwerke ausgesuchter ehemaliger Praktikanten (BMW-„Fastlane“ oder HVB-Student-Network), um mit diesen als künftigen Leistungsträgern in Kontakt zu bleiben. Bei vielen deutschen Arbeitgebern gibt es traditionell eine Pensionärsbetreuung. Einige wenige gehen darüber hinaus, wie die Bosch Management Support GmbH (BMS), die 1999 gegründet wurde, um Beratung durch Bosch-Pensionäre anzubieten. Aber das sind alles eindimensionale Ansätze, die nicht die Gesamtheit des Potenzials von Alumniorganisationen realisieren.

Vorteile des Netzwerks

Als Wettbewerbsvorteile und Erfolgspotentiale eines Alumninetzwerks für ein Unternehmen lassen sich nennen:

- Nutzung des Geschäftspotenzials durch Pflege der Verbindung zu den Topalumni – direkt als Kunden, Aktionäre, Kooperationspartner, zum Beispiel im Vertrieb, oder indirekt als Multiplikatoren und Empfehlungsgeber.

- Gestärkte Position im Wettbewerb um die besten Köpfe, Stärkung des Employer Branding, „Boomerang Hiring“ oder „Re-Hiring“ und „passgenaue Rekrutierung Dritter über die Alumni
 - Wissensplattform und -austausch zwischen und mit den Alumni, beispielsweise in Forschungs Kooperationen und über Alumnipanels
 - Imagestärkung des Unternehmens durch einen glaubwürdigen Beitrag zu einer nachhaltigen Unternehmenspolitik und Corporate Social Responsibility
- Gelingt es dem Unternehmen, positive Emotionen bei seinen Mitarbeitern zu bewirken, entwickeln diese Ressourcen, die sie kompetenter und belastbarer werden lassen und damit langfristig das

Unternehmen erfolgreich machen. Dies sollte auch auf ehemalige Mitarbeiter übertragen werden, indem eine Alumniorganisation ihren Mitgliedern die entsprechenden Angebote macht. Viele Unternehmen wiegen sich in Sicherheit, da sie eine niedrige Fluktuation oder einen gut positionierten Namen haben. Doch das kann sich ändern – oder wird möglicherweise nicht mehr ausreichen.

Organisation des Netzwerks

Wie organisiert das Management einer Alumniorganisation das Netzwerk? Das erfolgt am besten über eine soziale, internetbasierte Plattform. Der Zusammenhalt zwischen den Alumni und die Identifikation mit dem Unternehmen

wird zwar besonders stark durch persönliche Kontakte etwa bei Veranstaltungen gepflegt, doch darüber hinaus muss die virtuelle Vernetzung aller Beteiligten stattfinden – eben über die neuen sozialen Medien. Die Internetplattform fungiert dabei als eine Art Turbolader für das Alumninetzwerk, welcher die Schnelligkeit, Qualität, Quantität und Relevanz der Kontakte und Informationen erhöht. ■



Susanne Ransweiler

ist Unternehmensberaterin „We Me“ Corporate Social Networks.

MISSGESCHICKE PASSIEREN SCHNELL.

➤ALPHABET.

FUHRPARK INDIVIDUELL ABGESICHERT.

ALLES REGELT SICH.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z A B C D E F G H I J K L M N
O P Q R S T U V W X Y Z **A L P H A C O V E R** B C D E F G H I J K L M N O P Q R S
T U V W X Y Z A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z A B C D E F G H

Da kann kommen, was will: Mit dem Versicherungsservice AlphaCover von Alphabet sind Sie und Ihre Flotte in jeder Situation perfekt abgesichert – und zudem an 365 Tagen im Jahr durch maximale Prozessentlastung von zusätzlichen Sorgen befreit.

- **Umfassend:** maßgeschneiderter Versicherungsschutz auf individueller Basis
- **Optimiert:** beste Konditionen, deutlich weniger Verwaltungsaufwand
- **Sinnvoll:** in Kombination mit AlphaAccident Management garantiert Alphabet absolute Transparenz und ermöglicht Ihnen eine nachhaltige Reduktion der Schaden- und Schadenfolgekosten

AlphaCover – die perfekte Lösung für Ihren Fuhrpark. Mehr Informationen unter alphabet.de/alphacover



Anstoß für neuen Teamgeist

PRAXIS. Mitarbeiter-Events müssen nicht aus langatmigen Reden und einem kurzen Umtrunk bestehen. Die Firma Infraseriv macht vor, wie es anders geht.

Von **Thomas Kuhlow, Thomas Sengelmann,**
und **Gerd Wirtz**

Fußballgesänge dröhnen aus der Arena, in den Gängen donnern Bälle auf die Torwände. Statt der erwarteten Reden gibt es eine Kabinenansprache für die Mitarbeiter. Der Industriedienstleister Infraseriv Knapsack wählte einen ungewöhnlichen Rahmen für seine Auftaktveranstaltung zur Neuaufstellung des Unternehmens. Mit der motivierenden Veranstaltung im Dezember 2010 verteilte das Change-Team im Auftrag der Geschäftsleitung die Aufgabe der anstehenden Strukturveränderungen auf viele Schultern.

Veränderungen waren bei Infraseriv unvermeidlich und bereits im Gang: Das aus der Hoechst AG hervorgegangene Dienstleistungsunternehmen war dabei, sich verstärkt dem externen Markt zu öffnen. Die strategische Fokussierung auf bestimmte Branchen und Regionen war in Führungskräfteworkshops erarbeitet worden, neue zentrale Strukturen sollten eingeführt werden, und das Unternehmen strebte eine modernere, offenere Unternehmenskultur an. Die bereits geplanten und die noch anstehenden Veränderungen würden den Infraseriv-Mitarbeitern jedoch viel abverlangen: Verzicht auf bekannte Strukturen und Gewohnheiten, persönliche Umstellung bis hin zum Aufgabenwechsel. Gerade für die kulturellen Veränderungen, die das Unternehmen zukunftstauglich machen sollten, wollte die Leitung einen emotionalen Ankerpunkt setzen. Das Erarbeitete musste in Gang gebracht,

Bedenken durch Begeisterung ersetzt und die heterogene Belegschaft zu einem Team zusammengeschweißt werden.

König Fußball begeistert

Dass diese Aufgaben nur mittels einer großen, inspirierenden Veranstaltung gemeistert werden könnte, war im Change-Team und der Unternehmensleitung von Infraseriv von Anfang an unstrittig. Die von den Mitarbeitern erwartete Weihnachtsfeier wurde als Mantel für den großen Knall genutzt – denn die Veranstaltung wurde als Überraschung vorbereitet, die Mitarbeiter wussten bis zum Schluss nicht, was sie erwartete.

Eine emotional mitreißende Veranstaltung – das hatte es in dem sehr technisch orientierten Unternehmen bisher nicht gegeben. Unterstützt von der Agentur Face To Face erarbeiteten die Personal-

und die Kommunikationsabteilung in enger Zusammenarbeit das Konzept für eine Veranstaltung, die Ingenieure ebenso ansprechen sollte wie die Mitarbeiter in der Kantine und an der Werkbank. König Fußball herrscht auch bei Infraseriv und verbindet die Mitarbeiter miteinander – so bot sich der populäre Sport Thema der Veranstaltung an.

Für die Konzeption ergaben sich unmittelbar einleuchtende Assoziationsfelder: Infraseriv stellt sich als Traditionsverein vor, der sich zurzeit modernisiert. Der Trainerstab – die Führungskräfte – haben Taktik und Spielweise festgelegt, die Grundlage des Erfolgs sind jedoch die Spieler – die Mitarbeiter von Infraseriv. Mit ihrem Spiel, also ihrer Arbeit, streben alle gemeinsam Titel und Triumphe an. Das heißt, sie wollen Erfolg haben und immer mehr Kunden – ihre Fans –



Ausgelassene Stimmung vor der Stadionkulisse: Der Fußball-Event kam bei den Mitarbeitern an.

begeistern. Die Kick-Off-Veranstaltung entspricht der Saisonöffnung. Das Team wird auf die neue Spielzeit eingeschworen.

Die Verantwortlichen bei Infraserv hielten ihre Pläne bis zum Tag der Veranstaltung geheim. Das verstärkte die emotionale Wirkung, denn die Botschaften und Showelemente wurden so als wirkliche Überraschung erlebt.

Traditionshalle wird zur Arena

Das unternehmenseigene „Feierabendhaus Knapsack“ bekam mit auf Stoffbahnen gemalten Zuschauertribünen und grünem Kunstrasen sowie Flutlichtmasten ein neues Gesicht. Doch vor dem Einlauf ins Stadion gab es, ganz wie bei den Fußballprofis, zuerst einmal eine Kabinenansprache. Dafür stand ein Zeltbau bereit, der als Kabine dekoriert war. Spinde, Holzbänke und eine grüne Tafel machten klar, dass hier ein Arbeitstreffen anstand. Auf der Bühne nahm die gesamte Unternehmensleitung Platz. Im Unterschied zu den gewohnten Firmenfeiern folgten nun aber keine Ansprachen. Der Moderator, Sascha Schiffbauer, ergriff das Mikrofon und befragte das sportlich gekleidete Führungsteam von Infraserv zu den Zielen, Plänen und anstehenden Veränderungen.

Diese ernstesten Themen angemessen zu vermitteln und nicht mit dem unterhaltsamen Teil der Veranstaltung zu vermischen, war den Verantwortlichen wichtig. Wie bei einem Fußballteam, das sich vor einem wichtigen Spiel um die Trainer versammelt, herrschten in der „Kabine“ Konzentration und Aufmerksamkeit. Moderator Schiffbauer machte die Inhalte spannend und verständlich und sorgte dafür, dass die Aufmerksamkeit der Infraserv-Mitarbeiter nicht abgelenkt wurde. Zahlen wurden als Spielanalysen präsentiert, die Ziele im Change-Prozess als neue Spieltaktik. Diese neue Taktik kann nur aufgehen, wenn das gesamte Team sie umsetzt – im passenden Rahmen setzte sich diese Erkenntnis leicht durch.

DATEN UND FAKTEN

Infraserv GmbH & Co. Knapsack KG

- 870 Mitarbeiter
- Dienstleister für die Planung, den Bau und den Betrieb von Anlagen und Standorten der Prozessindustrie
- Beispiel für Mitarbeiterveranstaltungen
- Ansprechpartner: Thomas Sengelmann, Leiter Personal und Organisation thomas.sengelmann@infraserv-knapsack.de

Durch den „Spielertunnel“ marschierte die Belegschaft dann auf das Spielfeld in die dekorierte Halle. Bekannte Fußballsongs, der Sound eines gefüllten Stadions, Fahenschwenker und Cheerleader und nicht zuletzt die Ballkinder an der Hand des Führungsteams – Überraschung und Begeisterung waren groß.

„Jeder Mitarbeiter zählt, es kommt auf jeden an“ – in einem Unternehmen mit gut 800 Menschen kann diese Aussage leicht mit einem Schulterzucken abgetan werden. Um zu beweisen, dass das Engagement des Einzelnen wirklich einen Unterschied macht, wurden alle an einem Fußballspiel der besonderen Art beteiligt. Alle Teilnehmer auf dem grünen Rasen erhielten Tafeln, die sie hochheben oder senken konnten. Auf der großen Anzeigetafel bewegten sie damit den Torwarthandschuh ihrer Mannschaft und kickten den Ball virtuell in die Hälfte des Gegners. Einzelleistungen nützten hier wenig – nur wenn die Gruppe gut zusammenarbeitete, klappten die angestrebten Aktionen. Der Moderator, der die Teams anfeuerte, sorgte für echte Wettkampfstimmung.

Das Fußballthema zog sich auch durch das Rahmenprogramm – mit Fußball-

akrobatik und Cheerleader-Einlagen, durch Mitmachspiele mit Torwand und Riesenkicker und durch stilles Stadion-Catering mit Currywurst und „Power-Pasta“. Später verdunkelte sich erneut das Saallicht. Dann erklangen die ersten Gitarrenriffs: Die „Queen Revival Band“ hatte die Bühne gestürmt und schmetterte mit der versammelten Mannschaft „We are the Champions“.

Eine Firma, ein Team, ein Ziel

Die Neugier auf die Veranstaltung war groß, praktisch alle abkömmlichen Mitarbeiter waren erschienen, und das spontane Feedback war ausgesprochen positiv. Die außergewöhnliche Veranstaltung begeisterte die Mitarbeiter, die klaren Worte und die offene, konkrete Kommunikation hat sie davon überzeugt, dass Infraserv neue Wege beschreiten wird – und dass sie dabei wichtig sind.

Ein halbes Jahr nach der Veranstaltung erkennt die Personalabteilung die längerfristige Wirkung vor allem im größeren Vertrauen, das die Mitarbeiter der Unternehmensleitung entgegenbringen. Die Change-Multiplikatoren, die sich regelmäßig treffen, führen einen offenen und konstruktiven Dialog mit den Mitarbeitern, auch wenn die Veränderungen für viele Kollegen Herausforderungen mit sich bringen. Der Mitarbeiter-Event hat dazu beigetragen, die Stimmung auch bei Rückschlägen nicht zu stark absinken zu lassen. ■

Thomas Sengelmann

Leiter Personal und Organisation/Prozesse sowie CIO bei Infraserv Knapsack

Thomas Kuhlow

Leiter Kommunikation bei Infraserv Knapsack

Dr. Gerd Wirtz

Geschäftsführer der Agentur Face To Face GmbH

Neue Sicht auf den Seitenwechsel

STUDIE. Gutes Mentoring stellt einige Anforderungen an die Beteiligten. Welche Rolle die Mentoren für den Erfolg spielen, bleibt bisher aber meist unbeachtet.

Von Frank Edelkraut

Mentoring erfährt derzeit einen erkennbaren Schub und wird in immer mehr Unternehmen eingeführt oder ausgebaut. Dabei legen viele Personalabteilungen den Fokus auf die Organisation des Programms und die Betreuung der Mentees. Die Mentoren dagegen erfahren kaum Aufmerksamkeit. Auch wissenschaftliche Untersuchungen zur Rolle der Mentoren liegen nicht vor. Die Mentus GmbH hat daher Anfang 2011 eine Studie aufgelegt, in der die Mentoren zu ihrer Sicht auf das Mentoring befragt

wurden. Im Fokus standen die Organisation der Mentoring-Programme, die Zusammenarbeit mit dem Mentee und die Wirkung des Mentorings auf den Mentor selbst.

Insgesamt 62 Mentorinnen und Mentoren aus 42 Unternehmen in 15 Branchen haben sich an der Studie beteiligt. Ihre Erfahrungen stammen aus klassischen Mentoring-Programmen, aber auch aus Programmen wie etwa dem „Cross Mentoring“ (Mentor und Mentee stammen aus unterschiedlichen Unternehmen) oder dem Reverse Mentoring (der Mentor ist jünger als der Mentee). Die Befragung erfolgte mittels eines Fra-

gebogens mit offenen Fragen und eines vertiefenden Telefoninterviews. Zusätzlich wurden klassische Bewertungsfragen gestellt. Diese Bewertungen der Mentoren zeigen bereits, dass die Mentoren eine hohe Wirksamkeit des Mentorings erkennen und mit der Entwicklung der Mentees sehr zufrieden sind.

Die Wirksamkeit des Mentorings wird zunächst mit dem Erreichen der definierten Ziele verknüpft. Immerhin 79 Prozent sehen alle Ziele als erreicht und 13 Prozent der Mentees konnten bereits während des Mentorings den nächsten Karriereschritt vollziehen. Lediglich sechs Prozent der Mentoren waren un-

ERFOLGSFAKTOREN

Sechs Tipps für erfolgreiches Mentoring

- **Definieren Sie Ihr Mentoring-Modell.** Legen Sie einen Arbeitsstandard für die Methodik und die Zusammenarbeit in den Tandems fest. In dem Modell sollten die Auswahl und Qualifizierung der Mentoren und Mentees geregelt sein sowie Arbeitshilfen bereitgestellt werden.
- **Verknüpfen Sie Mentoring mit anderen Instrumenten der Personal- und Organisationsentwicklung.** Stellen Sie fest, mit welchen Instrumenten das Mentoring kombiniert werden kann. Aufeinander aufbauende Konzepte sind wirksamer als ein isolierter Einsatz des Mentorings.
- **Setzen Sie Mentoring als Instrument der Führungskräfteentwicklung ein.** Mentoring beeinflusst den Führungsstil. Entwicklungsgespräche mit den Mentoren und Zielvereinbarungen für deren angestrebte Entwicklung erlauben es, mit Mentoring auch die Mentoren zu entwickeln.
- **Nehmen Sie das Matching der Tandems auf Augenhöhe vor.** Der Mentee hat auch dem Mentor etwas zu bieten. In einer Arbeitswelt, in der die klassische Vorstellung von Erfahrung und Hierarchie immer mehr erodiert, macht die Tandembildung anhand der Hierarchie wenig Sinn.
- **Binden Sie die Vorgesetzten der Mentees in das Mentoring-Programm ein.** Die angestrebte Entwicklung beim Mentee betrifft den disziplinarisch Vorgesetzten in seiner Führungsrolle und seinem Geschäftsergebnis. Daher sollte er zumindest in die Zieldefinition und in die Erfolgsmessung eingebunden sein.
- **Qualifizieren Sie die Mentoren.** Nicht jede Führungskraft ist als Mentor geeignet. Eine Grundqualifizierung vor dem Mentoring und den Workshops mit Best Practices gehören zu einem Mentoring-Programm. Hierdurch wird auch die Vernetzung im Unternehmen gefördert.

zufrieden mit den Ergebnissen des Mentorings und sahen die Ursachen hierfür vor allem bei den Mentees, die nicht genügend Engagement zeigten wollten oder konnten.

Nach den konkreten Veränderungen bei den Mentees befragt, nannten die Mentoren vor allem gestiegenes Selbstbewusstsein, Souveränität oder Gelassenheit (40 Prozent), eine bessere Reflexionsfähigkeit (17 Prozent), einen Vertrauenszuwachs in sich selbst oder in den Mentor (17 Prozent) und ein besseres Arbeitsverhalten mit höherer Ergebnisorientierung (15 Prozent).

Dabei haben die Mentoren ein sehr differenziertes Bild der Effekte, die das Mentoring nach sich zieht. Nach dem Nutzen des Mentorings für das Unternehmen befragt, wurden neben der Entwicklung des Mentees noch die Wirkung des Mentorings auf die Mentoren angeführt. Gerade höhere Führungskräfte und erfahrene Personalleiter sehen positive Effekte auf die Organisations- und Kulturentwicklung im Unternehmen.

Positives Fazit der Mentoren

Auf ein Fazit ihrer Mentoring-Erfahrung angesprochen, zeigen die Mentoren vielfach eine hohe positive Emotionalität. Die meist sehr intensiven Beziehungen zu den Mentees und die ebenso intensiven eigenen Lernprozesse nehmen sie als sehr befriedigend und wertvoll wahr. So wundert es auch nicht, dass 73 Prozent der Mentoren den Kontakt zu ihren Mentees über den eigentlichen Mentoring-Zeitraum hinaus hielten.

Ebenfalls ein Drittel der Mentoren konnte eine erkennbare Veränderung an sich selbst beobachten. Die intensive Auseinandersetzung mit dem Mentee und der eigenen Entwicklung führte zu Erfahrungszuwachs und Kompetenzzuwachs und einer erkennbaren Wirkung auf das eigene Führungsverhalten. Dieses

entwickelte sich hin zu einem partizipativen Führungsstil, in dem Mitarbeiter mehr beteiligt werden und viel Freiraum erhalten. Aus vielen Aussagen kann direkt oder indirekt eine Grundauffassung der Mentoren abgeleitet werden: Mentoring ist ein Teil guter Führung, denn es beruht auf Menschlichkeit und wertschätzendem Umgang miteinander.

Mentoren werden vernachlässigt

Neben den zahlreichen positiven Äußerungen gab es seitens der Mentoren auch kritische Töne. So wurden einige Fragen aufgeworfen, die gerade für die Personalabteilungen relevant sind. Die Organisation von Mentoring-Programmen wurde von den Mentoren zwar insgesamt gut bewertet, hier tauchte aber gleichzeitig die meiste Kritik auf. So erleben die Mentoren das Mentoring immer wieder als isoliertes Projekt, das dem Mentee nutzt, die Potenziale für das Unternehmen und die Bedürfnisse der Mentoren selbst dagegen vernachlässigt. Sie wünschen sich eine stärkere Ausrichtung der Mentoring-Programme auf die Unternehmensziele, eine gezielte Vorbereitung auf die Mentorenrolle, einen permanenten Erfahrungsaustausch und Vernetzung untereinander sowie Mentees, die sie herausfordern.

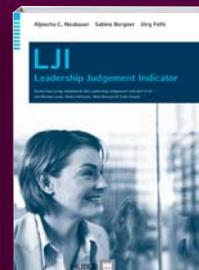
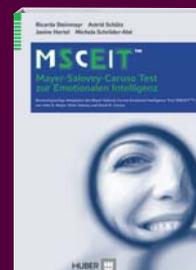
Für die Personalabteilungen, die bereits heute auf Mentoring setzen, können die Aussagen der Mentoren ein Ansporn sein. Die hohe Zufriedenheit der Mentoren mit dem Mentoring ist eine gute Grundlage, um diese Methode weitergehend einzusetzen und mehr Mentoren und Mentees einzubeziehen. ■



Dr. Frank Edelkraut

ist Geschäftsführer des Mentoring-Anbieters Mentus GmbH.

Human Resources Diagnostik



MSCEIT™ Mayer-Salovey-Caruso Test zur Emotionalen Intelligenz

von Ricarda Steinmayr, Astrid Schütz,
Janine Hertel & Michela Schröder-Abé

MSCEIT™, der weltweit am häufigsten eingesetzte, ökonomische Leistungstest zur Erfassung von emotionaler Intelligenz, liegt nun auch in der deutschen Version vor.

Emotionale Intelligenz beschreibt die Fähigkeit, Emotionen in soziale und analytische Problemlöseprozesse zielführend einzubeziehen; sie entscheidet so auch mit über unsere privaten und beruflichen Erfolge. MSCEIT™ eignet sich für den flexiblen Einsatz in allen Kontexten, in denen menschliche Interaktion eine Rolle spielt, wie z. B. bei Führung von Mitarbeitern, Teamentwicklung, Gewinnung von und Umgang mit Kunden.

Test komplett, bestehend aus:
Manual, 10 Fragenhefte, Auswertprogramm
inkl. 10 Auswertungen und Box
Bestellnummer 03 159 01, € 550.00/CHF 744.00

MSCEIT™ ist ein eingetragenes Warenzeichen von MHS Inc.

LJI Leadership Judgement Indicator

von Aljoscha C. Neubauer, Sabine Bergner &
Jörg Felte

Der LJI ermöglicht es, die bevorzugten Entscheidungsstile und die Urteilsfähigkeit einer Führungskraft und damit auch die Angemessenheit und die Güte der Entscheidungen in einer Vielzahl von Führungssituationen zu erfassen.

Der LJI basiert auf 16 erprobten und getesteten Szenarien aus dem Führungskontext. Für jedes Szenario werden vier Handlungsalternativen angeboten. Die Führungskraft bewertet die Angemessenheit jeder einzelnen Alternative und vermittelt dadurch Informationen über den von ihr präferierten Führungsstil.

Bestellnummer 03 158 01

Zu beziehen bei Ihrer **Testzentrale**:

Herbert-Quandt-Str. 4 · D-37081 Göttingen
Tel.: 0049-(0)551 50688-999 · Fax: -998
E-Mail: testzentrale@hogrefe.de · www.testzentrale.de

Länggass-Strasse 76 · CH-3000 Bern 9
Tel.: 0041-(0)31 30045-45 · Fax: -90
E-Mail: testzentrale@hogrefe.ch · www.testzentrale.ch

Strategic-Performance-Management muss zur Chefsache werden

Die deutschen CEOs wollen die Geschäftsergebnisse 2011 um 4,9 Prozentpunkte steigern. Dazu fordern sie eine erhöhte Produktivität ihrer Arbeitnehmer. Laut dem Strategic-Performance-Management-Report der Hay Group wünschen sich knapp die Hälfte der deutschen Chefs von ihren Leuten, dass sie um sieben Prozent produktiver werden.

Mit diesen anspruchsvollen Zielvorstellungen, die klar über dem für Deutschland prognostizierten Wirtschaftswachstum von 2,5 Prozent liegen, folgen sie einem internationalen Trend. Weltweit streben die befragten CEOs aus rund 30 Ländern im Durchschnitt sogar ein Wachstum von 5,0 Prozent an. Mehr als die Hälfte der deutschen Firmenlenker halten die Zielvorgaben allerdings für sehr ambitioniert. Gleichzeitig sind 44 Prozent der befragten CEO der Meinung, dass ihre Mitarbeiter zu ausgelastet sind, um diese Geschäftsziele zu erreichen. „In solchen Situationen

müssen Firmenchefs ihr Strategic-Performance-Management überdenken und zur Chefsache machen“, sagt Dr. Bibi Hahn, Global Head of Strategic Performance Management bei der Hay Group. Bisher gibt nur jedes zweite Unternehmen in Deutschland an, dass das individuelle Strategic-Performance-Management großen Einfluss auf die Geschäftsergebnisse hat. Knapp drei Viertel (74 Prozent) der Unternehmen haben in den vergangenen zwei Jahren ihr Strategic-Performance-Management-System verändert, doch scheint es schwierig, das richtige System zu finden. „Es ist allgemein bekannt, dass es notwendig ist, das Strategic-Performance-Management an die Unternehmensstrategie zu koppeln“, sagt Hahn. Dieses Wissen wird allerdings in Deutschland nur bei 29 Prozent der Firmen umgesetzt. Der Strategic-Performance-Management-Report kann online abgerufen werden.

www.haygroup.com

Strategic-Performance-Management-Report

Kernaussagen des Reports im Vergleich	Deutschland	Weltweit
Geplante Steigerung der Geschäftsergebnisse	4,9	5,0
Zielvorgaben sind sehr ambitioniert	51	63
Forderung nach produktiveren Mitarbeitern	49	57
Mitarbeiter jetzt schon für Geschäftsziele zu ausgelastet	36	44
Strategic-Performance-Management hat Einfluss auf die Geschäftsergebnisse	49	64
Strategic-Performance-Management ist an Geschäftsstrategie angepasst	29	27

Angaben in Prozent

Bessere Geschäftsergebnisse und eine gesteigerte Produktivität ihrer Mitarbeiter – wollen sie diese Ziele erreichen, müssen deutsche CEOs am Strategic-Performance-Management feilen.

Quelle: Hay Group

NACHRICHTEN

Neues Portal für Expats

Wichtige Informationen zu allen Aspekten einer Auslandsniederlassung oder zu Mitarbeiterentsendungen finden Personalverantwortliche auf dem neuen Internetportal Expat-News.com. Neben Beiträgen und Serviceinformationen zu Recht und Steuern im Ausland, interkulturellen Aspekten und Veranstaltungen im Ausland bietet die Website auch ein Jobportal für Unternehmen und Jobsuchende. www.expat-news.com

Spielregeln für Praktika

Mit einem neuen Leitfaden für Praktikanten und ihre Arbeitgeber wollen das Bundesarbeits- und das Bundesbildungsministerium die Qualität von Praktika fördern. Der Leitfaden ist online abrufbar.

www.bmbf.de/pubRD/merkblatt_ueber_praktika.pdf

Familienbetriebe bevorzugt

62 Prozent der Berufseinsteiger in Deutschland bevorzugen Familienunternehmen als künftigen Arbeitgeber. Das ergab eine Studie der Franz Haniel & Cie. GmbH. In Frankreich wollen 45 Prozent der befragten Studenten lieber in einem börsennotierten Großkonzern arbeiten, in Ungarn sind es 48 Prozent.

www.haniel.de

Unverständliche Führungskräfte

„Unverständlich“ und „weder offen noch ehrlich“ finden laut einer Studie der Mutaree GmbH mehr als die Hälfte der Mitarbeiter in deutschen Unternehmen die Kommunikation ihrer Vorgesetzten bei Veränderungsprojekten. Damit wird auch keine Akzeptanz für die Veränderung geschaffen: 70 Prozent der Befragten trauen ihrem Management nicht zu, ein attraktives Zukunftsbild zu vermitteln. www.mutaree.com

Unternehmens-Check: Wie familienfreundlich ist Ihr Betrieb?

Ab sofort können sich Unternehmen um die Teilnahme an einem Unternehmens-Check zur familienbewussten Personalpolitik bewerben. Die vom Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“ entwickelte und begleitete anonyme Beschäftigtenbefragung soll klären, wie gut Beschäftigte im Unternehmen Beruf und Familie tatsächlich vereinbaren können und inwieweit eine möglicherweise bereits umgesetzte familienbewusste Personalpolitik ankommt. Die gemeinsame Initiative des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und des Deutschen Industrie- und Handelskammertags bietet den teilnehmenden Unternehmen auch die Möglichkeit, sich nach der Befragung mit anderen Unternehmen auszutauschen und so Orientierungsgrößen und Referenzbeispiele zu erhalten. Unternehmen können sich für die begleitete Durchführung bewerben, die in drei Phasen bis Ende 2012 realisiert wird.

www.erfolgsfaktor-familie/netzwerk



Immer (familien-)freundlich bleiben, lautet die Devise.



Praktikerrunde am 17.11.2011 in München

Betriebliches Eingliederungsmanagement

Einführungsvortrag und Diskussionsleitung:

RA/FAArBR André A. Schiepel

Praxisbericht: Heike Schuder, Städtische Kliniken München GmbH

Kostenfrei für Abonnenten des personalmagazins

Nähere Informationen:

www.maat-rechtsanwaelte.de

maat Rechtsanwälte Späth und Partner

Fachkanzlei für Arbeitsrecht
Brabanter Str. 4, 80805 München
Tel. +49 89 60 66 56-0, Fax -10
www.maat-rechtsanwaelte.de

Christian Betz-Rehm
Dr. Jutta Cantauw
Dr. Jürgen F. Ernst
Prof. Dr. Dr. Gerrick v. Hoyningen-Huene
Dr. Raimund Lange
Dr. Isabel Nazari Golpayegani
André A. Schiepel
Dr. Johannes Späth



maat

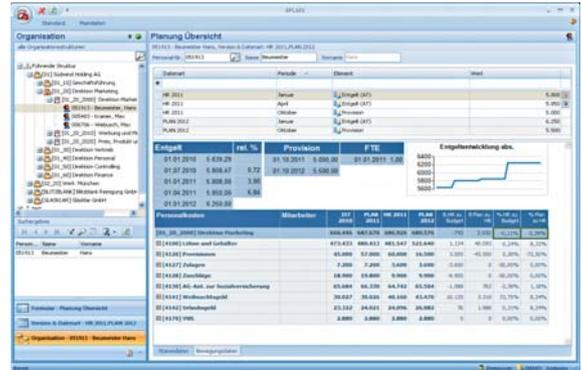
RECHTSANWÄLTE

ARBEITSRECHT • SOZIALRECHT • BETRIEBLICHE ALTERSVERSORGUNG

Personalplanung mit Blick auf das Finanzcontrolling

Ein Personalplanungsprogramm, das sich an der Finanzplanung ausrichtet, bietet die Münchner Software-4-You Planungssysteme GmbH mit „4-Plan HR“. Für Unternehmen ab 500 Mitarbeitern generiert das Programm aus den Mitarbeiterstammdaten nebst Entgelt- und Zeitdaten des im Unternehmen verankerten Abrechnungssystems eine Vorschlagsplanung, die der Anwender im sogenannten Zukunftsfenster individuell abändert. Unternehmensspezifische Aspekte wie Gratifikationen, Bonus- oder Zulagenspezifika werden dabei automatisch berücksichtigt. Mit gezielten Abweichungsanalysen lassen sich Zukunftsszenarien in Echtzeit entwerfen, die dann als Entscheidungsgrundlagen dienen können. Für komplexe Unternehmensvorgänge wie Restrukturierungen stehen Zusatzfunktionen und Lösungen per Mausklick bereit.

www.software4you.com



Die Software rechnet hoch, was Personalmaßnahmen bringen.

Personaleinsatz mobil und transparent

Auch unterwegs können Mitarbeiter mit der neuen App „Atoss Mobile Workforce Management“ wichtige Informationen und Funktionen rund um Zeitwirtschaft und Einsatzplanung auf dem Smartphone empfangen. Die Applikation erlaubt, mobil Zeitbuchungen vorzunehmen, Projektzeiten und Kostenstellen zu erfassen, Urlaub zu beantragen und sich über aktuelle Saldenstände zu informieren. Auch Einsatz- oder Dienstpläne sind mit dieser Anwendung überall einsehbar.

www.atoss.com

Vergleich von Personaldiensten

Eine webbasierte Vermittlungsplattform für Dienstleistungen rund um das Personalwesen soll Unternehmen bei der Suche nach dem passenden Anbieter für individuelle Personalfragestellungen helfen. Nutzbar ist die Plattform Persofaktum für die Dienstleisterrecherche in den Bereichen Personalentwicklung, beratende Dienstleistungen und Recruiting. Zunächst formulieren die Unter-

nehmen ihre HR-Fragestellungen online. Das Persofaktum-Team recherchiert dann die passenden Personaldienstleister. Diese stellen ihren Lösungsansatz, ihre Expertise und den groben Kostenrahmen dar. Anhand des tabellarischen Gebotsaufbaus kann das suchende Unternehmen so entscheiden, welche Personaldienstleister es für weitere Gespräche kennenlernen möchte.

www.persofaktum.de

Auszeichnung für Invision

Invision Software, ein internationaler Anbieter von cloud-basiertem Workforce-Management, hat bei den diesjährigen European Business Awards die renommierte Auszeichnung „Ruban d'Honneur“ gewonnen. Damit zieht Invision in das Finale des Wettbewerbs ein, bei dem insgesamt 110 Ruban-d'Honneur-Preisträger um den Sieg in elf unterschiedlichen Kategorien kämpfen. Im Finale tritt Invision gegen neun europäische Unternehmen der Kategorie „Unternehmen des Jahres mit einem Umsatz bis 25 Millionen Euro“ an. Die European Business Awards werden dieses Jahr zum fünften Mal in Folge verliehen und zeichnen ausgewählte Unternehmen für Innovation, wirtschaftlichen Erfolg und Nachhaltigkeit aus.

www.invisionwfm.com

Neues Release für Enterprise Recruitment

Rexx Systems hat die neue Version R7 des „Rexx Enterprise Recruitments“ nach ausgiebiger Testphase für den weltweiten Einsatz freigegeben. Die Version R7 bietet neben den bekannten Funktionen eine Integration von Social-Media-Plattformen wie Facebook und Xing und eine komplett neu entwickelte Such- und Berichtsfunktion für flexibles Adhoc-Reporting aller Daten.

www.rexx-systems.com

Die eine Hälfte vom Bund und die andere von Ihnen.

Junge Talente fördern kostet jetzt nur noch halb so viel.

Jetzt
kommt es
auf Sie an!

Mit nur 150 Euro monatlich fördern Sie ein junges Talent in Deutschland.

deutschlandstipendium.de

Hotline:
0201 8401-188*

Deutschland braucht leistungsfähigen Nachwuchs. Deshalb unterstützen der Bund und private Förderer die Spitzenkräfte von morgen. Zusammen sorgen wir dafür, dass leistungsstarke Studierende ihr Potenzial ausschöpfen. Damit investieren wir in die Zukunft Deutschlands. 2011 können schon tausende Studentinnen und Studenten profitieren. Der Bund will hierfür mehrere Millionen Euro zur Verfügung stellen. Vorausgesetzt, Sie machen mit: www.deutschlandstipendium.de.

*Interessierte Förderer berät das Servicezentrum Deutschlandstipendium des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft. Wir freuen uns montags bis freitags zwischen 9 und 16 Uhr auf Ihren Anruf. Die Hotline ist ein regulärer Festnetzanschluss. Die Gesprächskosten variieren je nach Anbieter.

**Deutschland
STIPENDIUM**



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

**AUFSTIEG DURCH
BILDUNG** ➤

Jobbörsen setzen auf den Dialog

STUDIE. Welche Innovationen gibt es bei den Jobbörsen? Wie sichern sie ihre Reichweite? Auskunft gibt eine Untersuchung von 45 Online-Stellenmärkten.

Von **Corinna Litera**

Für eine gelungene Recruiting-kampagne ist eine genauere Kenntnis des Jobbörsenmarkts unentbehrlich. Wichtig ist die Beobachtung der neuesten Entwicklungen und Trends, denn der Markt ist dynamisch und beständig in Veränderung. In der aktuellen Jobbörsenstudie von Aktor Interactive finden die wichtigsten deutschen Generalisten sowie spezialisierte Karriereseiten Berücksichtigung.

Ausbau der Reichweite

Die 45 für die Marktstudie befragten Jobbörsen wurden unter anderem zu den Veränderungen und Innovationen auf ihren Online-Plattformen befragt. Ein Ergebnis: Im Zentrum des strategischen Interesses von Generalisten- und Spezialistenjobbörsen steht der Ausbau von Reichweiten. Um dieses Vorhaben zu verwirklichen, konzentrieren sich die Marktakteure auf den Abschluss von Kooperationen. Karriere- und Mediennetzwerke zu schaffen oder auszubauen, lautet die Devise. Stellenangebote werden bei Partnern veröffentlicht und erlangen auf diese Weise nicht nur eine hohe, sondern auch eine hochwertige Reichweite. Ziel ist es, angesichts des Fachkräftemangels die latent wechselwilligen Kandidaten anzusprechen.

Mobile und soziale Funktionen

Ein weiteres Studienergebnis ist: Die Jobbörsen rüsten sich im Kampf um die zielgenaue Ansprache der Talente von heute. Aus der Umfrage geht hervor,

dass vor allem die großen Generalisten mittlerweile fast flächendeckend Apps für iPhone, iPad und Android anbieten und so Kandidaten ermöglichen, auch von unterwegs passende Jobangebote zu sichten. Unternehmen können auf maßgeschneiderte Stellenmärkte für Smartphones zurückgreifen, um mit den hochmobilen High Potentials den langfristigen Kontakt zu pflegen.

Auch die wachsende Bedeutung von sozialen Netzwerken wurde von den Karriereseiten inzwischen verinnerlicht.

Die Jobbörsenstudie zeigt zwar, dass nicht nur die „Großen“ einen stetigen Anstieg der Nutzerzahlen verzeichnen, sondern auch spezialisierte Karriereseiten, unabhängig von der Branche. Die Situation der Nischenanbieter in Deutschland bleibt aber weiterhin durch eine starke Konkurrenz der Marktführer geprägt, sodass die spezialisierten Jobbörsen häufig ihre Geschäftsaktivität mindestens auf das deutschsprachige Ausland oder ganz Europa ausdehnen – etwa top-jobs-europe.de, experteer.de oder

Angesichts des Fachkräftemangels bemühen sich die Jobbörsen um mehr Reichweite. Ziel ist es, latent wechselwillige Kandidaten anzusprechen.

Mit Kandidaten soll dort kommuniziert werden, wo sie sich aufhalten. Wenig verwunderlich ist daher, dass die meisten Generalisten, aber zunehmend auch Nischenplattformen eine eigene Facebook-Präsenz haben. Stellenanzeigen werden dort automatisch mit veröffentlicht und finden schnell den Weg zu den Nutzern.

Nischenjobbörsen immer beliebter

Bringt Differenzierung letztendlich mehr Erfolg? Die Anforderungsprofile der Unternehmen spezialisieren sich zunehmend und ebenso die individuellen Qualifikationen der Bewerber. Spezialisierte Plattformen, angepasst an die Branchen und Profile der Kandidaten und Unternehmen, bündeln Angebot und Nachfrage an einem Punkt.

e-financialcareers.de. Durch eine zunehmende Fülle an Fachinformationen sowie eine attraktive Website wollen sie für Bewerber interessanter werden. Zahlreiche Nischenanbieter verschiedener Branchen vollzogen dementsprechend einen Relaunch im laufenden oder im vergangenen Jahr.

Inhalte der Jobbörsenanalyse

In der aktuellen Marktstudie untersucht Aktor Interactive 45 Karriereportale. Mittels eines Fragebogens, ausgefüllt von jeder teilnehmenden Jobbörse, wurden Informationen über Firmengeschichte, Leistungen und Mediadaten zusammengetragen. Die Angaben der Anbieter wurden zudem kritisch überprüft. Darüber hinaus gibt es eine Emp-

Übersicht					
	Durchschnittliche Visits pro Monat (April 2009-2010)	Durchschnittliche Visits pro Monat (April 2010-2011)	Preis für eine HTML-Anzeige 2010 in Euro	Preis für eine HTML-Anzeige 2011 in Euro	Dauer der Veröffentlichung (in Tagen)
Top-5-Stellenmärkte					
Jobscout24.de	3,4 Mio.	3,4 Mio.	ab 395	ab 395	28
Jobware.de	2 Mio.	2,2 Mio.	995	995	28
Monster/jobpilot.de	4,4 Mio	5,3 Mio.	795	795	30
Stellenanzeigen.de	1,2 Mio.	1,2 Mio.	790	790	30
Stepstone.de	5 Mio.	6 Mio.	995	995	30
Weitere Generalisten					
Careerbuilder.de	k. A.	3,4 Mio.	k. A.	k. A.	30
Experteer.de	k. A.	k. A.	0	k. A.	k. A.
Jobsintown.de	k. A.	620.000	k. A.	549	30
Meinestadt.de	5,7 Mio.	5,1 Mio.	365	395	k. A.
Sueddeutsche.de	k. A.	30,5 Mio.	k. A.	995	30

Die Jobbörsenanalyse gliedert sich in Top-5-Stellenmärkte, weitere Generalisten, neue Anbieter sowie spezialisierte Jobbörsen. Oben ein Auszug. Quelle: Aktor Interactive

fehlung zu jedem Anbieter – gemäß den Erfahrungen, die die Agentur mit dem jeweiligen Stellenmarkt gemacht hat. In dieses Urteil fließen auch Marktkenntnis

und die Servicequalität bei der Zusammenarbeit mit den Jobbörsen ein.

Jedes Jobbörsenprofil beginnt mit einer Kurzinformation zur Unterneh-

menhistorie, zur strategischen Positionierung sowie zu Marketingaktivitäten, Kooperationen und den jüngsten Neuerungen. Anhand dieser Infos können sich Recruiter bereits ein Bild von der Entwicklung und Marktpositionierung der Jobbörse machen und sie mit Blick auf ein gesuchtes Profil in die engere Wahl einbeziehen oder ausschließen.

Ergänzt wird das Profil eines Jobboards durch Angaben zu den Mediadaten, den Kosten für Einzel- und Mehrfachschaltungen von Anzeigen, den Preisen für den Zugang zur Lebenslaufdatenbank und zu den angebotenen Sonderwerbformen. Hinzu kommen eine Übersicht zu den Top-Ten-Berufsfeldern der veröffentlichten Stellenanzeigen jedes Portals und die Darstellung der Kandidatenprofile der Bewerberdatenbank gegliedert nach Ausbildungsabschluss. Auch zusätzliche Kommunikationsmöglichkeiten wie Banner oder Firmenprofile werden vorgestellt.

Die statistischen Daten sind auf Basis einer repräsentativen Zahl von Stellenausschreibungen errechnet, die im Betrachtungszeitraum veröffentlicht wurden. ■

Corinna Litera, internationale Kommunikation
Aktor Interactive

Beratung | Lösung | Nutzen

Schnell messbarer Erfolg!

Intelligente Lösungen gegen steigende Kosten sind in den Unternehmen gefragt. Oft geht es um Arbeitszeitverschwendung, mehr Flexibilität, höhere Produktivität sowie um die Ausschöpfung bestehender Potenziale. Mit den Workforce Management-Lösungen von Interflex sind schnell messbare Erfolge zu erzielen. Lassen Sie sich beraten!



interflex

Komplettlösungen für Workforce Productivity und Security Consulting
www.interflex.de • E-Mail: if-personal@irco.com



Kosten einer Lohnabrechnung

ANALYSE. Eine Gehaltsabrechnung schlägt mit knapp acht Euro zu Buche – oder mit mehr als 24. Wer Kostentreiber identifiziert, kann bares Geld sparen.

Von **Stefan Kozole**

Die Effizienz bestehender Geschäftsprozesse zu prüfen, ist heutzutage ein unerlässlicher Bestandteil der Betriebsführung. Während in Logistik, Vertrieb oder allgemeiner Administration in den vergangenen Jahren die Einsparungspotenziale meist vollkommen ausgeschöpft wurden, gibt es in der Entgeltabrechnung noch wesentliche Verbesserungsmöglichkeiten – sei es bei der Nutzung der eingesetzten Software oder bei der Kommunikation und Zusammenarbeit der Mitarbeiter. Oft kennen diese nicht alle Funktionen und Möglichkeiten, die ihnen ihre Software zur Verfügung stellt.

Oder sie arbeiten mit umständlichen Behelfslösungen, um ein gewünschtes Ergebnis zu erzielen – ohne zu wissen, dass dies auch dies auch deutlich schneller gehen könnte.

Eine umfassende Expertenanalyse im Rahmen eines „Business-Process-Assessments“ kann solche Behelfslösungen genau identifizieren und praktische Tipps liefern, um überflüssige Arbeitsschritte zu vermeiden. Abläufe können dadurch effizienter gestaltet, Arbeitszeit und damit auch Kosten eingespart werden. Benchmarks haben ergeben, dass Gehaltsabrechnungen ein Unternehmen pro Mitarbeiter monatlich zwischen 7,90 und 23,70 Euro kosten. Nimmt man eine typische Firma aus

dem gehobenen Mittelstand mit 950 Mitarbeitern und 13 Abrechnungsläufen pro Jahr, macht das 12.350 Lohn- und Gehaltsbelege. Für diese Firma ergibt sich unter Berücksichtigung aller Faktoren ein Kostenwert von 21,73 Euro pro Lohn- und Gehaltsbeleg und eine jährliche Gesamtsumme von 268.366 Euro für die komplette Erstellung der Löhne und Gehälter. Allein eine Einsparung von 1,50 Euro pro Abrechnung bedeutet eine Ersparnis von 18.525 Euro im Jahr.

Ansatzpunkte zur Prozessoptimierung

Speziell rund um die Gehaltsabrechnung gibt es oft veraltete oder umständliche Prozesse, die zahlreiche Möglichkeiten der Optimierung bieten, beispielsweise durch Sammelerfassungen. Oft werden die Arbeitszeiten von Mitarbeitern heute noch über das Stempeln erfasst. Diese Zeiterfassungsübersicht erhält die Lohnbuchhaltung als Ausdruck und erfasst diese Daten erneut manuell. Aktuelle Lohn- und Gehalts- sowie HR-Software bietet jedoch Schnittstellen zur Zeiterfassung, über die Daten einfach ausgetauscht werden können. Viele Mitarbeiter in der Lohnbuchhaltung nutzen aber den kompletten Funktionsumfang ihrer Software nicht. Die Sammelerfassung und automatisierte Übertragung von Daten aus der Zeiterfassung in die Lohn- und Gehalts-Software spart gegenüber der manuellen und der Einzelerfassung enorm viel Zeit und reduziert gleichzeitig mögliche Fehlerquellen in der Abrechnung.

Neben der Entgeltabrechnung lassen aber auch weitere Personalprozesse



Unwissenheit verteuert oft die Gehaltsabrechnung auf unnötige Weise.

Raum für Verbesserungen. Dazu gehören etwa das Personal-Controlling sowie die Personalbeschaffung und Wissensvermittlung. Fällt ein Lohnbuchhalter aus, wird oft von einer Zeitarbeitskraft verlangt, sich – meist ohne Schulung – jeweils auf die eingesetzte Software und die innerbetrieblichen Abläufe neu einzustellen. Eine Schulung der vorübergehend eingesetzten Fachkraft kann hier dazu beitragen, dass die Prozesse sich wesentlich schneller einspielen und auch der komplette Funktionsumfang der Software besser genutzt wird.

Wie Unternehmen von „Business-Process-Assessments“ profitieren

Dies sind nur zwei von vielen Beispielen, wie innerbetriebliche Prozesse in der Personalverwaltung und der Lohnbuchhaltung verschlankt wer-

Tarifverträge bei der Anpassung berücksichtigt.

Fazit: Manuelle Tätigkeiten sind die gefährlichsten Zeitfresser

Eine Optimierung der HR- und Entgeltprozesse lohnt sich in jedem Fall. Zeitfresser und Kostentreiber sind vor allem manuelle Tätigkeiten. Diese können deutlich verringert werden, wenn das volle Potenzial der eingesetzten Software ausgeschöpft wird. Geschäftsprozesse im Bereich HR und Entgeltabrechnung erweisen sich oft als sehr komplex. Hier geht es nicht nur um eine reine IT-Lösung, denn zahlreiche Prozesse werden von einer Vielzahl eingebundener Personen beeinflusst und gestaltet. Die Wechselwirkungen dieser komplexen Einflussfaktoren und das oft mangelnde Wissen um die Möglich-

„Eine Kostensenkung von 1,50 Euro pro Abrechnung kann einem mittelständischen Betrieb 18.525 Euro pro Jahr sparen.“

den können. Dadurch reduziert sich der damit verursachte Aufwand in Zeit und Kosten. In vielen Unternehmen lassen sich jedoch im Rahmen eines „Business-Process-Assessments“ zahlreiche weitere Verbesserungen realisieren. Diese können zum einen die eingesetzte Software betreffen, bei der notwendige Module und Schnittstellen ergänzt oder durch eine moderne Lösung vollständig ersetzt werden, um innerbetriebliche Abläufe und Reportings bestmöglich zu unterstützen.

Zum anderen greifen die Verbesserungen auch bei externen, mit Kunden und Partnern verbundenen Abläufen wie Zahlungsprozessen und vereinfachen diese. Dabei werden auch immer die geltenden gesetzlichen Bestimmungen und

keiten der eingesetzten Software bei den Mitarbeitern verhindern meist, dass diese optimal genutzt wird. Um Kosten und Aufwand für die Tätigkeiten im Bereich HR zu reduzieren, ist es speziell hier sinnvoll, die eingespielten Abläufe mittels eines externen Beraters zu überprüfen. Dabei ist eine umfassende Analyse der Unternehmensstrukturen, Prozesse und Anforderungen notwendig. Nur so gelingt es, Prozesse optimal zu gestalten und das volle Potenzial im HR-Bereich auszuschöpfen. ■



Stefan Kozole

Prokurist bei der Exact Software Deutschland GmbH

Besuchen Sie uns:
it-sa Nürnberg
11. – 13.10.2011
Halle 12, Stand 570



Sehen bleiben!

Mit unserem INTUS 5300 sind wir mal wieder der Zeit voraus, damit Sie besser mit ihr umgehen können. Schon die Bedienung unseres Zeiterfassungs- und Zugangssystems mit hellem Grafikdisplay, einer einzigartigen Tastatur-Oberfläche und der innovativen Multifunktionsanzeige MagicEye wird Sie sicherlich genauso schnell begeistern wie die Jury des renommierten iF Design Awards, die das Gerät prämiert hat.

Das müssen Sie sehen:

www.pcs.com

PCS. The perennial people®

- Zeiterfassung
- Zutrittskontrolle
- Video
- Biometrie

pcs

PCS Systemtechnik GmbH
Pfälzer-Wald-Straße 36 · 81539 München
Fon +49-89-68004-550 · Fax +49-89-68004-555
E-Mail: intus@pcs.com · www.pcs.com

In der Einfachheit liegt die Kraft

MEINUNG. Viele Personalabteilungen neigen dazu, zu viele und zu komplizierte Instrumente und Prozesse einzusetzen. So stutzen Sie diese Auswüchse zurück.

Von **Martin Claßen** und **Joachim Sauer**

Eine weitere Professionalisierung der HR-Funktion ist heute von vielen gewollt. Sie wird von Verbänden wie dem Bundesverband für Personalmanager (BPM) und bei Hochleistungsorganisationen wie etwa Airbus als Element der strategischen Agenda bewusst forciert. In Ausgabe 2/2011 des Personalmagazins hat Professor Ewald Scherm von der Fernuniversität in Hagen dazu sieben Ansätze aufgezeigt. Ein achter, in der Praxis oft gewählter Weg ist die hochgradig differenzierte und detaillierte Ausgestaltung von Strukturen, Prozessen, Systemen, Instrumenten und Normierungen im Personalmanagement. Für dieses „Overengineering“ kann ein solider Kosten-Nutzen-Nachweis meist nur bedingt geführt werden. Und für die Verantwortlichen bei der Anwendung erfordert der Einsatz von komplizierten HR-Anwendungen zusätzliche Zeit und Nerven. In einer ohnehin schon komplexen Welt kann man so auch seinen internen Kunden das Leben ganz schön schwer machen. Dazu erinnern viele Teillösungen wie etwa die als Basis des Talentmanagements aufgesetzte strategische Personalplanung an eine gut ausgebaute, dreistreifige Autobahn, die sich an der Stadtgrenze auf eine Spur mit Ampeln verengt und dort doch wieder Verstopfungen verursacht.

Bei den veröffentlichten Darstellungen der HR-Szene, in Publikationen und auf Konferenzen gibt es zudem die Neigung zur Darstellung von „Best Practices“ mit



Stift und Papier erfüllen manchmal ihren Zweck besser als aufwendige Multimediaanwendungen.

besonders ausgefeilten Instrumenten. Diese gelten dann als nachahmenswert. Nur selten sind es einfache Instrumente, die als Vorbild dienen. Diese Defizitbehauptung ist ein beliebtes Argument von Vorzeigeunternehmen (als Richtschnur) und Beratungsdienstleistern (mit Produkten).

Gegen überzüchtete Systeme angehen

Mit diesem Essay möchten wir ein klein wenig dagegenhalten. Wir möchten Ihnen mitgeben: Keine Sorge! Der Professionalisierungszug fährt selbst

ohne die fünf Anhänger diffiziler Strukturen, Prozesse, Systeme, Instrumente und Normierungen nicht so schnell davon. Im Gegenteil, diese können die Fahrt sogar bremsen. Wir möchten ein bewusst einseitiges Plädoyer gegen das „Overengineering“ im HR-Management abgeben. Denn eines ist klar: In der Praxis liegt der beste Weg irgendwo in der Mitte, zwischen völligem Verzicht auf Systematisierung und der von uns hier angeprangerten überzüchteten Systematik. In diesem Spannungsfeld bewegt sich gute Personalarbeit. Denn auch

fehlende Systematik öffnet wie jede Laissez-faire-Haltung der Ineffizienz und Subjektivität Tür und Tor.

Aber nicht jede vermeintliche Unvollkommenheit muss mittels Formellem und Formalistischem verändert werden. Natürlich muss man wirklich erfolgskritische Unvollkommenheiten berichtigen. Vor ihrer Änderung muss man sie aber ganz nüchtern überprüfen. Nicht jedes Problemchen bedarf einer dirigistischen Lösung.

Zudem muss nicht jedes Problemchen gleich zu hundert Prozent behoben werden. Mit zahlreichen Imperfektionen kann ein Unternehmen sehr gut leben. Hermann Simon meinte kürzlich: „Hüten Sie sich davor, jedes Einprozentproblem mit einer Hundertprozentregel zu bekämpfen. Es ist effizienter und billiger, gewisse Fehler durchgehen zu lassen, als alles perfekt kontrollieren zu wollen.“ Man muss nicht Simon heißen, um sich gegen den Perfektionswahn zu stemmen.

HR-Arbeit endet in Entmündigung

Übrigens: Strukturen, Prozesse, Systeme, Instrumente und Normierungen sind häufig auch eine Unterstellung. Die Führungskräfte und Mitarbeiter bekommen es nicht allein hin und „wir von HR“ müssen sie deswegen an die Hand nehmen oder ihnen unter die Arme greifen. Darin liegt die Gefahr von Entmündigung. Wenn aufgeblähte Systematik lediglich ein Antwortversuch der Personaler auf fehlende Verantwortung im Management zur Führung ist, dann läuft im Unternehmen etwas falsch. Dann wären nämlich zuvorderst die Führungskräfte zu verbessern und nicht die Spielregeln.

Die in der Folge dargestellten Schwierigkeiten und Lösungsansätze sind im Wesentlichen etwas für Großunternehmen. Mit der Ausdehnung einer Organisation wächst

auch ihre Neigung zum Formalismus. Als Leser aus einem mittelständischen Unternehmen werden Sie manche unserer Überlegungen nur theoretisch nachvollziehen können. Die Praxis bei Ihnen ist meist viel schlichter. Und das ist gut so.

Ansatzpunkte für „Simplify HR“

Der erste Ansatzpunkt lässt sich zusammenfassen unter dem Motto: „Erst denken, dann handeln“. Es geht um die ernsthafte Prüfung der Frage, ob es mit schlanken Strukturen, Prozessen, Systemen, Instrumenten und Normierungen nicht auch ginge - oder sogar ganz ohne. Keine Formalisierung, weil andere es auch so machen, weil Dienstleister ihre vermeintlich passgenauen Produkte anpreisen oder weil eine Darstellung in der Öffentlichkeit nur mittels Powerpoint-Bürokratie auf Interesse stößt!

Der zweite Ansatzpunkt liegt in der Bereitschaft zur Rücknahme überzüchteter Lösungen, etwa des Zielvereinbarungsmolochs, des Kompetenzmodellmonsters, des Personalentwicklungsmonstrums oder weiterer scheinbarer Aushängeschilder von Professionalität. Es geht also um den Abschied vom „Overengineering“ in der HR-Funktion - gerade in technisch geprägten Unternehmenskulturen. Ein aus unserer Sicht erfreuliches Beispiel ist die Abschaffung der an die Zielvereinbarung gebundenen variablen Vergütung von Mitarbeitern bei Infineon.

Drittens dienen schlichte Instrumente der Vereinfachung: Stift und Papier statt allseits abgestimmter Multimediaanwendungen beispielsweise im Performance Management. Eine Führungskraft muss ihre Mitarbeiter nur vernünftig hinsichtlich deren Stärken und Entwicklungsbedarfen beurteilen. Ob dies anhand der 25 Dimensionen und entlang von jeweils fünf Ausprägungen des Kompetenzmodells passiert oder

Ihr Personaleinsatz auf den Punkt gebracht: GFOS-Workforce

Zukunft Personal
Halle 3.2,
Stand B.32

Das effiziente
Workforce Management.

- Optimaler Mitarbeiterinsatz
- Verbesserte Arbeitsabläufe
- Gezielte Kundenorientierung
- Hohe Mitarbeitermotivation

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

www.gfos.com



nicht, ist egal, solange der Mitarbeiter weiß, was er gut und noch nicht ganz so gut macht und welche Möglichkeiten zur Verbesserung er bekommt. Es geht um ein gutes Gespräch und nicht die passgenaue Exekution des Instruments. Ist dies eine Utopie? In Zeiten des demografischen Wandels wird sich fortan ohnehin der gute Mitarbeiter seinen Vorgesetzten aussuchen können.

Die eigenen Flausen bekämpfen

Als Viertes empfehlen wir die Konzentration auf den systemischen Kern von HR-Management: Oft wird der Personalbereich allein schon durch steigenden Kostendruck des Unternehmens auf das Wesentliche reduziert. Man hat sich vom Wünschenswerten bereits verabschieden müssen. Zudem findet Human-Resources-Management bei vielen Aufgabenstellungen durch die Mitarbeiter selbst oder deren direkte Vorgesetzte statt. Der Personaler ist dabei schlicht derjenige, der die anderen dazu befähigt. Dennoch müssen wir uns vor den Versuchungen am Wegesrand hüten. Hier sind es Hobbys, wie etwa eine überzogene Diagnostik, dort sind es Flausen, wie etwa Managementtrainings an einer amerikanischen Kaderschmiede, andernorts sind es Passionen wie eine ureigene Change-Management-Toolbox. So etwas bringt nur selten Mehrwert.

Wir raten fünftens, die Erlaubnis zur Abweichung und Individualität durch die Orientierung an den Kundenwünschen zu geben. Wer Diversität, Adaptivität und Flexibilität von Personen als unternehmerischen Grundsatz postuliert, sollte dies auch bei den Strukturen, Prozessen, Systemen, Instrumenten und Normierungen im Unternehmen akzeptieren können. Konkret bedeutet dies Verzicht auf Homogenitätswünsche der Zentrale. Übrigens: Wenn Einheitlichkeit und deren Durchsetzung im Gesamtunternehmen doch nötig scheinen, dann wäre eine Implementierung durch erfahrene Umsetzungsmanager oft wirkungsvoller als Umsetzungsstümperei durch das für

die Policy zuständige und im Rollout unerfahrene Kompetenzcenter.

Der sechste Ansatzpunkt heißt: „Mut zur Lücke“. Nicht alles kann geregelt und abgesichert werden. Dies kann sogar bedeuten, dass in Einzelfällen (meist nur ahnungslos) gegen Compliance, gegen Rechtssicherheit und gegen Gerechtigkeit – was auch immer dies jeweils konkret bedeutet – verstoßen wird. Das persönliche Risiko dieser Aufforderung für den jeweils Verantwortlichen ist uns bewusst. Nötig dafür sind natürlich ei-

und zudem oftmals intransparent. Was würde eigentlich passieren, wenn man diesen Verwaltungsaufwand durch schlanke Lösungen ersetzen und die Einsparungen – zu gleichen Anteilen – zwischen Arbeitnehmern (nicht den Gewerkschaften) und Eigentümern (nicht den Managern) verteilen würde?

Einen Versuch wäre es allemal wert

Natürlich bieten wir acht maßlose Ansatzpunkte für „Simplify HR“. Oft gibt es sehr gute Gründe für die formelle, kom-

„Simplify HR“ heißt, lieb gewonnene Hobbys in der Personalarbeit am Wegesrand liegen zu lassen und nach simplen Lösungen ohne Schnörkel zu suchen.

ne entsprechende Unternehmenskultur sowie Kompetenzcenter, die keine Oberbedenkenträger sind und nicht nach allseitiger Absicherung streben.

Klare Strukturen – auch in der Matrix

Siebtens sind klare Entscheidungen durch klare Strukturen herbeizuführen. Keine Verwässerung oder Verzögerung durch zwei- oder gar dreidimensionale Matrixorganisationen! Der Personaler sollte sich lieber mit der klassischen Hierarchie und so „gekonnt von der Seite“ zum Beispiel als exzellenter Business-Partner beteiligen. Das ist besser als das wirkungslose „Dotted-Line-Prinzip“ in der Matrix.

Der letzte Ansatzpunkt ist unseres Erachtens das Reduzieren der Kosten aus dem „Labour-Relationship-Management“: Selbstverständlich ist die sozialpartnerschaftliche Zusammenarbeit in Deutschland ein wichtiges Kulturgut. Das soll auch so bleiben. Die Anzahl und Varianz von Tarifverträgen und Vereinbarungen sowie die Vielzahl von Gremien ist insbesondere in großen Unternehmen ein echter Kostenfaktor mit fragwürdiger Beschäftigungstherapie sowie taktischen Ablenkungsmanövern

plexe und differenzierte Lösung. Diese ist jedoch nicht in jedem Fall die überlegene Herangehensweise – sondern vielleicht nur die Variante, welche für die persönliche Zielsetzung unverfänglicher und in puncto Absicherung risikoloser ist. Wenn wir als Personaler das Verwaltungswesen und den Papierkrieg im Sozial- und Arbeitsrecht und den damit einhergehenden Abstimmungsaufwand – zu Recht – beklagen, müssen wir uns davor hüten, zielsicher meist selbst die formale Lösung der simplen vorzuziehen. Die Business-Manager werden es uns danken und uns – bei einer entsprechenden Unternehmenskultur – an den Grenzen des „Richtigen“ kaum im Regen stehen lassen. ■



Martin Claßen

Geschäftsführer People Consulting



Joachim Sauer

Präsident des BPM und Geschäftsführer Airbus Operations GmbH



© RANGIZI | SHUTTERSTOCK.COM

Aktuelles aus der Zeitwirtschaft

Neue Anforderungen an neue Produkte [S. 56](#) Marktübersicht: Anbieter von Hard- und Software [S. 58](#) Mobile Lösungen sinnvoll einsetzen [S. 60](#)

Prozesse transparent und sicher gestalten [S. 62](#) Zeiterfassung über das Handy [S. 64](#) Zeitwirtschaftsexperte Scherf: „Flexibilität wird wichtiger“ [S. 66](#)

Neue Anforderungen, neue Produkte

TREND. Verbesserte Technologien und komplexer werdende Fragestellungen führen dazu, dass viele Betriebe in neue Zeitwirtschaftslösungen investieren.



Den Personaleinsatz besser planen – das ist eines der aktuellen Themen in der Zeitwirtschaft.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Die Investitionsbereitschaft in der Zeitwirtschaft wächst. Spätestens seit dem Abklingen der Finanz- und Wirtschaftskrise verzeichnen die Anbieter von Lösungen für Zeit, Zutritt und Personaleinsatzplanung wieder volle Auftragsbücher. Das bestätigt eine Umfrage des Personalmagazins, an der 41 Software- und Hardware-Hersteller teilgenommen haben.

Zwar geben zwei Anbieter an, dass ihre Umsätze im laufenden Geschäftsjahr stagnieren und einer berichtet sogar von sinkenden Umsätzen – offenbar Nachwirkungen der Finanz- und Wirt-

schaftskrise. Der Großteil der Hersteller verzeichnet indessen eine sehr erfreuliche Entwicklung. 22 Prozent melden Umsatzsteigerungen von bis zu fünf Prozent. Über die Hälfte (51 Prozent) verbuchen sogar Steigerungsraten von mehr als fünf Prozent.

Komplexere Anforderungen

Diese positive Entwicklung führen die Anbieter darauf zurück, dass die Unternehmen mit einfachen, zum Teil selbst gestrickten Lösungen nicht mehr zurecht kommen. „Die Anforderungen an Zeitwirtschaftslösungen werden komplexer, gleichzeitig besteht derzeit ein hoher Ablösebedarf von Altsystemen“, berich-

tet ein Anbieter. Es ist also nicht nur die allgemeine Marktbelebung, die zu einer positiven Auftragslage bei den Zeitwirtschaftsanbietern führt, es ist vor allem auch der wachsende Bedarf der Unternehmen nach Lösungen, die ihre speziellen Anforderungen abdecken und die ein flexibles Zeitmanagement und eine bessere Personalplanung ermöglichen.

Aber auch die eigenen Produktneuentwicklungen und die ständige Anpassung an Markterfordernisse sehen die Hersteller als ursächlich für ihre gut gefüllten Auftragsbücher an. Neue Kundenzielgruppen würden nach Zeitwirtschaftslösungen fragen, und neue und bestehende Kunden würden sich nach neuen Lösungen wie SaaS oder mobilen Anwendungen erkundigen.

Positive Zukunftsprognosen

Daher ist es nicht verwunderlich, dass die Anbieter weiterhin optimistisch in die Zukunft sehen. Für das kommende Geschäftsjahr erwarten 56 Prozent Umsatzsteigerungen von über fünf Prozent. Weitere zwölf Prozent rechnen mit einem Wachstum von bis zu fünf Prozent. 32 Prozent haben diese Frage nicht beantwortet.

Als Ursachen für ihre positiven Zukunftsprognosen nennen die Anbieter ihre bereits bestehende gute Auftragslage und den Abschluss von Großprojekten, die bereits 2011 gestartet wurden. Auch die weitere technologische Entwicklung lässt sie von einer anziehenden Nachfrage ausgehen. „Die Unternehmen haben den Wunsch nach mehr Funktionalität und Nutzen“, beschreibt ein Anbieter die

aktuelle Situation. Andere Hersteller geben an, dass HR-Themen in den Firmen spürbar mehr Gewicht erhalten.

Welche Trendthemen sehen die Zeitwirtschaftsanbieter auf sich zukommen?

LÖSUNGSBEDARF

Die Branchen mit der größten Nachfrage

1. Industrie/Produktion
2. Handel
3. Dienstleistung
4. Öffentlicher Dienst
5. Banken/Finanzdienstleister sowie Logistik

Immer noch haben Industrie- und Produktionsunternehmen den größten Bedarf an Zeitwirtschaftslösungen. Neu unter den ersten Fünf ist die Logistikbranche, die ebenso häufig wie Banken und Finanzdienstleister genannt wurde.

Quelle: Anbieterbefragung 2011

An erster Stelle wird die Personaleinsatzplanung genannt. Die Optimierung der Bedarfsplanung und des Personaleinsatzes scheint derzeit die meisten Kundenunternehmen zu beschäftigen. An zweiter Stelle stehen in etwa gleichauf die Themen Zutritt/Sicherheit sowie „Self Service“. Auch die beabsichtigte Integration einer Maschinendaten- oder Betriebsdatenerfassung in die Zeitwirtschaft beziehungsweise eine Integration der Zeitwirtschaft in ERP- oder HR-Systeme sind häufig genannte Themen. Ein weiteres Trendthema ist die mobile Datenerfassung über Handys oder Smartphones. Der Beratungs- und Schulungsbedarf der Unternehmen scheint mit den komplexer werdenden Zeitwirtschaftslösungen ebenfalls zuzunehmen, denn auch in Sachen Beratung, Schulung, Hotline und Wartung erkennen die Anbieter eine gesteigerte Nachfrage.

Geteilter Meinung sind die Hersteller, was die Nachfrage nach Cloud Computing betrifft. Manche sehen auch hier eine Nachfrageresteigerung auf sich zukommen. Andere meinen: „Cloud Computing hat an Bedeutung verloren, insbesonde-

re wegen Fragen des Datenschutzes.“ Ebenso werden Software-as-a-Service-Lösungen und Outsourcing von manchen Anbietern als Trendthemen angesehen, von anderen wiederum als Themen mit sinkender Bedeutung. Weniger Gewicht weisen die Anbieter der biometrischen Erkennung und Langzeitkonten zu.

Neue Branchen fragen nach

Betrachtet man die Branchen der Kundenunternehmen, so besteht laut Umfrage der größte Bedarf wie schon im Vorjahr in der Industrie und Produktion (siehe Kasten). An den ersten vier Positionen hat sich im Branchen-Ranking im Vergleich zum Vorjahr nicht viel geändert. Neu unter den Top Five ist die Logistikbranche, die verstärkt insbesondere über Tools zur Personalbedarfsplanung und -einsatzplanung nachdenkt und nun gleichauf mit Banken und Finanzdienstleistern genannt wurde. Eine steigende Nachfrage sehen die Zeitwirtschaftsanbieter außerdem aus dem Gesundheitswesen und dem öffentlichen Dienst auf sich zukommen. Dort gehe es speziell um das Thema Leistungserfassung. ■



Die **ZAV-Managementvermittlung** unterstützt Sie bei der Besetzung Ihrer vakanten Führungsposition.

www.zav.de



Bundesagentur für Arbeit

Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV)

Marktübersicht

Adresse	Produktname	Installationen	Produktangebot				
			Eigene PZ-Software	Software von Partnerunternehmen	Eigene Terminals	Terminals von Partnerunternehmen	Ausweissysteme (Karten, Chips etc.)
adata Software GmbH www.adata.de	adata Personalzeit- und Betriebsdatenerfassung	> 350	x			x	x
AIDA Orga GmbH www.aida-orga.de	Aida	7.000	x			x	
all4time AG www.all4time.de	all4time-BDE	> 1.500	x			x	x
ALINA – EDV-Studio ALINA GmbH www.alina.de	ALINA AZM – Arbeitszeitmanagement	> 600	x			x	x
ATOSS Software AG www.atoss.com	ATOSS Time Control	1.500	x			x	x
ATOSS Software AG www.atoss.com	ATOSS Staff Efficiency Suite	ca. 4.000	x			x	
Bosch Sicherheitssysteme GmbH www.boschsecurity.com	Bosch Business Solution, BoVisit, Staff Efficiency Suite	keine Angaben		x		x	x
Breitenbach Software Engineering GmbH www.bb-sw.de	ZMS Zeitwirtschaft Management System	> 2.000	x	x	x	x	x
Digital-Zeit GmbH www.digital-zeit.de	AVERO	> 1.000	x	x	x	x	x
DORMA Time+Acces www.dorma-time+acces.com	TIMAC/IPEV X4	500	x	x	x		x
Freudenberg IT www.freudenberg-it.com	adicom® Software Suite	ca. 400	x			x	x
GDI Gesellschaft f. Datentechnik und Informationssysteme mbH www.gdi.de	GDI-Personalzeiterfassung	85	x			x	
GeCOsoft mbH www.gecosoft.com	GeCOtime®	600	x			x	x
gff Finanz- und Personalwirtschaftssysteme GmbH www.gff.de	Perforce	70	x			x	x
GFOs mbH www.gfos.com	GFOs-Time	> 1.000	x			x	x
Interflex Datensysteme GmbH & Co. KG www.interflex.de	IF-6020/SP-EXPERT	1.000	x	x	x		x
InVision Software AG www.invision.de	InVision Enterprise WFM (iWFM)	keine Angaben	x			x	
ISGUS GmbH www.isgus.de	ZEUS®	9.800	x		x		x
Kaba GmbH www.kaba.de	B-web 93 00, B-COMM Java, B-Net 90 00 Serie	20.000	x	x	x		x
KDV Kanne Datenverarbeitung GmbH www.kdv-dt.de	KDVZDE	ca. 300	x			x	x
LESSOR GmbH www.lessor.de	LESSOR Time & Attendance	56	x			x	
MEGA Software GmbH www.mega-software.de	MegaPlus/PZE	> 100	x			x	
midcom GmbH www.midcom.de	midcom - Mobile Zeiterfassung (ANDROID)	140	x			x	
MPDV Mikrolab GmbH www.mpdv.de	HYDRA	> 650	x			x	x
PCS Systemtechnik GmbH www.pcs.com	DEXICON for SAP	220	x	x	x		x
P & I AG www.pi-ag.com	P & I LOGA Zeitmanagement	keine Angaben	x			x	x
P & I AG www.pi-ag.com	P & I Time	1.500	x			x	x
primion Technology AG www.primion.de	prime WebTime/prime WebAccess	1.000	x			x	x
provantis IT Solutions GmbH www.zep.de	ZEP – Zeiterfassung für Projekte	230	x				
Rechenzentrum Hartmann GmbH & Co. KG www.rzh-nds.de	ATOSS, P&I LOGA Zeitwirtschaft	Atoss ca. 4.000		x		x	x
B. Rexroth the identity company GmbH www.rexroth-ic.com	I.C.Line	> 500	x			x	x
rexx systems GmbH www.rexx-systems.de	rexx HR-Timemanager	keine Angaben	x			x	
SP_Data GmbH & Co. KG www.spdata.de	SP_Data Personalzeitwirtschaft	450	x			x	x
Syllwasschy Anwendungssoftware und Computersysteme GmbH www.syll.de	ZETBAS	70	x			x	x
TIMESYS Aktiengesellschaft www.timesys.de	TIMENSION	> 3.000	x		x		
tisoware Gesellschaft für Zeitwirtschaft mbH www.tisoware.com	tisoware	> 2.000	x	x	x	x	x
TOPIX Informationssysteme AG www.topix.de	TOPIX.8	3.000	x			x	x
Torex Retail Solutions GmbH www.torex.de	Torex Workforce Management NG	keine Angaben	x			x	x
UBR Reetmeyer GmbH www.ubr.de	UBR RZKTO	50	x			x	x
UBWa GmbH www.ubwa.de	ZERBERUS	ca. 500	x	x		x	x
VEDA GmbH www.veda.net	VEDA HR Zeit	1.000	x	x		x	x
Wolf & Jostmeyer – Informationssysteme www.time-info.de	TIME-INFO®	ca. 450	x			x	x

Die Zeitwirtschaft wird mobiler

STIMMEN. Für welche Einsatzbereiche der Zeitwirtschaft sind mobile Lösungen sinnvoll? Experten aus der Branche sagen, wie sie dies einschätzen.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Die Globalisierung und Flexibilisierung des Arbeitsmarkts verändert die Planung von Einsatzorten und Arbeitszeiten. Welche Rolle spielen hierbei mobile Anwendungen? Und: Bedeutet dies das Ende der Erfassungsterminals?

zehn Jahren vorhergesagt, begründet mit der Verbreitung von Vertrauensarbeitszeit oder Zeiterfassung am eigenen PC. Die Praxis sieht aber genau umgekehrt aus. Das liegt vielleicht auch an der Tatsache, dass die Buchung am eigenen PC je nach Anwendung rund 20 Sekunden dauert, am Zeiterfassungsterminal aber nur ein bis zwei Sekunden.“

gung durch mobile Erfassungsgeräte Wegezzeiten vermieden werden können. Erfasst werden allermeistens nicht nur Arbeitszeitanfang und -ende, sondern es geht überwiegend um eine Leistungserfassung, also um die Zeit pro Auftrag, Patient, Kunden, und die Art der Tätigkeit. Controlling, Kostenrechnung, Nachkalkulation und die Abrechnung mit dem Auftraggeber werden dadurch deutlich vereinfacht. Dafür eignen sich neben mobilen Erfassungsgeräten mit einem integrierten Laserscanner auch Handys und Smartphones. Wir sehen diese Entwicklung keinesfalls als nahendes Ende der stationären Erfassungsterminals. Im Gegenteil, wir können mit der mobilen Erfassung unser Lösungsangebot auf Branchen ausdehnen für die es bisher keine praktikable Lösung gab – eine sinnvolle Produktergänzung.“

„Der Aufwand zur Installation und Integration ist vielen Unternehmen zu groß.“

Walter Elsner, Geschäftsführer, PCS Systemtechnik



Keine Konkurrenz für Terminals

Walter Elsner von PCS Systemtechnik sagt dazu: „Wir sehen die Einsatzmöglichkeiten bei der Zeiterfassung für Außendienstmitarbeiter in Vertrieb und Service, Mitarbeiter auf Baustellen oder Dienstleister wie Reinigungskräfte in fremden Firmen, die über mobile Geräte ihre Arbeitszeiten oder Einsätze buchen. Das kann per Telefonzeiterfassung erfolgen: Dazu rufen die Mitarbeiter spezielle Telefonnummern für ‚Kommen‘ und ‚Gehen‘ an. Komfortabler funktioniert die Zeiterfassung mit Smartphones über eine Webanwendung, die zusätzliche Funktionen ermöglicht. Allerdings werden mobile Anwendungen noch relativ selten nachgefragt. Offensichtlich ist der interne Aufwand zur Installation und Integration eines solchen Systems zu groß. Wir glauben nicht, dass mobile Anwendungen das Ende der Erfassungsterminals bedeutet. Dieses wurde schon vor

Mehr als nur Zeiterfassung

Klaus Wössner, Vertriebsleiter bei Isgus, ergänzt: „Dienstleistungen vor Ort beim Kunden nehmen zu und gleichzeitig dringt die IT in Bereiche vor, wo bisher eine mobile Zeiterfassung technisch nicht oder nur sehr aufwendig realisierbar war. Unsere Zielgruppen für mobile Lösungen

Sinnvoll für Zeiterfassung und Zutritt

Sabine Dörr von Tisoware sieht es ähnlich: „Mobile Anwendungen sind be-

„Dienstleistungen vor Ort können gut über mobile Lösungen erfasst werden.“

Klaus Wössner, Vertriebsleiter, Isgus



reichen daher vom klassischen Handwerker über die ambulante Pflege und Versorgung, Stadtwerke und technische Dienste, Reinigungsunternehmen bis zu Zeitarbeitsfirmen. Mobile Erfassung wird aber durchaus auch intern sinnvoll praktiziert, wenn etwa in einer Ferti-

sonders sinnvoll in den Bereichen der Personalzeiterfassung und Zutrittssicherung. Durch den Trend zu mobilen IT und den großen Erfolg des iPhones ist auch die Nachfrage nach mobilen Anwendungen in den Bereichen HR und Security gewachsen. Mobile Anwen-

dungen sind für verschiedene Branchen und Anforderungen geeignet und bieten wichtige Ergänzungen zu den stationären Lösungen. So können wir unseren Kunden über Smartphones relevante Informationen schnell zur Verfügung stellen. Neben den Informationen über die individuelle Arbeitszeit bieten wir auch einen mobilen Sicherheitsleitstand, mit dem kritische Ereignisse und Alarme gemeldet werden. Die mobilen Anwendungen werden aber nicht die stationären Erfassungsterminals verdrängen. Nach unserer Ansicht wird es auch weiterhin Erfassungsterminals geben und zukünftig verstärkt auch mobile Endgeräte. Unsere Kunden nutzen neben den

rauswertungen erstellt sowie Soll- und Ist-Zeiten zeitnah geprüft werden können. Das erleichtert Nachkalkulation

Einsatzbedingungen spezielle Endgeräte für die Erfassung der Arbeits- und Projektzeiten erfordern. Der Vorteil ist, dass

„Mobile Zeiterfassung hilft, Projektstand und Kosten zeitnah zu überprüfen.“

Matthias Schneider, Vorstand, Sage HR Solutions



und Personalkostencontrolling. Aber die Kosten müssen bedacht werden, denn alle Mitarbeiter brauchen mobile Endgeräte. Bei vielen Außendienstmitarbeitern ist das absolut sinnvoll, da die nachträgliche Erfassung über Stundenzettel ent-

diese Erfassungsgeräte nach Rückkehr der Mitarbeiter in der Betriebsstätte maschinell ausgelesen werden. Innerhalb der Logistikbranche werden Software-Schnittstellen zur Anbindung von elektronischen Fahrtenschreibern genutzt. Die mobil erfassten Daten werden automatisch eingelesen und fließen in die Projektberechnung, die Zeit- und die Entgeltabrechnung ein. Wir nehmen den Markt aktuell noch als verhalten wahr. Zunehmende Nachfrage verzeichnen wir aus dem Bereich der Servicedienstleister wie Zeitarbeitsunternehmen und Hausmeister- und Pflegediensten sowie seitens der mobilen Branchen wie Speditionen und Autohäusern. Wichtig ist, dass die Anwendung den Mitarbeitern einfach und intuitiv vermittelt werden kann. Anfängliche Projekte waren mit

„Auch Security-Funktionen wie Alarme sind über mobile Endgeräte möglich.“

Sabine Dörr, geschäftsführende Gesellschafterin, Tisoware



klassischen Erfassungsterminals auch Industrie-PCs oder PCs für die Zeitwirtschaft. Das hängt immer von den Anforderungen der Kunden ab. Zudem gilt: Wo nicht mobil gearbeitet wird, wird es auch weiterhin eine Erfassung im Haus ohne mobile Endgeräte geben.“

fällt. Wo Büroarbeitsplätze dominieren, eignen sich eher stationäre Terminals. Zum Datenschutz: Mobile Weblösungen sind passwortgeschützt. Firmeneigene Richtlinien zur Passwortsammensetzung, lassen sich umsetzen.“

Weniger administrativer Aufwand

Sage-HR-Solutions-Vorstand Matthias Schneider hebt mögliche Effizienzgewinne hervor: „Erst 15 Prozent der deutschen Unternehmen nutzen mobile HR-Anwendungen. Nummer eins ist die mobile Zeiterfassung, so sagt der Sage-HR-Trendindex Personalarbeit. HR-Abteilungen müssen sich langfristig auf das veränderte Informations- und Kommunikationsverhalten der Angestellten einstellen. Zudem ist mobile Arbeitszeiterfassung effizienzsteigernd, denn bei Bedarf sind Arbeitszeiten sofort verfügbar und Projektzeiten lassen sich schon während der Laufzeit überwachen. Mitarbeiter managen ihre Einsatzzeiten, sodass Kostenstellen- und Kostenträge-

„Flatrates und Smartphones machen mobile Angebote wesentlich interessanter.“

Stefan Post, Geschäftsführer, SP-Data



Intuitive Anwendungen gefragt

Stefan Post, Geschäftsführer bei SP-Data, richtet das Augenmerk aufs Thema Benutzerfreundlichkeit: „Sinnvoll werden mobile Lösungen, wenn administrative Arbeiten reduziert und Kosten eingespart werden können. Drei Beispiele: Im Außendienst kommen Mobiltelefone, Smartphones oder Webanwendungen zum Einsatz, um Zeiten, Anträge oder Einsätze auszutauschen. Das Baugewerbe nutzt gern die mobile Technik, da raue

hohen Kosten verbunden. Inzwischen machen Flatrates und preisgünstige Smartphones mobile Angebote interessant. Doch die Fragen des Datenschutzes werden immer wichtiger. Bedenken bestehen oftmals gegenüber der Ortung des Mitarbeiters per Handy oder Satellit. Bei der reinen Erfassung von Arbeitszeiten ohne geografische Informationen sind die Datenschutzfragen bei mobilen Lösungen vergleichbar mit stationären Erfassungsgeräten.“

Fast unsichtbar im Hintergrund

PRAXIS. Ein integriertes Zeitwirtschaftssystem hat der Keller-Gruppe vollen Überblick über ihre Fertigungsprozesse gebracht – und erhöhte Sicherheit.

Von Petra Eisenbeis-Trinkle

Die Keller-Gruppe löst anspruchsvolle Aufgaben in den Bereichen Gründungs- und Baugrubentechnik sowie Bestandssicherung von Gebäuden. Seit der Gründung im Jahr 1860 bis heute hat das Unternehmen sich zu einer modernen Maschinenfabrik mit über 120 Mitarbeitern entwickelt. Gefertigt werden Träger, Bohr- und Injektionsgeräte, Tiefenrüttler, Mischer, Rührwerke und Werkzeuge. Zudem übernimmt der Betrieb eine Reihe von Dienstleistungen wie die Reparatur von Geräten und Maschinen und den Ersatzteilversand.

Paketlösung gewünscht

Als sich das Unternehmen entschied, ein neues ERP-System einzuführen, suchte es zugleich nach einem neuen System für die Zutrittskontrolle, die Zeiterfassung und die Betriebsdatenerfassung (BDE). Die Zutrittskontrolle erfolgte bis dahin über Schlüssel. Bei der Zeiterfassung gab es keine Verbindung zum ERP-System und im gewerblichen Bereich wurden die Arbeitszeiten noch über Stundenerfassungsformulare händisch erfasst. Auch die Betriebsdaten wurden manuell erfasst. „Das bisherige Verfahren war zu zeitaufwendig und sollte durch ein elektronisches System ersetzt werden“,

erklärt Projektleiter Kruno Baletic, Betriebsleiter bei KGS Keller. „Wir wollten einen internationalen Lieferanten für Hard- und Software mit SAP-Erfahrung. SAP sollte das führende System sein, denn wir wollen die Stammdaten nur einmal in SAP pflegen“, so Rüdiger Engler, kaufmännischer Leiter. Am Ende entschied sich das Unternehmen für Kaba.

waren mehrere Gebäude zu berücksichtigen, für welche die Verkabelung für ein Online-Zutrittskontrollsystem schwierig geworden wäre. Deshalb entschied man sich, eine Online-Zutrittskontrolle mit Stand-alone-Komponenten zu kombinieren. Am Haupttor, am Haupteingang und am Zugang zum Verwaltungsgebäude wurden Online-Leser installiert. An

den Werkshallen, bei denen eine Verkabelung zu aufwendig geworden wäre, wurden Stand-alone-Komponenten eingesetzt.

Jedem Mitarbeiter ist ein zeitabhängiges Berechtigungsprofil zugeordnet, je nachdem welche Bereiche er betreten darf. Seine Rechte befinden sich auf seinem Legic-Chip. Sie sind zeitlich limitiert und müssen immer wieder neu validiert werden. Dieser Validierungsmechanismus sorgt dafür, dass verlorene oder nicht autorisierte Medien nicht nur im Online-System umgehend gesperrt werden können, sondern auch in den Standalone-Komponenten. Auch externe Mitarbeiter

erhalten einen Legic-Schlüsselanhänger. Ihre gebuchten Arbeitszeiten dienen als Grundlage für die Stundenabrechnung.

Genau Projektzuordnung

Für die Erfassung der Anwesenheitszeiten und der Betriebsdaten wurden in den Werkshallen BDE-Terminals installiert. An diesen buchen alle Mitarbeiter



Die Werkshallen sind nun sicher vor unberechtigtem Zutritt geschützt.

Der Zeitplan war ehrgeizig: Elf SAP-Module, Zutrittskontrolle, Zeiterfassung und BDE sollten gleichzeitig innerhalb von neun Monaten an den beiden Firmenstandorten Renchen und Berlin starten. Bei der Zutrittskontrolle bestand die Aufgabe darin, festzulegen, wie die einzelnen Bereiche sinnvoll und wirkungsvoll abgesichert werden können. Dabei

ihre Arbeits-, Auftrags-, Wartungs- und Projektdaten. Damit werden die Daten für die Lohn- und Gehaltsabrechnung automatisch berechnet. Die Pflege der Schichtpläne und Zeitmodelle erfolgt komplett in SAP.

Auch bei der BDE sind die Prozesse einfach und sauber abgebildet. Nach der Kommen-Buchung vor Arbeitsbeginn werden die jeweils zu bearbeitenden Aufträge nochmals separat zu Beginn der Arbeit durch ein Anstempeln des Auftrags gestartet, können jedoch mit der Gehen-Buchung am Ende der Arbeitszeit automatisch beendet werden. Das verringert Eingabeschritte und spart Zeit. Erfasst wird auch Gruppenarbeit. Außerdem werden die Module Mehrmaschinenbedienung und Mehrauftragsbearbeitung

eingesetzt, denn immer wieder arbeiten mehrere Mitarbeiter gemeinsam an einem Auftrag oder ein Mitarbeiter bedient gleichzeitig mehrere Maschinen. „Wir haben jetzt eine genaue und vor allem zeitnahe Zuordnung der Zeiten zu einzelnen Projekten“, erklärt Kruno Baletic die Vorzüge des neuen Systems. „Vorher war nur eine wöchentliche Abrechnung möglich, heute können wir tagesaktuell sehen, was der Mitarbeiter auf ein Projekt gebucht hat und können täglich/sofort abrechnen.“

Manuelle Belege sind passé

Das System wurde ohne Tests in einem Schritt in allen Bereichen auch Echtbetrieb geschaltet. „Es lief von Anfang an reibungslos“, berichtet Projektleiter

Baletic. „Wir haben jetzt keine manuellen Belege mehr, sondern eine elektronische Zeiterfassung, die uns genaue Projektzeiten für unsere vielen Kleinprojekte liefert. Insgesamt haben wir mehr Übersicht über die Fertigung.“ Auch aus kaufmännischer Sicht bewährt sich die Umstellung. „Das integrierte System amortisiert sich allein durch den Wegfall der manuellen Tätigkeiten in spätestens zwei Jahren“, erklärt der kaufmännische Leiter Rüdiger Engler. ■

Petra Eisenbeis-Trinkle

ist zuständig für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit bei der Kaba GmbH, Dreieich.

bAV kann so einfach sein

Wir entwickeln für Sie maßgeschneiderte Lösungen in der betrieblichen Altersversorgung. Sie entscheiden, den Rest übernehmen wir.

- ▶ Wenig Aufwand, hohe Flexibilität
- ▶ Bequeme Abwicklung, transparente Lösungen
- ▶ Ausgezeichnete Investmentkompetenz

Jetzt informieren unter 0800 2234872 (kostenfrei)

▶ Jetzt über die Trends informieren:
mit der bAV-Entscheiderstudie
2011. Kostenlos unter
standardlife.de/bav-studie

Arbeitsaufträge auf dem Handy

PRAXIS. Mobile Zeiterfassung kann in mittelständischen Firmen die Prozesse erleichtern und beschleunigen. Das zeigt das Beispiel der Wemo-Tec GmbH.



© VIRTIC

Mitarbeiter kümmern sich um die Montage von Systemgerüsten.

Bis zum Herbst 2010 erfassten sie ihre Arbeitszeiten, Spesen, Reisekosten und weitere Daten ausschließlich auf Papier. Die Formulare trafen oft erst mit zeitlicher Verzögerung in der Zentrale ein und mussten dann abgetippt werden. Wegen der langsamen Dokumentation konnten wichtige Prozesse wie die Lohnabrechnung oder das Projekt-Controlling nur verzögert ablaufen, sie waren zudem sehr aufwendig. Eine genaue Aufschlüsselung und Analyse der Kennzahlen war kaum möglich. „Die Praxis

verhinderte eine schnelle Verfügbarkeit der Daten. Zudem waren die Eintragungen unpräzise. Einen permanenten Überblick über die Kostenentwicklungen einzelner Projekte hatten wir nicht“, sagt Geschäftsführer Joachim Nießner.

Um dieses Problem zu beheben, plante Wemo-Tec die Einführung einer Software, die Außendienst- und Montagearbeiter via Smartphones anbindet. Auf die Lösung der Virtic GmbH stieß Geschäftsführer Nießner, weil diese be-

reits in vier Schwesterfirmen eingesetzt werden. Mehr als 500 Außendienstmitarbeiter des Baukonzerns Werner-Gruppe nutzen das System seit einigen Jahren.

Direkter Draht zum Mitarbeiter

Das Prinzip ist einfach: Die Software wird zur Verbindung zwischen der Verwaltung und dem Außendienstmitarbeiter. Das fängt bereits vor dem eigentlichen Arbeitsbeginn an. Die Zentrale kann über ein webbasiertes Tool Arbeitsaufträge anlegen, auf welche Mitarbeiter über ihr Diensthandy, ihr Smartphone oder ihren Arbeitsplatz-PC zugreifen können. Eine Kommunikation über Telefon oder Papier ist nicht mehr notwendig.

Für den Mitarbeiter wiederum ersetzt sein Diensthandy Stundenzettel und andere Formulare, indem Arbeitsbeginn, Pausen, Feierabend und weitere Vorgänge über das interaktive Handymenü erfasst und an die Verwaltung gesendet werden. Das System bietet jederzeit genau die Eingabeoptionen, die für die aktuelle Arbeitssituation infrage kommen. Manipulationen sind nicht möglich, weil bei den Buchungen die Serverzeit maßgeblich ist und Lokalisierungsfunktionen zur automatischen Verifizierung zur Verfügung stehen. „Unsere Mitarbeiter müssen keine Stundenzettel per Post schicken, sie müssen nichts telefonisch durchgeben, dennoch haben wir einen permanenten Überblick über den Projektverlauf“, sagt Personalleiter Michael Trinks.

Die Mitarbeiter der Verwaltung, die Projektleiter und die Geschäftsführung können über das Internet auf die SaaS-Lösung zugreifen. In dem integrierten

Einfache Kommunikation: Der Arbeitsauftrag kommt per Handy.

Von **Klaus Baumann**

Die Mitarbeiter der Wemo-Tec GmbH im hessischen Eichenzell sind nicht nur in Deutschland, sondern auch im europäischen Ausland unterwegs. 30 speziell geschulte Fachleute sind für Anlieferung, Aufbau und Abbau sowie den Betrieb von technischen Geräten wie Hubarbeitsbühnen, Minikränen, Teleskop- oder Schwerlastteleskopstaplern zuständig. 70 weitere

Erfassungs- und Aufbereitungstool können Lohnbuchhalter Arbeitszeit- und Projektkonten einsehen und bei Unklarheiten eingreifen.

Automatisierte Aufbereitung

Die von den Mitarbeitern erfassten Arbeitszeiten werden gemäß der betrieblichen Regelungen auf den Servern automatisiert zu Buchungssätzen für Lohnabrechnung und Reisekostenabrechnung verarbeitet. Überstunden, Zulagen, Zuschläge und Auslösen werden auf den Onlinestundenzetteln, dem Arbeitszeitkonto und der Reisekostenabrechnung ausgewiesen. Mitarbeiter können über ihren Internet-PC auf diese Auswertungen zugreifen.

Über Schnittstellen werden die aufbereiteten Daten in die bestehenden Prozesse des Unternehmens übergeben. Außerdem kann der zuständige Disponent am PC einsehen, welcher Mitarbeiter oder welche Maschine sich an welchem Einsatzort befindet. So kann kurzfristig umdisponiert werden, falls es eine unvorhergesehene Situation erfordert.

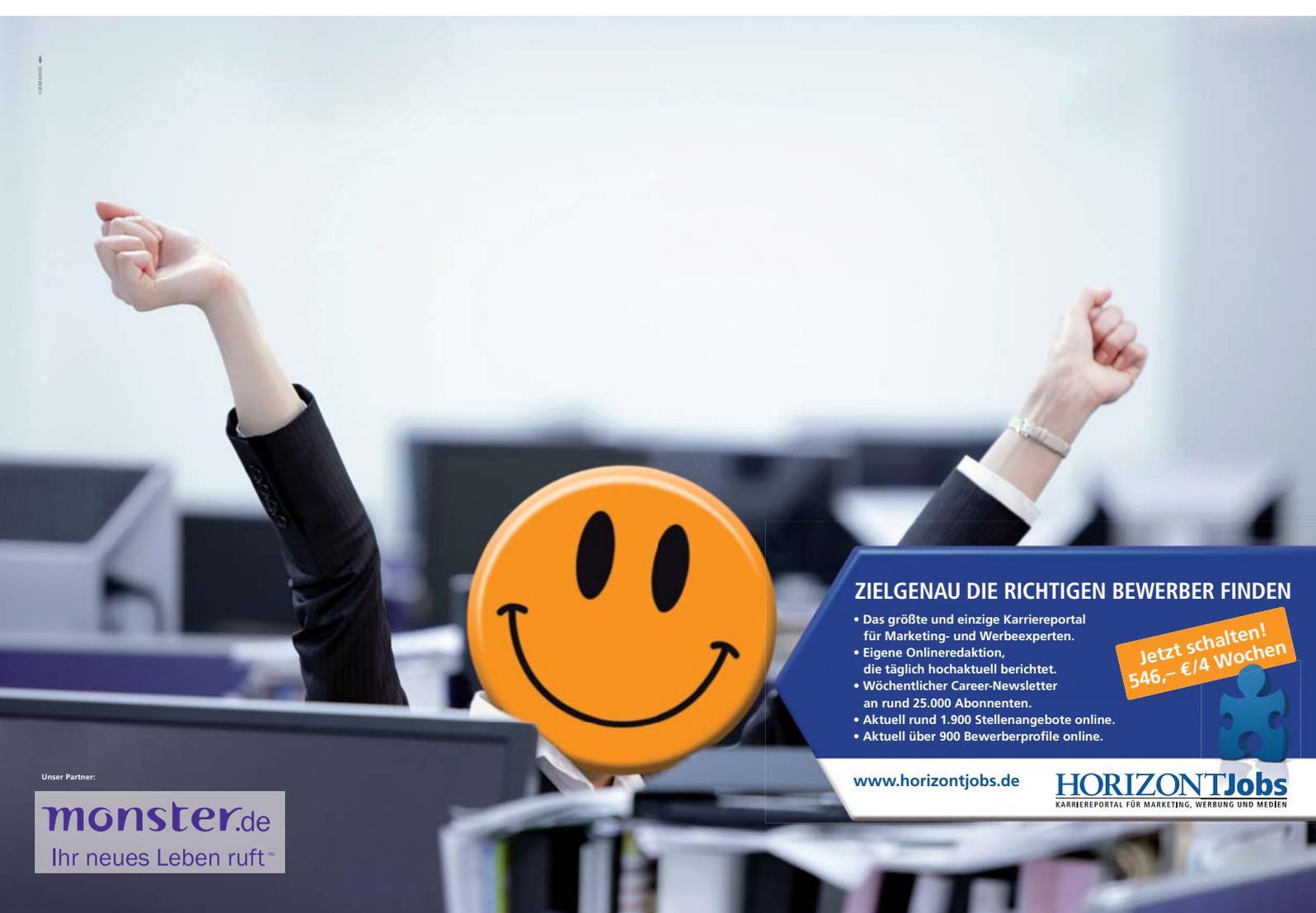
„Unser flexibles System geht weit über die einfache Zeitwirtschaft hinaus: Wir ermöglichen eine Echtzeitübersicht über laufende Projekte und vereinfachen gleichzeitig die innerbetrieblichen Prozesse“, resümiert Virtic-Geschäftsführer Michael Stausberg. Nach seiner Meinung müssen technologische Hilfsmittel wesentliche Voraussetzungen erfüllen,

damit diese Prozesse auch bestmöglich optimiert werden: „Ein System muss für den Nutzer einen geringen Erfassungs- und Aufbereitungsaufwand sowie eine zügige Verfügbarkeit und Plausibilität der Daten garantieren.“

Individuelle Lösungen notwendig

Die Anpassung an die individuellen Bedürfnisse sieht Stausberg als einen zentralen Vorteil der Lösung. Softwarelösungen müssten in die Prozesslandschaft des Unternehmens eingebettet werden, um aufwendige Schnittstellenarbeiten zu vermeiden und einen größtmöglichen Mehrwert zu generieren. ■

Klaus Baumann ist freier Journalist in Münster.



ZIELGENAU DIE RICHTIGEN BEWERBER FINDEN

- 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 900 Bewerberprofile online.

Jetzt schalten!
546,- €/4 Wochen



www.horizontjobs.de

HORIZONTJobs
KARRIEREPORTAL FÜR MARKETING, WERBUNG UND MEDIEN

Unser Partner:
monster.de
Ihr neues Leben ruft™

„Flexibilität wird wichtiger“

INTERVIEW. Die demografische Entwicklung macht Zeitwirtschaft und Personaleinsatzplanung noch bedeutsamer für Unternehmen – und noch komplexer.

personalmagazin: Inwieweit wird die demografische Entwicklung in Deutschland die Zeitwirtschaft beeinflussen?

Burkhard Scherf: Demografie ist aus meiner Sicht einer der ganz wichtigen gesellschaftlichen Megatrends, der sich ziemlich stark auf die Unternehmen auswirken wird. Die Belegschaften werden älter, das Rentenalter geht nach oben und damit werden die Betriebe umgehen müssen. Das heißt, in Zukunft haben Unternehmen viel mehr Fragen, etwa: Wie können sie ältere Mitarbeiter weiterhin beschäftigen? Sie werden an vielen Stellen etwas tun müssen, insbesondere bei den Arbeitszeitmodellen und bei der Schichtplanung.

personalmagazin: Sind diese Themen schon in den Unternehmen angekommen?

Scherf: Es gibt immer mehr Unternehmen, die sich diesen Themen zuwenden. Aber viele Unternehmen kümmern sich weiterhin lediglich um die kurzfristigen operativen Themen. Das ist die Herausforderung beim Thema Demografie: Es geht um einen langfristigen Effekt, der heute schon zu wirken beginnt, dessen gravierendere Auswirkungen allerdings erst in der Zukunft liegen. Daher gibt es die Tendenz, das etwas auf die lange Bank zu schieben. Das ist aus meiner Sicht sehr gefährlich, denn die Maßnahmen, um diesem Effekt gegenzusteuern, brauchen Zeit.

personalmagazin: Mit welchen Fragestellungen kommen die Unternehmen in die Arbeitszeitberatung?

Scherf: Das ist ein größeres Spektrum. Das Thema Demografie nimmt an Gewicht zu. Zunächst geht es um die Frage: Wie wird sich Demografie konkret auswirken und was können wir in Sachen Arbeitszeit tun, um die Effekte abzumildern. Außerdem: Wie können wir Lebensarbeitszeitkonten sinnvoll gestalten, sodass sie mit kurzfristigeren Zeitkonten gut zusammenspielen? Wie können Modelle aussehen, die älteren Mitarbeitern die Möglichkeit geben, ihre Arbeitszeit schrittweise zu reduzieren oder weniger Schichten zu leisten?

personalmagazin: Gibt es weitere Themen?

Scherf: Die Unternehmen kommen auch mit ganz normalen Themen der Arbeits-

zeitgestaltung zu uns. So stellen sich Finanzdienstleister verstärkt die Frage, wie sie in ihren Kundenservicebereichen Arbeitszeit besser organisieren. Die klassische Gleitzeit funktioniert dort nicht mehr so gut, da die Arbeitszeiten verstärkt an die Kundenbedürfnisse angepasst werden müssen. In Produktion und Logistik geht es häufig um das Aufstellen einer guten Personalbedarfsprognose und in diesem Zuge um die Optimierung der Arbeitszeitmodelle sowie die Sicherstellung der Flexibilität in den Schichtmodellen. Diese wird immer wichtiger, da starre Systeme heute in keiner Branche mehr funktionieren.

personalmagazin: Spielt die Personaleinsatzplanung auch eine Rolle?

Scherf: Eine große. Ein reines Arbeitszeitmodell ist immer zu wenig. Um bedarfsorientiert arbeiten zu können, ist ein Kreislauf aus Prognose, Planung und Controlling nötig. Das ist das, was wir unter Personaleinsatzplanung verstehen: einen in sich geschlossenen Kreislauf zu erstellen, an dessen Anfang eine Prognose steht, bei der wir aus Daten der Vergangenheit ableiten, wie wahrscheinlich der Bedarf in Zukunft sein wird. Dementsprechend wird geplant, hinterher ausgewertet und eine neue Prognose erstellt. Hierzu werden flexible Arbeitszeitmodelle benötigt. Diese müssen aber auch so gesteuert werden, wie es dem Bedarf entspricht. Und das ist in den meisten Fällen schwierig, wenn die entsprechenden Steuerungsmethoden fehlen.



Dr. Burkhard Scherf

ist Gründer und Partner der Unternehmensberatung Dr. Scherf Schütt & Zander und Experte für Arbeitszeitmanagement und Personaleinsatzplanung.

personalmagazin: Welche Branchen sind führend in der Zeitwirtschaft?

Scherf: Am meisten Erfahrung und Umsetzungserfolge gibt es in den großen produzierenden Unternehmen, die seit Jahren und Jahrzehnten so verfahren, da sie anders gar nicht überleben könnten. Die meisten anderen Branchen gehen erst in jüngster Zeit in diese Richtung. Insbesondere die Logistik spürt aktuell, dass sie ihre Zeitwirtschaft optimieren muss. Das ist ein relativ kurzfristiges Geschäft, das von schnellen Reaktionen lebt.

personalmagazin: Wie ist die Situation beim Software-Einsatz? Halten Sie Cloud Computing für sinnvoll?

Scherf: Der entscheidende Vorteil der Cloud ist, dass sich ein Unternehmen vom eigenen Betrieb von Hard- oder Software befreien und seine Rechenlast geringer halten kann. In der Zeitwirtschaft sehe ich Cloud Computing daher als durchaus sinnvoll an. Skeptischer bin ich bei der Software für Personaleinsatzplanung, die noch keinen so hohen Reifegrad erreicht hat. Denn das Bestreben der Anbieter von Cloud Computing ist, stärker standardisierte Lösungen zu schaffen, die sie an viele kleine Kunden relativ aufwandslos verteilen können. Personaleinsatzplanung ist aber ein komplexes Thema. Was in dem einen Unternehmen funktioniert, muss in einem anderen Unternehmen noch lange nicht funktionieren, da die Bedarfsstrukturen und auch die Datengrundlagen anders sind.

personalmagazin: Und was halten Sie von mobilen Erfassungsgaräten?

Scherf: Mobile Erfassung nimmt zu. In einigen Branchen ist sie sicherlich sinnvoll. Große Reinigungs- und Sicherheitsdienstleister haben zweifelsohne Bedarf an mobilen Lösungen. Es gibt schon einige ganz

interessante Anwendungen für die Zeiterfassung. Auch in der Personaleinsatzplanung sehe ich mobile Lösungen als eine Option für die Schnittstelle zum Mitarbeiter, etwa um nach Präferenzen bei Schichtzeiten zu fragen. Hierfür sind bereits einige Lösungen auf dem Markt, aber es hapert noch etwas an der Akzeptanz durch die Mitarbeiter. Da könnten schöne, einfache Handy-Applikationen im Laufe der Zeit eine Alternative werden.

personalmagazin: Gibt es auch Fälle, in denen Sie von der Einführung einer neuen Software abraten?

Scherf: Wir raten auf jeden Fall von einer undifferenzierten Erwartung ab: „Ich habe ein Problem in der Personaleinsatzplanung und -steuerung, durch eine Software wird das schon besser werden.“ Das sind genau die Voraussetzungen, die solche Projekte kläglich scheitern lassen. Die Unternehmen müssen zunächst für sich klären: Wie soll Planung künftig anders und besser ablaufen? Die grundlegenden Fragestellungen sind zunächst organisatorischer Natur. Das muss geklärt sein. Dann kann man sagen: So soll unser künftiger Planungsprozess aussehen. Und fragen: Würde uns Software dabei wirklich helfen? Hier gibt es Fälle, in denen eine schöne, einfache und nicht zu teure Software gefunden werden kann. Aber es gibt auch Fälle, in denen sich Unternehmen auch gut mit Excel und einer Zeiterfassungsanwendung behelfen können. Und es gibt Fälle, in denen eine gute Datenbasis und eine unterstützende professionelle Software benötigt werden. Da muss man zudem genau hinschauen, welche Software wirklich hilft und welche nur in der Präsentation schön aussieht. ■

Das Interview führte **Daniela Furkel**.



KABA®

ERP-Lösungen aus einer Hand

Mit mehr als 1.300 Installationen ist Kaba der führende Hersteller für Sub-Systeme für Zeiterfassung, Zutrittskontrolle und Betriebsdatenerfassung für SAP®.

Kaba-Lösungen sind

- ... vollständig in Ihr SAP-System integriert
- ... laufen automatisch im Hintergrund
- ... sind technologisch immer up-to-date

Vertrauen Sie auf mehr als 20 Jahre Erfahrung im SAP-Markt.

Besuchen Sie uns:
Zukunft Personal Köln
 20.-22.09.2011
 Halle 3.2, Stand E14



Kaba GmbH
 Philipp-Reis-Straße 14
 63303 Dreieich
 Telefon +49 6103 9907-0
 info@kaba.de

www.kaba.de

Videobeweis kann wertlos werden

Ob das Recht besteht, einen Arbeitsplatz mit einer Videokamera zu überwachen, ist arbeitsrechtlich umstritten. Unabhängig davon stellt sich die Frage, ob eine Aufzeichnung in einem Gerichtsprozess als zulässiges Beweismittel eingesetzt werden kann. Dies hatte der Inhaber eines Brauhauses vor dem Arbeitsgericht Düsseldorf gefordert. Er wollte mit der heimlichen Aufnahme beweisen, dass die ausgeschenkten Biere nicht korrekt abgerechnet wurden. Das Arbeitsgericht lehnte den Beweis Antrag ab, denn nicht jeder pauschale Verdacht auf Unterschlagung von Getränken rechtfertigt eine heimliche Videoüberwachung. Einem solchen Antrag sei nur nachzugehen, wenn der Arbeitgeber aufgrund tatsächlicher und nachprüfbarer Anhaltspunkte seinen Verdacht konkretisieren könne. Da dies nicht der Fall war, unterlägen die gewonnenen Daten einem Beweisverwertungsverbot. Die Aufnahmen müssten daher im arbeitsrechtlichen Prozess ignoriert werden, selbst wenn aus der Videoaufzeichnung eindeutig hervorginge, dass falsch eingeschenkt wurde (Arbeitsgericht Düsseldorf, Urteil vom 9.5.2011, Az. 11 Ca 7326/10).



Mitarbeiter wurden beim Bierzapfen gefilmt.

Kosten der Berufsausbildung sind nachträglich steuerlich abzusetzen

Mit einem von Fachleuten als sensationell beurteilten Richterspruch erlitt die Steuerverwaltung eine herbe Niederlage. Diese lehnte es bisher rigoros ab, dass Berufsanfänger Kosten ihrer Ausbildung nachträglich steuerlich geltend machen können. Insbesondere bei teuren Spezialausbildungen könnte dieses Urteil bei zahlreichen Berufsanfängern dazu führen, dass sie in den ersten Jahren nur verhältnismäßig wenig, in Einzelfällen sogar gar keine Steuern zahlen müssen. Wenn diese Rechtsprechung von

der Fachwelt meist im Konjunktiv beschrieben wird, so hat dies einen Grund: Niemand glaubt daran, dass die Finanzverwaltung die Entscheidung kampflos akzeptiert. Vielmehr ist damit zu rechnen, dass sich die Finanzämter darauf berufen, dass dieses Urteil lediglich einen Einzelfall regelt, nur die klagenden Parteien begünstigt und daher auch in Zukunft jeder Einzelfall geprüft werden müsse. Um sich aber alle Rechte vorsorglich zu sichern, ist Berufsanfängern zu raten, ihre Ausbildungskosten fristwährend geltend zu machen.

NACHRICHTEN

Absage an fleißige Beamte

Sofern es Beamte geben sollte, die auf ein Weiterarbeiten jenseits des 65. Lebensjahres bestehen, haben diese schlechte Karten. Der EuGH hat entschieden, dass die Regelaltersgrenze von 65 Jahren für Beamte europarechtlich nicht zu beanstanden ist.

EuGH, Urteil vom 21.7.2011, Az. C-159/10t

Zusatzbeiträge der DAK

Jetzt hat es auch die Deutsche Angestellten Krankenkasse (DAK) erwischt. Das Sozialgericht Berlin hat am 10. August 2011 entschieden, dass Zusatzbeiträge zu Unrecht erhoben wurden. Die Krankenkasse habe ihre Mitglieder nicht ausreichend auf ihr Sonderkündigungsrecht hingewiesen.

SG Berlin, Az. S 73 Kr 2306/10

Lebenspartnerschaften

Das Sozialgericht München hat mit einem Urteil vom 22. Juli 2011 die Gleichstellung Homosexueller gestärkt. Danach haben diese grundsätzlich das Recht auf die sofortige Zahlung von Arbeitslosengeld, wenn sie ihren Arbeitsplatz aufgeben, um zum Partner in eine andere Stadt zu ziehen

SG München, Az. AL 816/08

Streit um Ein-Euro-Jobs

In seltener Einmütigkeit äußern sich der Gewerkschaftsbund und die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände zum Einsatz von Ein-Euro-Jobbern. Sie fordern ein echtes Mitspracherecht über die Fragen von Einsatzfeldern geförderter Beschäftigungsmaßnahmen. Konkret solle dies mit einem Vetorecht seitens BDA und DGB verbunden sein. Nur so könnten Wettbewerbsbeeinträchtigungen durch öffentliche Beschäftigung vermieden werden.

www.handelsblatt.com



Beten zwecklos: Am Ostersonntag wird kein Zuschlag gezahlt.

Oster- und Pfingstsonntag sind keine Feiertage

Bestimmt ein Tarifvertrag, dass für Feiertage ein Lohnzuschlag bezahlt werden muss, so gilt dies nur für eindeutige, sich aus dem jeweiligen Landesrecht ergebende gesetzliche Feiertage. Geklagt hatte ein Arbeitnehmer, der den Oster- und Pfingstsonntag in Sachsen-Anhalt als kirchlichen Feiertag reklamierte und daher die erheblich über den Sonntagszuschlägen liegenden Feiertagszuschläge bezahlt haben wollte – nachzulesen im Personalmagazin Heft 8/2011 auf Seite 57. Das BAG hat jetzt endgültig entschieden: Ein tariflicher Anspruch besteht nicht, weil in Sachsen-Anhalt Ostersonntag und Pfingstsonntag nach dem Landesrecht gesetzlich nicht als Feiertage bestimmt sind. Anhaltspunkte für ein weitergehendes tarifliches Verständnis des Feiertags bestehen nicht (BAG, Urteil vom 17.8.2011, 10 AZR 347/10).

Lohnabrechnung für Azubis

Da Auszubildende häufig nicht über eine Lohnsteuerkarte verfügen und für das Jahr 2011 keine Lohnsteuerkarten mehr ausgestellt werden, fordern viele Personalabteilungen für das kommende Ausbildungsjahr eine sogenannte Ersatzbescheinigung an. Übersehen wird dabei häufig die Möglichkeit, dem Auszubildenden den entsprechenden Gang zum Finanzamt zu ersparen. Ist das Ausbildungsverhältnis gleichzeitig ein „erstmaliges Dienstverhältnis“, kann auf die Ersatzbescheinigung verzichtet und die Entgeltabrechnung problemlos nach der Steuerklasse eins ermittelt werden.

Arnold/Tillmanns (Hrsg.)

Bundesurlaubsgesetz

Praxiskommentar zum BUrlG und zu angrenzenden Vorschriften mit Gestaltungshinweisen und Beispielen

2. Auflage



Auf CD-ROM:
Kompletter Buchinhalt, Gesetze
und Entscheidungen im Volltext

HAUFE RECHT KOMMENTAR

- Inklusive urlaubsrechtlich relevanter Vorschriften aus dem BEEG, PflegeZG, MuSchG, ArbPISchG, JArbSchG und SGB IX
- Mit der neuen Rechtsprechung zur Urlaubsübertragung bei Krankheit und Elternzeit

HAUFE.

Der Praxiskommentar von Arnold, Tillmanns auf neuestem Rechtsstand.

Alles zum Bundesurlaubsgesetz

Die renommierten Herausgeber führen sicher durch das gesamte Urlaubsrecht und angrenzende Vorschriften.

- Ausführliche Kommentierung der Vorschriften des BUrlG. Dazu Beispiele und Gestaltungshinweise für die Praxis
- Inklusive urlaubsrechtlich relevanter Vorschriften aus dem Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz, Pflegezeitgesetz, Mutterschutzgesetz, Arbeitsplatzschutzgesetz, Jugendarbeitsschutzgesetz und Sozialgesetzbuch IX
- Neu in der 2. Auflage: aktuelle Rechtsprechung zur Urlaubsübertragung bei Krankheit und Elternzeit, Kommentierung zum Pflegezeitgesetz, Lohnsteuer- und sozialversicherungsrechtliche Hinweise
- Auf CD-ROM: kompletter Kommentartext, zitierte Gesetze und Entscheidungen im Volltext

Manfred Arnold, Christoph Tillmanns (Hrsg.)
Bundesurlaubsgesetz
2. Auflage 2010 | 750 Seiten | Buch mit CD-ROM
Bestell-Nr. E04256 | ISBN 978-3-448-10013-6
nur € 69,00

Jetzt bestellen!
www.haufe.de/bestellung
oder in Ihrer Buchhandlung

Tel. 0180-50 50 440; 0,14 €/Min. aus dem deutschen Festnetz;
max. 0,42 €/Min. mobil. Ein Service von dtms.

Der Urlaubssenat hat entschieden

Wenn Sie eine solche Überschrift lesen, sollten Sie sich tatsächlich die Mühe machen, der Meldung nachzugehen, denn es kann unter Umständen um viel Geld gehen. Der Grund ist bekannt und liegt in

der Rechtsprechung zur Unverfallbarkeit von Urlaub bei Langzeiterkrankungen. Dass es gegen eine nachträgliche Geltendmachung im Einzelfall aber durchaus Einwände geben kann, hat das BAG

aktuell zweimal unter Beweis gestellt. Insbesondere die Geltung von Ausschlussfristen bei Urlaubsabgeltung ist dabei von erheblicher praktischer Bedeutung.

Urlaub nach Langzeiterkrankung

ZUSAMMENFASSUNG Nach einer Langzeiterkrankung muss der unverfallene Urlaub aus den Vorjahren in dem Kalenderjahr, in dem die Tätigkeit wieder aufgenommen wird, beantragt und genommen werden, ansonsten verfällt er.

RELEVANZ Das Urteil relativiert keineswegs die Rechtsprechung des EuGH zur Nichtverfallbarkeit von Urlaub bei Langzeiterkrankungen. Bis auf Weiteres gilt daher, dass Urlaub, der wegen einer Langzeiterkrankung nicht genommen werden kann, zunächst nicht verfällt. Das Bundesarbeitsgericht stellt allerdings klar: Nach seiner Wiedergenesung muss sich ein Arbeitnehmer wieder an die normalen Spielregeln des Urlaubsrechts halten. Das heißt, der Urlaub muss nach Rückkehr an den Arbeitsplatz vom Arbeitnehmer beantragt und genommen werden. Ist dies nicht der Fall, so erlischt sämtlicher Urlaub spätestens nach dem Übertragungszeitraum des Folgejahres.

Quelle BAG Urteil vom 9.8.2011, Az. 9 AZR 425/105
Zum Thema ... Personalmagazin 2/2011, Seite 62

Aufzeichnen von Personalgesprächen

ZUSAMMENFASSUNG Das heimliche Aufzeichnen von Personalgesprächen durch einen Arbeitnehmer ist als erheblicher Arbeitsvertragsverstoß anzusehen, der ohne vorherige Abmahnung zur außerordentlichen Kündigung berechtigt.

RELEVANZ Aufzeichnungen von Gesprächen sind nicht nur für den Arbeitgeber tabu. Auch wenn ein Arbeitnehmer zu einem solchen Mittel greift, gibt es dafür in der Regel keinen Rechtfertigungsgrund. Die Einlassung des Arbeitnehmers, er habe die Bandaufzeichnungen zur Abwehr etwaiger rechtlicher Eingriffe anfertigen dürfen, reichte dem Gericht jedenfalls nicht zu einer Rechtfertigung aus. Im Hinblick darauf, dass dem Arbeitnehmer eine mehrfache Verletzung des Aufnahmeverbots nachgewiesen werden konnte, sei das Vertrauen des Arbeitgebers in den Arbeitnehmer ernsthaft und unwiederbringlich gestört worden.

Quelle LAG Köln, Urteil vom 18.5.2011, Az. 8 Sa 364/11
Zum Thema ... Personalmagazin 1/2011, Seite 18

Ausschlussfristen bei Urlaubsabgeltung beachten

ZUSAMMENFASSUNG Urlaubsabgeltung ist kein sogenanntes Surrogat des Urlaubsanspruchs, sondern eine Geldforderung und unterliegt damit einzel- und tarifvertraglichen Ausschlussfristen.

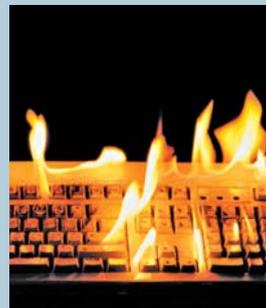
RELEVANZ Neues zum Thema Langzeiterkrankung und Urlaub: Bei Resturlaub bestehen die Ansprüche auf dessen finanzielle Abgeltung nicht unbegrenzt. Das BAG stellte klar, dass Ausschlussfristen greifen können, etwa wenn das Arbeitsverhältnis endet. Nur innerhalb dieser Frist kann die Geldforderung durchgesetzt werden.

Quelle BAG, Urteil vom 9.8.2011, Az. 9 AZR 352/10
Zum Thema ... Personalmagazin 2/2011, Seite 62

Kunsthfreiheit sticht Kündigung

ZUSAMMENFASSUNG Wer den Alltag mit Arbeitskollegen und Vorgesetzten zu einem Roman verarbeitet hat, kann sich auf die grundgesetzlich garantierte Kunstfreiheit berufen.

RELEVANZ Das Urteil zeigt, dass im Zusammenhang mit arbeitsrechtlichen Kündigungstreitigkeiten stets die gesamte Rechtsordnung auf dem Prüfstand steht. Vorgeworfen wurde einem Arbeitnehmer, er habe durch seinen Roman den Betrieb in erheblichen Misskredit gebracht. Beweisanträge des Arbeitgebers, die sich auf konkrete Passagen des Buches bezogen, in denen nach seiner Auffassung konkret identifizierbare Mitarbeiter beleidigt wurden, blieben erfolglos. Das Landesarbeitsgericht bestätigte stattdessen dem Arbeitnehmer, dass er sich in dem grundgesetzlich geschützten Bereich der Kunstfreiheit bewege (Art. 5, Abs. 3, Satz 1 GG). Der Vollständigkeit halber sei hier auch noch der Titel des Romans genannt, der da lautet: „Wer die Hölle fürchtet, kennt das Büro nicht“.



Roman über Büro und Hölle

Quelle LAG Hamm, Urteil vom 15.7.2011, Az. 13 Sa 436/11
Zum Thema ... Personalmagazin 5/2006, Seite 45

HIV-Infektion keine Behinderung

ZUSAMMENFASSUNG Das bloße Vorliegen einer HIV-Infektion führt nicht zu einer Beeinträchtigung der Erwerbsfähigkeit und stellt deshalb auch keine Behinderung im Sinne des allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) dar.

RELEVANZ Im vorliegenden Fall war zu entscheiden, ob sich ein HIV-infizierter Arbeitnehmer nach einer Kündigung in der Probezeit auf das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) stützen kann. Der hatte argumentiert, dass entweder schon die Kündigung wegen einer unzulässigen Diskriminierung unwirksam sei, oder dieser Verstoß zumindest eine Entschädigungspflicht auslöse. Beides wurde allerdings vom Arbeitsgericht mit der Begründung abgelehnt, dass schon das Merkmal einer Behinderung nicht erfüllt sei.

Quelle ArbG Berlin, Urteil vom 21.7.2011, Az. 17 Ca 1102/11
Zum Thema ... Personalmagazin, 6/2009, Seite 71

HINWEIS

Grundsatzentscheidungen abgesagt

ZUSAMMENFASSUNG Zur Beantwortung zweier Grundsatzanfragen, bei denen bereits der Termin zur mündlichen Verhandlung beim BAG bestimmt worden war, ist es wegen anderweitiger Prozessbeendigung nicht gekommen. Im ersten Fall ging es um die Frage, wann einem Betriebsrat PC- und Internet-Zugang zur Verfügung zu stellen ist.

Im anderen Verfahren ging es um die Frage, ob ein Angebot des Arbeitgebers auf Vertragsänderung auch durch Schweigen angenommen werden könne. Da die Parteien dieses Verfahren übereinstimmend für erledigt erklärten, muss die Fachwelt auf die Klärung dieser Grundsatzfrage weiter warten.

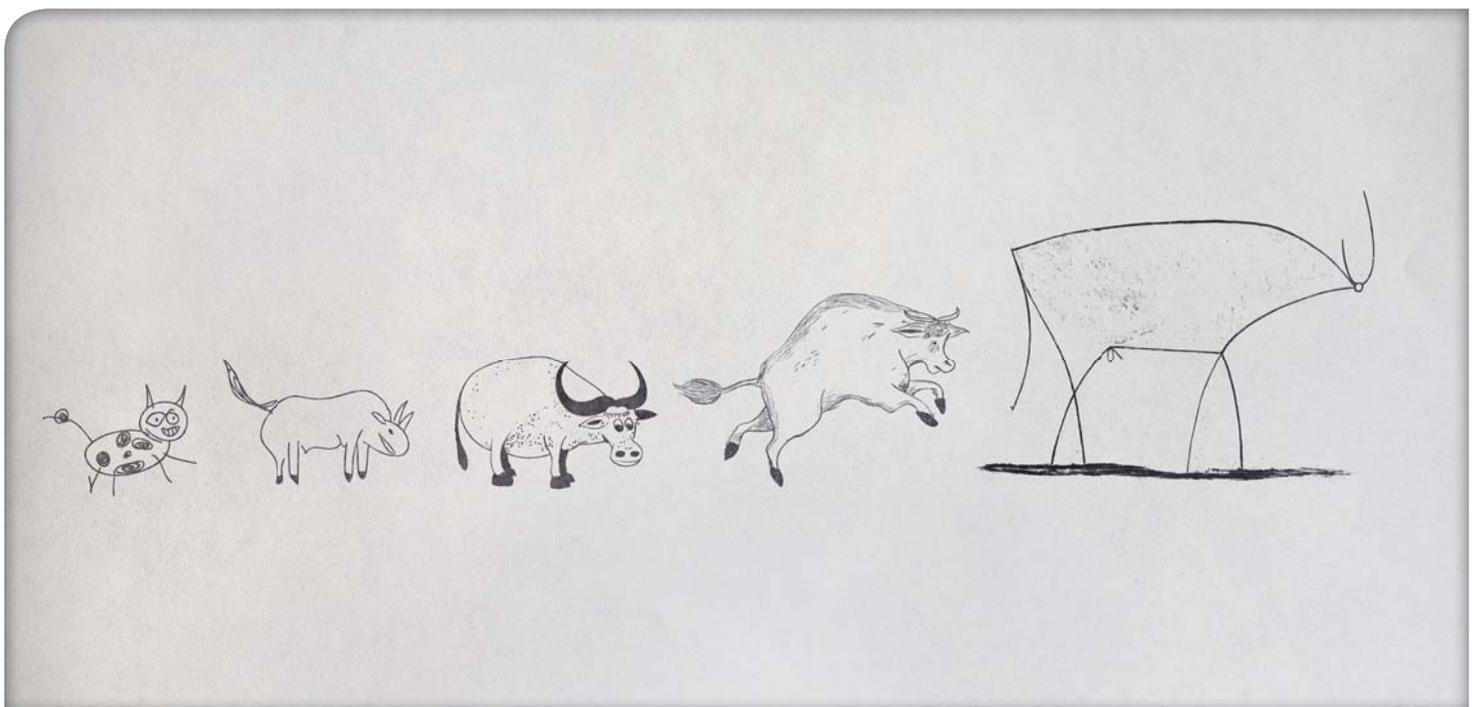
Betriebsratsfall: 7 ABR 41/10 – Einstellung durch Beschluss

Schweigenfall: 10 AZR 421/10 – Beendigung durch Erledigungserklärung

Wer sich weiterentwickelt, kann Großes erreichen.



Deutsche Universität für Weiterbildung
 Berlin University for Professional Studies
duw-berlin.de/PM



© Succession Picasso / VG Bild-Kunst, Bonn 2011

- ✦ Master of Business Administration
- ✦ Master of Arts
- ✦ Master of Science
- ✦ Universitätszertifikate
- ✦ flexibles Fernstudium
- ✦ berufsbegleitend & praxisnah
- ✦ staatlich anerkannt
- ✦ Teststudium möglich
- ✦ Gratis-Hotline: 0800 / 9 333 111

Rechtssichere Altersbefristungen

GESTALTUNG. Kontrolle über die betriebliche Altersstruktur hat, wer Altersklauseln richtig vereinbart. Dann wirkt der Rentenbeginn als Vertragsende.

Von **Burkhard Fabritius**

Schon aus Gründen der Planungssicherheit haben Unternehmen ein Interesse daran, Altersbefristungen rechtssicher zu vereinbaren. So können sie festlegen, wann Mitarbeiter spätestens aus dem Arbeitsverhältnis ausscheiden. Nach einer Forsa-Umfrage aus dem Jahr 2010 möchte aber jeder dritte Bundesbürger über die Regelaltersgrenze hinaus arbeiten. Vor diesem Hintergrund werden Streitigkeiten über Altersbefristungen die Arbeitsgerichte weiter beschäftigen.

Zur grundsätzlichen Rechtslage ist dabei klarzustellen: Enthalten die einschlägigen Arbeitsbedingungen – etwa im Tarifvertrag, in Betriebsvereinbarungen oder im Arbeitsvertrag – keine Altersbefristung, entscheidet allein der Arbeitnehmer, ob er das Arbeitsverhältnis über die Regelaltersgrenze hinaus fortsetzt. Denn eine Kündigung des Arbeitgebers wegen des Erreichens der Regelaltersgrenze ist gemäß § 41 Satz 1 SGB VI unwirksam.

Maßstab eins: Das Teilzeit- und Befristungsgesetz

Ein auf das Erreichen eines bestimmten Alters befristeter Vertrag ist eine Befristung im Sinne des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG) und damit nur zulässig, wenn ein anerkannter Sachgrund nach § 14 Abs. 1 TzBfG vorliegt.

Zudem bedarf gemäß § 14 Abs. 4 TzBfG die Befristungsabrede der Schriftform.

Nach der Rechtsprechung (BAG, Urteil vom 18.6.2008, Az. 7 AZR 116/07) ist der erforderliche Sachgrund ein solcher nach § 14 Abs. 1 Satz 2 Nr. 6 TzBfG, also ein in der Person des Arbeitnehmers liegender Grund.



Abschied bei Rentenbeginn? Das ist vertraglich zu regeln.

Maßstab zwei: Das allgemeine Gleichbehandlungsgesetz

Ein Sachgrund im Sinne des TzBfG muss aber von der Rechtsordnung gebilligt werden, darf insbesondere nicht gegen das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) verstoßen. Eine Altersdiskri-

minierung im Sinne des AGG liegt bei Vereinbarung einer Altersbefristung vor, denn Mitarbeiter, welche die Regelaltersgrenze erreichen, werden anders behandelt, als solche, bei denen dies nicht der Fall ist. Bei den erstgenannten endet das Arbeitsverhältnis, bei den anderen hingegen nicht. Aber nicht jede Diskriminierung ist unzulässig. So ist gemäß § 10 Satz 1 AGG eine Altersdiskriminierung zulässig, wenn sie objektiv angemessen und durch ein legitimes Ziel gerechtfertigt ist. Dies ist nach § 10 Satz 3 AGG insbesondere bei Vereinbarungen der Fall, die die Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses ohne eine Kündigung zu einem Zeitpunkt vorsehen, zu dem der oder die Beschäftigte eine Rente wegen Alters beantragen kann.

Diese Bedingung liegt sowohl bei tarifvertraglich als auch betriebsverfassungsrechtlich oder arbeitsvertraglich vereinbarten Altersbefristungen auf das Erreichen der Regelaltersgrenze vor. Die Altersdiskriminierung ist in diesem Fall also nach dem Wortlaut des AGG gerechtfertigt. Die Ungleichbehandlung wegen des Alters wäre allerdings dann nicht gerechtfertigt, wenn § 10 Satz 3 Nr. 5 AGG auf die vorliegende Fallkonstellation nicht anwendbar wäre, weil die Vorschrift ihrerseits gegen das Europarecht, und zwar insbesondere die Gleichbehandlungsrichtlinie 2000/78 EG verstieße. § 10 Satz 3 Nr. 5 AGG wäre dann zwar nicht unwirksam, da nach

deutschem Recht die Verwerfungskompetenz deutscher Gesetze beim Bundesverfassungsgericht (BVerfG) liegt. Deutsche Gerichte dürften das Gesetz aber nicht anwenden (BAG, Urteil vom 26.4.2006, Az. 7 AZR 500/04, BVerfG, Beschluss vom 6.7.2010, Az. 2 BvR 2661/06).

Tarifvertragliche Altersbefristungen

Nach Art. 6 Abs. 1 der Richtlinie 2000/78 sind Altersdiskriminierungen zulässig, wenn sie durch ein legitimes Ziel der Beschäftigungs- und Arbeitsmarktpolitik gerechtfertigt sind und die Mittel zur Erreichung dieses Ziels angemessen und erforderlich sind. Bereits in einer Entscheidung vom 16. Oktober 2007 (Az. C-411/05 - Palacios) hatte der EuGH zu einem spanischen Arbeitsverhältnis festgestellt, dass tarifvertraglich vereinbarte Altersbefristungen grundsätzlich geeignet seien, den Arbeitsmarkt zu beleben und die Beschäftigungsgerechtigkeit zwischen den Generationen zu fördern. Sie seien deshalb grundsätzlich europarechtskonform. Ob jeweils im konkreten Fall eine Altersbefristung geboten sei, hätten die Tarifvertragsparteien festzustellen. Dass § 10 Satz 3 Nr. 5 AGG europarechtlich nicht zu beanstanden sei, war damit indiziert. Dennoch erachteten einige Instanzgerichte, insbesondere zwei Kammern des Arbeitsgerichts Hamburg, tarifvertragliche Altersbefristungen für unwirksam. Der EuGH hatte sich deshalb erneut mit – diesmal deutschen – tarifvertraglichen Altersbefristungen zu beschäftigen und stellte fest (Urteil vom 12.10.2010, Az. C-45/09 Rosenblatt): § 10 Satz 3 Nr. 5 AGG verstößt nicht gegen Europarecht. Doch auch danach ist in der Rechtsprechung keine Ruhe eingekehrt. In einer Entscheidung vom 25. Januar 2011 (Az. 21 Ca 235/05) hat das Arbeitsgericht Hamburg erneut eine tarifvertragliche Altersbefristung für unwirksam erachtet – diesmal wegen eines Verstoßes gegen den Gleichbehandlungsgrundsatz.

Da aber auch der EuGH die Kompetenz der Sozialpartner, beurteilen zu können,

ob Altersbefristungen in den jeweiligen Branchen sachlich gerechtfertigt und notwendig sind, in den Vordergrund stellt, empfiehlt es sich, bei der Vereinbarung tarifvertraglicher Altersbefristung in einer Protokollnotiz die Gründe für die Altersbefristung festzuhalten. Denn nach der Rechtsprechung des EuGH muss feststellbar sein, dass die Tarifvertragsparteien eine Altersbefristung aus Gründen für erforderlich hielten, die europarechtlich gedeckt sind. Mangelnde Erkenntnisse über die Gründe einer Altersbefristung hatte auch das Arbeitsgericht Hamburg zu seiner Vorlage an den EuGH bewogen, da es sich außerstande sah, nachzuvollziehen, ob die tarifvertraglich vereinbarte Altersbefristung

von rechtfertigenden Gründen im Sinne der Gleichbehandlungs-Richtlinie gedeckt war.

Praxistipp: In Tarifverträgen sollten die Tarifparteien in einer Protokollnotiz die maßgeblichen Gründe für die Vereinbarung einer Altersbefristung festhalten.

Eine solche Protokollnotiz könnte etwa wie folgt lauten: „Mit der Altersbefristung verfolgen die Tarifvertragsparteien arbeitsmarktpolitische Ziele. Sie wollen die Beschäftigungsverteilung zwischen den Generationen fördern und einen positiven Beitrag zur Reduzierung der Arbeitslosigkeit leisten. Zudem wollen die Tarifvertragsparteien den tarifgebundenen Unternehmen eine sachgerechte

HINTERGRUND

70-Jähriger klagt gegen eine Kündigung

Ein Autoverkäufer im ostwestfälischen Paderborn, der mittlerweile das 70. Lebensjahr erreicht hatte, klagte gegen seine Kündigung. Das Arbeitsgericht bescheinigte ihm, dass er einen Anspruch auf unbefristete Weiterbeschäftigung habe.

Was für die Boulevardpresse eine Sensation war und zu Schlagzeilen wie „Rentner haben Kündigungsschutz“ führte, war formaljuristisch gesehen nichts anderes als die Umsetzung des geltenden Rechts, insbesondere des § 41 SGB VI (vergleiche Kasten auf Seite 74). Da nach dieser Vorschrift die Möglichkeit einer Kündigung „wegen“ des Eintritts des Rentenalters nicht möglich ist, bleibt, solange dem Arbeitnehmer vorwerfbares Verhalten zur Last zu legen ist, was zu einer verhaltensbedingten Kündigung führen könnte, nur die betriebsbedingte Kündigung. Hier aber ist bekanntlich stets eine Sozialauswahl durchzuführen, bei der laut Kündigungsschutzgesetz zwingend die Betriebszugehörigkeit sowie das Lebensalter als Abwägungskriterium eine Rolle spielen muss. Angesichts einer elfjährigen Betriebszugehörigkeit und dem Lebensalter 70, bescheinigte das Arbeitsgericht dem Arbeitgeber, dass dieser statt seines Seniors, einen anderen Mitarbeiter hätte entlassen müssen. Allerdings gilt auch: Bei der Sozialauswahl ist nach dem Kündigungsschutzgesetz auch eine Kündigung wirksam, wenn sie zum „Erhalt einer bestimmten Altersstruktur“ beitragen soll. Das Autohaus führte daher an, man habe aufgrund dieser Strukturüberlegungen eine Verjüngung des Verkaufsteams erreichen wollen und deswegen von der klassischen Sozialauswahl nach den Kriterien der Betriebszugehörigkeit und des Alters abweichen dürfen. Das wiederum ließ das Gericht nicht gelten, denn der Gesetzgeber habe mit dem Erhalt einer bestimmten Altersstruktur nicht eine generelle „Verjüngungskur“ erlaubt. Würde man dies tun, wäre es nämlich möglich, periodisch (zum Beispiel alle zehn Jahre) die ältesten Arbeitnehmer zu entlassen und die Wertung des Kündigungsschutzgesetzes würde ins Leere laufen.

Arbeitsgericht Paderborn, Urteil vom 22.3.2006, 3 Ca 1947/05

Personal- und Nachwuchsplanung und eine ausgewogene Altersstruktur ermöglichen.“

Arbeitsvertragliche Altersbefristungen

Nicht abschließend geklärt ist die Frage, ob arbeitsvertraglich in Bezug genommene Altersbefristungen in Tarifverträgen europarechtskonform sind. Zwar dürfte nach Auffassung des Autors eine Inbezugnahme zumindest bei tarifgebundenen Arbeitgebern ausreichend sein, da durch die Inbezugnahme nur eine Gleichstellung von tarifgebundenen Mitarbeitern zu nicht tarifgebundenen Mitarbeitern bewirkt wird und die Argumentation des Europäischen Gerichtshofs (EuGH), die Tarifvertragsparteien könnten die Notwendigkeit einer Altersbefristung am besten beurteilen, auch hier gilt. Bei nicht tarifgebundenen Arbeitgebern wären solche Vereinbarungen hingegen eher wie arbeitsvertragliche Altersbefristungen zu beurteilen, zu denen eine abschließende Entscheidung durch den EuGH noch aussteht.

Da aber eine Inbezugnahme auch dem Schriftformerfordernis des § 14 Abs. 4

TzBfG nicht genügt (wie dies zum Beispiel Ulrich Preis in „Der Arbeitsvertrag“, II A 20 Rn. 2, vertritt) und bereits deshalb unwirksam sein könnte, empfiehlt es sich in jedem Fall, eine Alters-

Allerdings dürfte angesichts der großen Anzahl von Arbeitnehmern, die über das Erreichen der Regelaltersgrenze hinaus weiterarbeiten möchte, ein überwiegendes arbeits- und sozialpolitisches In-

Bei bloßer Inbezugnahme auf eine tarifliche Altersbefristung steht eine abschließende Entscheidung durch den EuGH noch aus.

befristung vorsorglich explizit in den Arbeitsvertrag aufzunehmen.

Das Bundesarbeitsgericht hält arbeitsvertragliche Altersbefristungen für zulässig, wenn der Arbeitnehmer nach der Vertragsdauer eine gesetzliche Altersrente erwerben kann oder bereits erworben hat (Urteil vom 27.7.2005, 7 AZR 443/04). Da der Europäische Gerichtshof maßgeblich auf die Kompetenz der Tarifvertragsparteien abstellt, die Situation der jeweiligen Branche zu beurteilen, lässt sich nicht sicher vorhersagen, wie er arbeitsvertragliche Altersbefristungen beurteilen würde.

teresse bestehen, Altersbefristungen für zulässig zu erachten, da ansonsten der Arbeitsmarkt für junge Arbeitnehmer noch schwerer zugänglich würde.

Da befristete Verträge ordentlich nur kündbar sind, wenn das Recht dazu vorbehalten wird, ist bei der Gestaltung des Arbeitsvertrags darauf zu achten, dass ein entsprechendes Kündigungsrecht vorgesehen wird.

Altersbefristungen in Betriebsvereinbarungen

Nach den dargestellten Rahmenbedingungen sind grundsätzlich auch Altersbefristungen in Betriebsvereinbarungen zulässig. Aber Achtung: Eine betriebsverfassungsrechtlich vereinbarte Altersbefristung ist gegenüber solchen Arbeitnehmern nicht durchsetzbar, mit denen vor Abschluss der Betriebsvereinbarung ein unbefristeter Arbeitsvertrag geschlossen wurde. Denn in diesem Fall gilt aus Arbeitnehmersicht das Günstigkeitsprinzip. Der Arbeitnehmer darf sich auf die Regelung berufen, die für ihn günstiger ist. Das ist in diesem Fall der vor der Betriebsvereinbarung abgeschlossene unbefristete Arbeitsvertrag.

Altersbefristung vor Erreichen der Regelaltersgrenze

Altersbefristungen auf ein Alter vor Erreichen der Regelaltersgrenze hält das BAG für zulässig, wenn das Erreichen eines bestimmten Lebensalters wegen der Tätigkeit zu einer Gefährdung wichtiger Rechtsgüter führen kann. Dies sei

RECHTSGRUNDLAGEN

Gesetze, die bei Altersbefristungen zu beachten sind (Auszüge)

- **§ 14 Abs. 4 TzBfG**

Die Befristung eines Arbeitsvertrags ist zulässig, wenn sie durch einen sachlichen Grund gerechtfertigt ist. Ein sachlicher Grund liegt insbesondere vor, wenn [...] in der Person des Arbeitnehmers liegende Gründe die Befristung rechtfertigen.

- **§ 41 SGB VI**

Der Anspruch des Versicherten auf eine Rente wegen Alters ist nicht als ein Grund anzusehen, der die Kündigung eines Arbeitsverhältnisses durch den Arbeitgeber nach dem Kündigungsschutzgesetz bedingen kann. Eine Vereinbarung, die die Beendigung des Arbeitsverhältnisses eines Arbeitnehmers ohne Kündigung zu einem Zeitpunkt vorsieht, zu dem der Arbeitnehmer vor Erreichen der Regelaltersgrenze eine Rente wegen Alters beantragen kann, gilt dem Arbeitnehmer gegenüber als auf das Erreichen der Regelaltersgrenze abgeschlossen, es sei denn, dass die Vereinbarung innerhalb der letzten drei Jahre vor diesem Zeitpunkt abgeschlossen oder von dem Arbeitnehmer innerhalb der letzten drei Jahre vor diesem Zeitpunkt bestätigt worden ist.

beispielsweise bei Piloten der Fall, bei Flugbegleitern hingegen nicht (Vorlage an den EuGH vom 17.6.2009, Az. 7 AZR 112/08). Bei solchen Altersbefristungen ist also besonders sorgsam zu prüfen, ob wichtige Rechtsgüter, etwa wegen einems-möglichen Abnehmens der Leistungsfähigkeit, ab einem bestimmten Alter gefährdet werden und ob einer solchen Gefährdung mit einem milderem Mittel als einer Altersbefristung begegnet werden kann.

Auslegung alter Befristungsabreden

Viele ältere Arbeitsverträge enthalten eine Befristung auf das Erreichen des 65. Lebensjahres, dem früheren Renteneintrittsalter. Gemäß § 41 Satz 2 SGB VI (lesen Sie dazu auch den Kasten auf der vorherigen Seite) gelten sie als auf das Erreichen der Regelaltersgrenze abgeschlossen, wenn sie nicht innerhalb der letzten drei Jahre vor Erreichen des 65. Lebensjahres abgeschlossen oder bestätigt worden sind. Da bei Vertragsänderungen nach der Rechtsprechung des BAG der Vertragsinhalt im Übrigen bestätigt wird, müssen bei Vertragsänderungen in den letzten drei Jahren vor Vollendung des 65. Lebensjahres Altersbefristungen angepasst werden. Eine Vertragsänderung kann schon durch eine Gehaltserhöhung ausgelöst werden, sodass Unternehmen hier besondere Aufmerksamkeit walten lassen müssen. Denn führt eine Vertragsanpassung dazu, dass die alte Altersbefristung bestätigt wird, kann sie nicht mehr auf das Erreichen der Regelaltersgrenze umgedeutet werden. Dann aber wird im Zweifelsfall die ganze Befristung unwirksam, da regelmäßig nur Befristungen auf das Erreichen der Regelaltersgrenze wirksam sind.

Erwerbsminderung als auflösende Bedingung

Erwerbsminderungsrenten werden gemäß § 102 Abs. 2 SGB VI grundsätzlich nur befristet gewährt. Eine Klausel, wonach das Arbeitsverhältnis bei Gewährung solcher befristeter Renten endet,

ist unwirksam. Das BAG hält die Beendigung des Arbeitsverhältnisses für zu einschneidend, wenn der Arbeitnehmer wieder genesen kann. In diesem Fall kommt aber eine krankheitsbedingte Kündigung in Betracht, deren Wirksamkeit durch die vorzunehmende Interessenabwägung in jedem Einzelfall gerichtlich überprüft werden kann. Unternehmen müssen also, wenn ihren Mitarbeitern eine Erwerbsminderungsrente befristet bewilligt wird, entscheiden, ob das Arbeitsverhältnis gekündigt werden soll.

Bei unbefristet gewährten vollen Erwerbsminderungsrenten hält das BAG auflösende Bedingungen hingegen für zulässig (Urteil vom 23.2.2000, Az. 7 AZR 906/98). Eine Befristungsabrede auf das Erreichen der Regelaltersgrenze und einer auflösenden Bedingung bei Erwerbsminderung kann wie folgt lauten:

„Das Arbeitsverhältnis endet, ohne dass es einer Kündigung bedarf, mit Ablauf des Monats, in welchem der Arbeitnehmer die Regelaltersgrenze erreicht (je nach Geburtsjahr zwischen dem 65. und 67. Lebensjahr) oder zu dem Zeitpunkt, ab dem er eine Altersrente oder vergleichbare Leistung bezieht. Das Arbeitsverhältnis endet ebenfalls ohne Kündigung mit Ablauf des Monats, in welchem der Arbeitnehmer erstmals eine unbefristete Rente wegen vollständiger Erwerbsminderung oder eine vergleichbare Leistung bezieht. Über den Zugang eines entsprechenden Rentenbescheids hat der Arbeitnehmer den Arbeitgeber unverzüglich zu informieren. Diese Klausel lässt das Recht zur ordentlichen Kündigung entsprechend Ziffer xy dieses Vertrags unberührt.“

Altersgrenzen im Rahmen betrieblicher Altersversorgung

Auch in älteren Regelwerken zur betrieblichen Altersversorgung findet sich häufig noch das 65. Lebensjahr als Altersgrenze. Auch in diesen Fällen wird die Versorgungszusage regelmäßig so auszulegen sein, dass ein voller Ren-

tenanspruch erst mit Erreichen der Regelaltersgrenze entsteht. Nur wenn aus den Umständen des Vertragsschlusses eindeutig hervorgeht, dass der volle Rentenanspruch in jedem Fall mit dem 65. Lebensjahr entstehen sollte, kann schon in diesem Alter die volle Rente beansprucht werden. Ansonsten ist der Rentenanspruch anteilig zu kürzen, beziehungsweise entsteht erst in voller Höhe mit der jetzt geltenden Regelaltersgrenze. ■



Burkhard Fabritius

Rechtsanwalt bei Esche-Schumann Commixhau, Hamburg

ANZEIGE

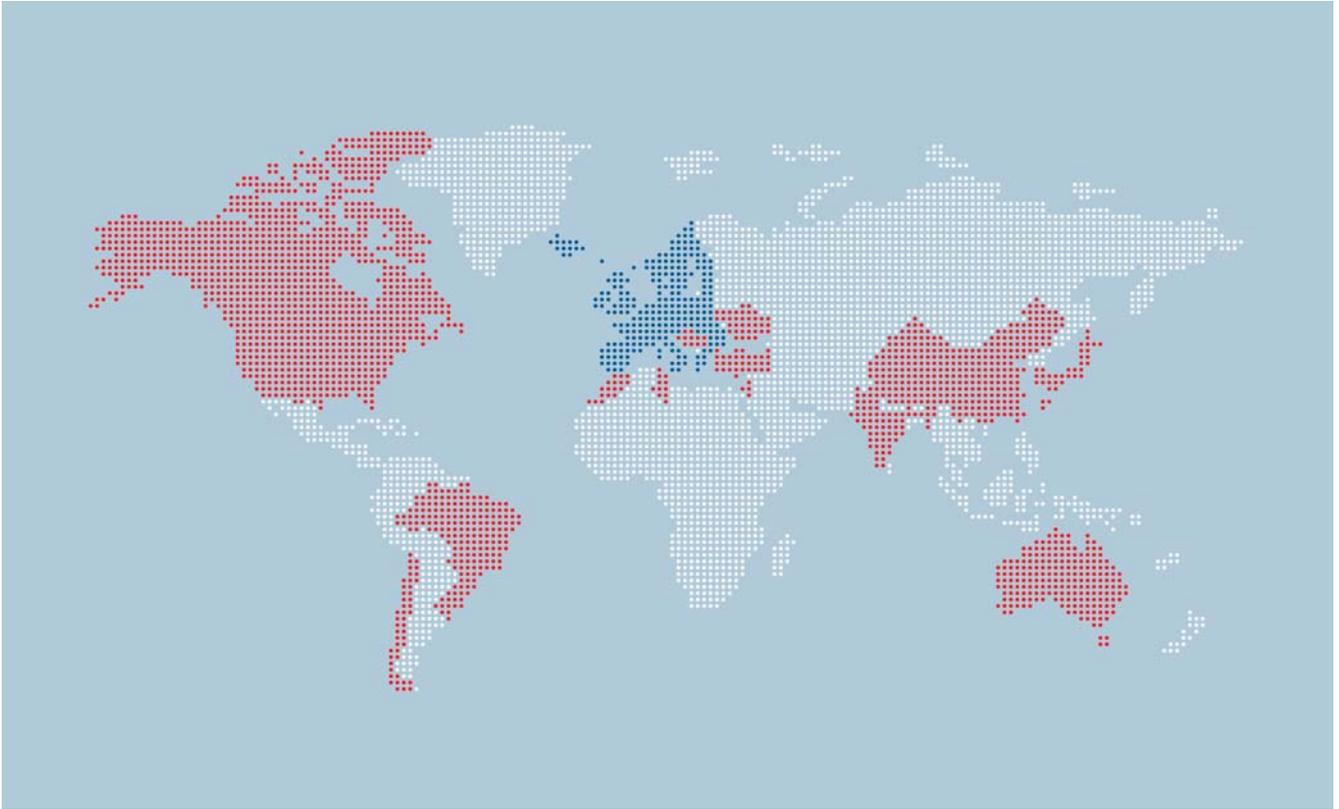
MASSGESCHNEIDERTE TALENT MANAGEMENT SOFTWARE

- > Digitale Bewerberakte
- > SAP-Schnittstellen
- > Personalanforderungs-Management

MHM RECRUITING 2012

MHM
MHM-HR.COM

Jetzt neu!



Wer weltweit Arbeitnehmer entsendet, muss unterschiedliche Bedingungen bei der Sozialversicherung berücksichtigen.

Dreigeteilte Welt bei Entsendungen

VERSICHERUNGSPFLICHT. Wenn Mitarbeiter im Ausland eingesetzt werden, bestimmt der Einsatzort die konkrete Rechtslage in der Sozialversicherung.

Von **Thorsten Steiner**

Nach dem sogenannten Territorialitätsprinzip unterliegen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die von einem Unternehmen mit Sitz in Deutschland im Ausland beschäftigt werden, zunächst nicht den deutschen Rechtsvorschriften über die Sozialversicherungspflicht. Das heißt: Dem Grundsatz nach sind Beiträge

für die deutsche gesetzliche Kranken-, Pflege-, Unfall-, Renten- und Arbeitslosenversicherung nicht abzuführen, wenn die Beschäftigungsverhältnisse räumlich im Ausland ausgeübt werden.

Entsendung muss befristet sein

Allerdings gibt es hiervon Ausnahmen: Das Territorialitätsprinzip wird unter anderem immer dann durchbrochen, wenn ein Arbeitnehmer von einem in-

ländischen Unternehmen im Rahmen eines in Deutschland bestehenden Beschäftigungsverhältnisses ins Ausland entsandt wird, um dort eine Arbeit für dessen Rechnung auszuführen. Das Entscheidende dabei ist: Diese Entsendung muss zeitlich im Voraus befristet sein und darf keinesfalls auf unbestimmte Zeit erfolgen. Ob eine Entsendung vorliegt, die dann prinzipiell auch in allen Sozialversicherungszweigen in Deutsch-

land zur Versicherungspflicht führt, entscheidet im Einzelfall die jeweils zuständige Einzugsstelle beziehungsweise für den Bereich der gesetzlichen Unfallversicherung der zuständige Unfallversicherungsträger.

Diese Ausnahmen ergeben sich zum einen durch das deutsche Recht (§ 4 SGB IV), zum anderen durch die europäische Verordnung zur Koordinierung

gal, Rumänien, Schweden, Slowenien, Spanien, Slowakei, Tschechien, Ungarn, Zypern.

Eine Entsendung in einen dieser Staaten liegt im Rahmen des EU-Sozialrechts aber immer nur dann vor, wenn von vornherein feststeht, dass diese „vorübergehende“ Auslandsbeschäftigung die voraussichtliche Dauer von 24 Monaten nicht überschreiten wird und der

Abkommen geschlossen. SVA mit Brasilien und der Ukraine werden in naher Zukunft hinzukommen.

Im Bereich dieser SVA gibt es für Entsendungen keine einheitliche zeitliche Höchstgrenze. Im Einzelnen gelten folgende Höchstgrenzen:

- Tunesien – 12 Monate
- Kroatien, Mazedonien, Südkorea sowie künftig Brasilien und die Ukraine – 24 Monate
- Chile und Marokko – 36 Monate
- Australien, China und Indien – 48 Monate
- Japan, Kanada, Québec und USA – 60 Monate
- Bosnien-Herzegowina, Israel, der Kosovo, Montenegro, Serbien und die Türkei – keine feste Zeitgrenze.

Auch die Auswirkungen in den deutschen Sozialversicherungszweigen bei Vorliegen der jeweiligen Entsendevoraussetzungen können recht unterschiedlich sein. Dies liegt am sachlichen Geltungsbereich des jeweiligen Abkommens, der festlegt, auf welche Rechtsvorschriften und damit auf welche Zweige der sozialen Sicherheit das einzelne Abkommen anwendbar ist.

Zum Beispiel unterliegt eine deutsche Entsendebeschäftigung in China im Rahmen des SVA nur den deutschen Rechtsvorschriften über die gesetzliche Renten- und Arbeitslosenversicherung, nicht dagegen den deutschen Rechtsvorschriften über die gesetzliche Kranken-, Pflege- und Unfallversicherung. Dagegen sind bei einer Entsendung nach Kroatien die deutschen Rechtsvorschriften in der

Die Welt ist dreigeteilt: in Länder mit EU-Sozialrecht, in Länder, mit denen ein Abkommen besteht, und in das sogenannte vertragslose Ausland.

der Systeme der sozialen Sicherheit (EU-Sozialrecht) und die von Deutschland abgeschlossenen bilateralen Sozialversicherungsabkommen.

Der Blick auf die Karte ist notwendig

Wer Mitarbeiter vorübergehend in das Ausland entsendet, muss beachten, dass es keine einheitliche sozialversicherungsrechtliche Beurteilung gibt. So sind länderspezifische Unterschiede hinsichtlich der Entsendefristen zu beachten. Dazu kommt, dass im Einzelfall auch Differenzierungen zwischen den einzelnen deutschen Sozialversicherungszweigen zu beachten sind. Die Welt der Sozialversicherung ist insoweit dreigeteilt, und zwar in Länder, die das EU-Sozialrecht anwenden, in Länder, mit denen Deutschland ein bilaterales Sozialversicherungsabkommen geschlossen hat, und in das aus deutscher Sicht so genannte vertragslose Ausland.

Die „blaue Zone“: Hier gilt EU-Recht

Nach der Verordnung (EG) Nr. 883/2004 wird EU-Sozialrecht bei der Entsendung in folgende Länder angewandt: Belgien, Bulgarien, Dänemark, Estland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Großbritannien, Irland, Italien, Lettland, Litauen, Luxemburg, Malta, Niederlande, Österreich, Polen, Portu-

gal, Rumänien, Schweden, Slowenien, Spanien, Slowakei, Tschechien, Ungarn, Zypern.

entsandte Mitarbeiter keinen anderen Arbeitnehmer ablöst, bei dem die Entsendezeit abgelaufen ist. Liegt in diesem Sinne eine Entsendung vor, so ist diese Auslandsbeschäftigung hinsichtlich der sozialversicherungsrechtlichen Folgen wie eine Beschäftigung in Deutschland zu behandeln, das heißt Versicherungspflicht in allen deutschen Sozialversicherungszweigen.

Achtung, Ausnahme: Die Staaten Norwegen, Liechtenstein, Island und Schweiz wenden zurzeit noch eine abweichende Rechtsgrundlage an, nämlich die VO (EWG) Nr. 1408/71. Die zeitliche Höchstgrenze einer Entsendebeschäftigung beträgt hier zunächst zwölf Monate. Eine einmalige Verlängerung um weitere zwölf Monate ist jedoch möglich.

Die „rote Zone“: Was sagt das Sozialversicherungsabkommen?

Findet kein EU-Recht Anwendung, so ist zunächst zu prüfen, ob mit dem jeweiligen Staat ein Sozialversicherungsabkommen (SVA) besteht. Deutschland hat auf dem Gebiet der sozialen Sicherheit mit den Staaten Australien, Bosnien-Herzegowina, Chile, China, Indien, Israel, Japan, Kanada, dem Kosovo, Kroatien, Marokko, Mazedonien, Montenegro, Québec, Serbien, Südkorea, der Türkei, Tunesien und den USA entsprechende

Online

Unterschiedliche Fragebögen und Anträge finden Sie in der Rubrik „Arbeiten im Ausland“ der Deutschen Verbindungsstelle Krankenversicherung-Ausland unter www.dvka.de



Renten-, Kranken-, Pflege-, Arbeitslosen- und Unfallversicherung weiter anzuwenden.

Die „weiße Zone“: Das vertragslose Ausland

Die deutschen Rechtsvorschriften über die Versicherungspflicht (für alle Sozi-

Ausstrahlung keine zeitliche Befristung vor. Arbeitgeber und Arbeitnehmer können daher die Dauer des Auslandseinsatzes selbst regeln und gegebenenfalls eine Befristung vereinbaren. Auch eine Befristung infolge der Eigenart der Auslandsbeschäftigung ist denkbar, wenn davon ausgegangen werden kann,

Bei einer Entsendebeschräftigung im vertragslosen Ausland kann der Nachweis nur durch ein formloses Schreiben der zuständigen deutschen Einzugsstelle geführt werden.

Neues zur kurzfristigen Entsendung

Auch das kommt immer wieder vor: Ein Mitarbeiter muss kurzfristig ins Ausland, etwa ein Monteur bei einem Notfall. Für eine Anmeldung ist keine Zeit mehr. Hier gibt es jetzt zumindest in der EU eine Erleichterung: Der Vordruck A1 ist grundsätzlich für jede Entsendebeschräftigung im Voraus zu beantragen. Er kann jedoch auch nachträglich erteilt werden, sodass es zweckmäßig sein kann, bei kurzfristig anberaumten Geschäfts- oder Dienstreisen und bei sehr kurzen Entsendezeiträumen bis zu einer Woche auf die Ausstellung zu verzichten. Sollte der Beschäftigungsstaat dennoch einen A1 verlangen, ist dieser im Nachhinein zu beantragen und nachzureichen.

Innerhalb der EU kann bei kurzfristig anberaumten Dienstreisen und sehr kurzen Entsendezeiträumen auf die Antragstellung verzichtet werden.

alversicherungsbranche) strahlen immer dann ins Ausland aus, wenn der Mitarbeiter im sogenannten vertragslosen Ausland vorübergehend beschäftigt wird. Der Arbeitnehmer ist damit in diesen Staaten weiterhin generell dem deutschen Sozialversicherungsschutz unterstellt. Dies schließt jedoch nicht aus, dass diese Beschäftigung wegen fehlender SVA gegebenenfalls zusätzlich auch im ausländischen Beschäftigungsstaat der dortigen Sozialversicherungspflicht unterliegt und es so zu einer doppelten Beitragszahlung kommt. Zum Beispiel in Russland kann es im Rahmen der Ausstrahlung zugleich auch dort zur Pflichtversicherung (Rentenfonds der Russischen Föderation) und somit zur doppelten Beitragszahlung kommen.

Das nationale Recht sieht für das Vorliegen einer Entsendung im Rahmen der

dass diese nicht auf Dauer im Ausland ausgeübt wird – zum Beispiel bei Einweisungs- und Montagearbeiten, bei der Errichtung eines Gebäudes, beim Brücken- und Straßenbau sowie bei Geschäfts- oder Dienstreisen.

Bescheinigungswesen beachten

Gilt für den entsandten Mitarbeiter, der im EU-Raum oder in einem Abkommensstaat vorübergehend beschäftigt ist, die Sozialversicherungspflicht, dann benötigt er in der Regel als Nachweis einen Entsendevordruck. Dies ist im EU-Raum der Vordruck A1 und im Abkommensraum der jeweilige Entsendevordruck (zum Beispiel Australien AU/DE 101, Japan J/D 101, USA D/USA 101).

Die Vordrucke für den EU-Raum stellen aus:

- die gesetzliche Krankenkasse, bei der der Mitarbeiter versichert ist,
- der deutsche gesetzliche Rentenversicherungsträger, wenn der Mitarbeiter nicht gesetzlich krankenversichert ist.

Die Vordrucke für den Abkommensraum stellen aus:

- die gesetzliche Krankenkasse, sofern für den Mitarbeiter Beiträge an die deutsche Rentenversicherung abgeführt werden,
- die Deutsche Rentenversicherung Bund, sofern keine Beiträge zur Rentenversicherung zu zahlen sind.

Achtung Konzernunternehmen

Die steuerliche Geltendmachung des Arbeitsentgelts als Betriebsausgabe durch die aufnehmende Konzerngesellschaft ist für das Vorliegen einer Entsendung im Rahmen der Ausstrahlung nicht mehr schädlich, wenn

- der Einsatz des vorübergehend eingesetzten Arbeitnehmers einer in einem anderen Staat ansässigen Konzerngesellschaft von kurzfristiger Dauer ist; von kurzfristiger ist ein Einsatz, der zwei Monate nicht überschreitet,
- der Arbeitnehmer keinen anderen Arbeitnehmer ablöst, der zuvor vorübergehend dort eingesetzt war, und,
- sich der Arbeitsentgeltanspruch des Arbeitnehmers allein gegen den entsendenden Arbeitgeber richtet. ■

Download



Die Richtlinien des GKV-Spitzenverbands zur versicherungsrechtlichen Beurteilung von Arbeitnehmern bei Ausstrahlung sowie ein amtliches Schreiben des BMA zur kurzfristigen Entsendung haben wir für Sie als Download im Internet bereitgestellt.

www.personalmagazin.de



Thorsten Steiner

Referent für EU- und Abkommensrecht, Deutsche Rentenversicherung Bund

Doppelbesteuerungsabkommen checken

ÜBERBLICK. In Entsendungsfällen gehen Sozialversicherung und Lohnsteuer getrennte Wege. Internationale Abkommen entscheiden dabei über die Details.

Von **Andreas Sprenger**

Bei Ausländereinsätzen kann es hinsichtlich der sozialversicherungsrechtlichen Einstufung (lesen Sie dazu mehr auf den Seiten 76 bis 78) und der lohnsteuerrechtlichen Betrachtung zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen. Der wichtigste

Ausland verlegt. In aller Regel fällt ab dem Zeitpunkt des Wegzugs der Arbeitslohn aus der deutschen Besteuerung heraus. Aber Achtung: Wird die ausländische Tätigkeit im Inland verwertet, kann es trotz Wegzugs ins Ausland bei der deutschen Steuerpflicht bleiben (sogenannter Verwertungsfall). Das wäre etwa der Fall, wenn der Arbeitnehmer

- Der Staat, in dem gearbeitet wird, erhält eine Quellensteuer. In Deutschland ist das die Lohnsteuer, die bei Arbeitnehmern ohne deutschen Wohnsitz nach Steuerklasse I erhoben wird.
- Der Wohnsitzstaat des Arbeitnehmers stellt die ausländischen Arbeitseinkünfte steuerfrei. Allerdings beeinflussen sie den Steuersatz auf andere Einkünfte (sogenannter Progressionsvorbehalt).
- Kurzfristige Ausländereinsätze bis 183 Tage werden im Wohnsitzstaat des Arbeitnehmers besteuert. Voraussetzung ist, dass der Arbeitgeber nicht im Einsatzstaat ansässig ist und die Beschäftigung nicht zulasten einer Betriebsstätte im Einsatzstaat erfolgt.
- Für Seeleute, Flugpersonal, Künstler und Sportler gelten meist Sonderregeln.
- Vergütungen aus dem öffentlichen Dienst werden im „Kassenstaat“ versteuert, auch bei einem Ausländereinsatz des Mitarbeiters.
- Die DBA mit Frankreich, der Schweiz und Österreich sehen Grenzgängerregelungen vor. Grenzgänger sind Arbeitnehmer, die von ihrem Wohnort aus täglich ins Ausland zur Arbeit pendeln. Das Besteuerungsrecht bleibt für diese Grenzgänger im Wohnsitzstaat. Das DBA Deutschland-Schweiz sieht dabei eine Quellensteuer von 4,5 Prozent im Arbeitsstaat vor, die auf die Steuer im Wohnsitzstaat angerechnet wird. ■

Wird die ausländische Tätigkeit im Inland verwertet, kann es trotz Wegzugs ins Ausland bei der deutschen Steuerpflicht verbleiben.

Unterschied: Lohnsteurrechtlich kommt es im jeweiligen Einzelfall darauf an, ob und welche zwischenstaatlichen Vereinbarungen mit dem jeweiligen Einsatzstaat bestehen.

Arbeitnehmer zieht ins Ausland

Verhältnismäßig einfach ist die Rechtslage, wenn der Arbeitnehmer seinen Wohnsitz in Deutschland aufgibt und ins

ins Ausland zieht und von dort seinem deutschen Arbeitgeber Marktanalysen oder Ähnliches liefert.

Arbeitnehmer hält deutschen Wohnsitz

Wesentlich häufiger als der Wegzug sind die Fälle des vorübergehenden Ausländereinsatzes. Da der deutsche Wohnsitz beibehalten wird, gelten diese Arbeitnehmer als „unbeschränkt steuerpflichtig“ – mit der Folge, dass der Fiskus sich hier grundsätzlich das Recht herausnimmt, das sogenannte Welteinkommen zu besteuern. Da aber der Einsatzstaat unter Umständen ebenfalls Steuern erhebt, ergäbe sich in diesen Fällen eine Doppelbesteuerung. Dies wird im Regelfall durch die Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) vermieden.

Doppelbesteuerungsabkommen

Fast alle DBA sind nach dem OECD-Musterabkommen aufgebaut und berücksichtigen folgende Grundsätze:

Download



Ausführliche Informationen bietet das Seminar „Auslandsentsendung von Mitarbeitern“ der Haufe Akademie. Weiterführende Hinweise, insbesondere zu den Doppelbesteuerungsabkommen, können Sie auch herunterladen unter

www.personalmagazin.de



Andreas Sprenger

ist Steuerberater und auf Entgeltabrechnungsfragen spezialisiert.

Auslandseinsätze aus arbeitsrechtlicher Sicht

ÜBERSICHT. Arbeitgeber sehen sich immer wieder mit der Frage konfrontiert, welchen vertraglichen Regelungsbedarf Auslandseinsätze nach sich ziehen.

Von **Bettina Scharff**

Aus arbeitsrechtlicher Sicht ist zwischen zwei Grundmodellen zu unterscheiden: Bleibt das Arbeitsverhältnis mit dem bisherigen Arbeitgeber bestehen, so wird eine ergänzende Entsendevereinbarung geschlossen. Beispiele für dieses sogenannte „Einvertragsmodell“ sind projektbezogene Auslandseinsätze oder kurzzeitige Entsendungen zu anderen Konzernunternehmen.

Handelt es sich hingegen um einen längerfristigen Auslandsaufenthalt und soll auch eine vertragliche Beziehung zum Auslandsarbeitgeber begründet werden, so sollte zum einen das bisherige Anstellungsverhältnis ruhend gestellt sowie die Konditionen für die Rückkehr des Arbeitnehmers geregelt und zum anderen ein separater Anstellungsvertrag zwischen Arbeitnehmer und Auslandsarbeitgeber geschlossen werden. Bei diesem sogenannten „Zweivertragsmodell“ ist es wichtig, dass der ruhende, inländische Arbeitsvertrag und der mit dem ausländischen Arbeitgeber geschlossene Anstellungsvertrag aufeinander abgestimmt sind.

Vertragliche Gestaltungsmöglichkeiten

Treffen die Parteien keine Rechtswahl, so findet im Regelfall das Recht desjenigen Staats Anwendung, in dem der Arbeitnehmer in Erfüllung seines Vertrags ge-

wöhnlich seine Arbeit verrichtet. Dies gilt auch dann, wenn der Arbeitnehmer seine Arbeit vorübergehend in einem anderen Staat verrichtet. Auch mehrere Jahre können – je nach Auffassung des angerufenen Gerichts – noch als vorübergehend gelten. Anhand dieser Regelungen ergibt sich, dass kurz- oder mittelfristige Entsendungen aus Deutschland heraus die Anwendbarkeit deutschen Arbeitsrechts nicht berühren. Wird der Arbeitnehmer hingegen im Rahmen eines separaten Vertrags mit dem ausländischen Arbeitgeber tätig, so wird ohne Rechtswahl eher ausländisches Recht anzuwenden sein. Um in diesem Punkt Rechtssicherheit zu erlangen, sollte unbedingt eine explizite Regelung getroffen werden.

Visapflicht sowie Arbeiterlaubnis beachten und Rückrufklausel einbauen

Je nachdem, in welchem Land der Auslandseinsatz stattfindet, ist eine Arbeitserlaubnis beziehungsweise ein gültiges Visum nötig. Liegen diese Dokumente trotz Erforderlichkeit in dem betreffenden Land nicht vor, so drohen dem Arbeitgeber unter Umständen Bußgeldstrafen. Um dies zu vermeiden, muss das Vorliegen einer gültigen Arbeitserlaubnis beziehungsweise eines gültigen Visums zur aufschiebenden Bedingung des Vertrags gemacht werden.

Aus Arbeitgebersicht empfiehlt sich außerdem eine sogenannte Rückrufklausel, die es dem Arbeitgeber unter



Vor der Abreise ist der Arbeitsvertrag zu prüfen.

bestimmten, genauer festzulegenden Umständen ermöglicht, den Arbeitnehmer vorzeitig von seinem Auslandsaufenthalt zurückzurufen. Wichtig ist, dass die Rückrufklausel sich an den Paragraphen 307 ff. BGB messen lassen und außerdem der Rückruf im konkreten Einzelfall die Grundsätze billigen Ermessens wahren muss. Aus Transparenzgründen sollten auf jeden Fall einige Regelbeispiele in der Klausel aufgeführt werden, in denen eine Rückkehr zum Stammarbeitgeber erfolgen muss – etwa bei einem Verstoß gegen die im Gastland geltenden Verhaltensregeln. ■



Dr. Bettina Scharff

Fachanwältin für Arbeitsrecht bei Allen & Overy in Frankfurt

Im Urlaubsrecht wird Großzügigkeit zur Sackgasse

KOLUMNE. Wer einvernehmlich oder versehentlich zu viel Urlaub gewährt, kann das Urlaubsentgelt in der Regel nicht zurückfordern.

Liebe Lohnexperten,

sind Sie neuen Mitarbeitern auch schon einmal bei der Urlaubsgewährung entgegengekommen und haben diesen schon nach kurzer Zeit den vollen Jahresurlaub gewährt? „Aktuell wird dies manchmal zur Grundlage einer Einstellungszusage gemacht“, so erzählte mir kürzlich der Personalchef eines Metallbaubetriebs, der händeringend nach Ingenieuren sucht. In einem Fall überreichte ihm der Neuzugang gleich nach der Rückkehr aus dem Urlaub die Kündigung. Eine teure Urlaubsgewährung, denn zu den Investitionen für die Rekrutierung und Einarbeitung musste der Personalchef jetzt auch noch zu viel gezahltes Urlaubsentgelt abschreiben. Aber kann man dem Mitarbeiter nicht den Grundsatz entgegenhalten, dass man zurückzahlen muss, was man ohne Rechtsgrund erlangt hat? Legt man das allgemeine Recht zugrunde, so ist es in der Tat so. Aber das allgemeine Recht gilt bekanntlich nur, insoweit es nicht vom Arbeitsrecht überlagert wird. So auch hier. Für den Fall, dass Arbeitgeber in den ersten sechs Monaten mehr Urlaub gewähren als sie müssen, gibt es dazu sogar eine gesetzliche Regelung in § 5 Abs. 5 des Bundesurlaubsgesetzes (BUrlG).

Der Einwand der Entreicherung

Aber es gibt auch noch andere Fälle, bei denen zu viel Urlaub gewährt wird, sei es aus Versehen oder weil man bei der Urlaubsberechnung für Teilzeitbeschäftigte die falsche Formel verwendet hat. Auf die Frage, ob man zumindest in diesen Fällen zu viel gezahltes Urlaubsentgelt zurückfordern kann, lautet die

Antwort: Eigentlich ja, aber in den meisten Fällen nicht. Hintergrund ist eine Spezialität des Bereicherungsrechts, die an Spitzfindigkeit kaum zu überbieten ist: Nach § 818 BGB braucht man etwas, das man zu Unrecht erhalten hat, dann nicht zurückzahlen, wenn man „nicht mehr bereichert ist“. Mit anderen Worten: Wer seinen

versehentlich gewährten Mehrurlaub bereits in Ballermann-Ferien umgesetzt hat, der hat seine Mehrzahlung bereits verfrühstückt und der Arbeitgeber fällt dem Entreicherungsseinwand zum Opfer.

Vorsicht beim Verkauf von Urlaubstagen

Noch mehr aufs Glatteis geraten aber Arbeitgeber, die der Bitte von Arbeitnehmern nachkommen, doch einen Teil des Urlaubs abzugelten. Urlaubsabgeltung sieht das Gesetz bekanntlich nur bei Ausscheiden aus einem Arbeitsverhältnis vor. Lässt sich der Arbeitgeber dennoch auf einen solchen Deal ein, so kann er doppelt bestraft werden, wenn der Mitarbeiter von seinem „Urlaubsverkauf“ nichts mehr wissen will. Das Ergebnis kann sein: Der Arbeitnehmer fordert seinen Urlaub nach, da darauf nicht rechtswirksam verzichtet werden kann. Zusätzlich verlangt er die Abgeltung, wenn er sich erfolgreich auf die Entreicherung berufen kann. Allerdings gibt es beim Abgeltungsverbot eine wichtige Einschränkung: Verzichten kann der Arbeitnehmer nämlich sehr wohl auf den Teil des Urlaubs, der den gesetzlichen Mindesturlaub übersteigt. Ein Grund mehr, in Arbeitsverträgen den Urlaub grundsätzlich differenziert und getrennt nach Mindest- und Zusatzurlaub darzustellen.

Alles Gute und bis zur nächsten Ausgabe.



Thomas Muschiol

leitet das Ressort Recht im Personalmagazin.



IHREM ERFOLG VERPFLICHTET

Bei der Entgeltabrechnung setze ich auf ADP.



www.de.adp.com



© HANSEEN / SHUTTERSTOCK.COM

GOLDENE REGELN

Aktiv den Stress bekämpfen

Nach dem Sommerurlaub beginnt wieder der Stress, denn jetzt gilt es, Liegen-gebliebenes aufzuarbeiten und Neues anzustoßen. Ilse Goldschmid, Autorin des Ratgebers „Burn-Out“, gibt Tipps zur kurzfristigen Stressbewältigung.

EINS Bewegen Sie sich, stehen Sie auf und gehen Sie im Raum auf und ab. Denn hochgepeitschte Energie muss wieder abgebaut werden.

ZWEI Atmen Sie mehrmals tief durch. Achten Sie dabei vor allem auf intensives Ausatmen, das stimuliert den Parasympathikus. Der sogenannte Ruhenerve sorgt für Erholung.

DREI Trinken Sie schnell kaltes Wasser. Kältereize machen munter und stimulieren ebenfalls den Parasympathikus.

VIER Essen Sie ein kleines Stückchen Schokolade oder einen Keks, dadurch steigt Ihr Blutzuckerspiegel. Aber genießen Sie nicht zu viel davon.

FÜNF Helles Tageslicht aktiviert positiv. Da die Lichtstärke im Büro deutlich geringer ist als unter freiem Himmel, sollten Sie nach Möglichkeit Pausen im Freien verbringen.

SECHS Nutzen Sie die Kraft der positiven Gedanken. Freuen Sie sich auf etwas, denn Vorfreude aktiviert und motiviert.

SIEBEN Integrieren Sie zudem Stressmanagement langfristig in Ihren Alltag. Effektive Strategien sind eine regelmäßige Analyse der Stressbelastung, ausreichend Bewegung und Schlaf, eine gute Ernährung, private Energie-Tankstellen, bewusst geplante Pausen sowie eine Fokussierung auf die Dinge, die Ihnen wirklich wichtig sind.

Was Personaler auf die Palme bringt

Personaler reagieren besonders empfindlich, wenn Mitarbeiter ungenau arbeiten oder sich offensichtlich mit fremden Federn schmücken. Von diesen Unzulänglichkeiten sind ein Drittel beziehungsweise ein Fünftel stark genervt. Das ergab eine Umfrage des Personaldienstleisters Robert Half unter Finanz- und Personalmanagern in Deutschland. Weiterhin gaben 14 Prozent der Befragten an, dass sie Klatsch und Tratsch im Büro stört. Weitere zwölf Prozent ärgern sich, wenn Kollegen auffällig regelmäßig krank sind. Auch Rücksichtslosigkeit und unüberlegtes Handeln und regelmäßiges Zuspätkommen stehen auf der Liste des unerwünschten Betragens.



Ungenaues Arbeiten nervt viele Personaler.

www.roberthalf.de

Senden Sie stimmige Signale

Wenn Ihre verbale Kommunikation glaubwürdig sein soll, müssen Sie dafür sorgen, dass sie sich mit den Signalen Ihres Körpers deckt. Kommunikationstrainer Andreas Franken gibt fünf Tipps für stimmige Signale: 1. Nehmen Sie eine aufrechte Haltung an. Das demonstriert Selbstsicherheit und Kompetenz und lässt Ihre Stimme voller klingen. 2. Strahlen

Sie Ruhe aus. Vermeiden Sie, mit Gegenständen herumzuspielen oder sich am Rednerpult festzuklammern. 3. Signalisieren Sie Offenheit, indem Sie weder Ihre Arme verschränken noch die Hände in den Hosentaschen verstecken. 4. Halten Sie möglichst viel Blickkontakt zu Ihrem Publikum. 5. Lächeln Sie. So präsentieren Sie sich freundlich und sympathisch.

www.management-kommunikation.de

HR Business Phrases



„panel interview“

Auch in einem Vorstellungsgespräch mit mehreren Interviewern („panel interview“) geht es darum, dem Kandidaten Feedback zu geben. Sagen Sie ihm, wenn seine Argumente nicht überzeugend sind („I'm sorry, your arguments are not convincing“) oder wenn er etwa eine selbstbewusste Körperhaltung zeigt („Your posture shows you are self-confident“).

An dieser Stelle stellt Ihnen das Personalmagazin hilfreiche Redewendungen aus dem Englischen vor. Diese sind dem Haufe Praxisratgeber „Business English für Personaler“ entnommen.

www.business-english.de/personalmodul

Das verdienen fachliche Trainer

Die Gehälter der wichtigsten Tätigkeitsfelder im Personalwesen stellt das Personalmagazin in Zusammenarbeit mit dem Gehaltsexperten Personalmarkt Services in jeder Zeitschriftenausgabe unter der Rubrik „Vergütungs-Check“ vor. Die vorgestellten Tätigkeitsfelder reichen vom Personalentwickler bis zum -disponenten. Im Internet finden Sie darüber hinaus eine Auflistung der jeweiligen Gehälter mit Prämien und Zusatzleistungen sowie einen Überblick über die im Jahresverlauf erschienenen „Vergütungs-Checks“. Zudem gibt es ein Tool, mit dem Sie Ihr eigenes Gehalt prüfen können. www.personalmagazin.de/gehalt

Vergütungs-Check: Fachlicher Trainer

Firmengröße (in Mitarbeiter)	Q3	Median	Q1
< 21	40.720 €	33.996 €	23.614 €
21-50	44.068 €	35.847 €	25.770 €
51-100	44.567 €	35.352 €	30.398 €
100-1000	52.678 €	43.051 €	35.304 €
> 1000	66.918 €	51.714 €	41.808 €

ÜBERSICHT

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

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

Q1: unteres Quartil (25 Prozent unterschritten diesen Betrag). Veränderungen gegenüber dem Vorjahr (über alle Firmengrößen): plus 3,8 Prozent. Quelle: PersonalMarkt, 2011

Aktiv gegen Unterforderung vorgehen

Langeweile und Unterforderung kommen in der Personalabteilung mit ihren immer anspruchsvoller werdenden Aufgaben und Tätigkeitsprofilen eher selten vor. Doch vereinzelt gibt es auch hier Personen, die zu wenige oder zu banale Aufgaben haben. Der Grund dafür ist häufig eine falsche Verteilung der Arbeit oder eine ungeeignete Besetzung von Stellen. Denn wer mehr leisten könnte, verliert schnell das Interesse, wenn er nicht gefordert wird. Die Experten von TÜV Süd geben Tipps, wie Sie als Arbeitnehmer einem solchen sogenannten Bore-Out entgegenwirken können:

1. Führen Sie, sobald Sie bei sich Bore-out-Tendenzen erkennen und sich daraus befreien wollen, ein klärendes Gespräch mit Ihrem Vorgesetzten. Hierbei sollten Sie besprechen, ob eine Zuteilung neuer Aufgaben oder ein interner Jobwechsel möglich sind. Und Sie sollten überlegen, wie die Arbeit auf eine andere Weise interessanter gestaltet werden kann.

2. Eine weitere Möglichkeit, sich aus dem Bore-Out zu befreien, sind Weiterbildungen. Diese müssen mit dem Arbeitgeber abgesprochen werden und sollten ein konkretes Ziel anvisieren. Denn wenn es anschließend keine entsprechenden Aufgaben gibt, beginnt der Weg zum Bore-Out von vorn.

3. Lässt sich die Situation rein organisatorisch nicht ändern oder ist Ihr Arbeitgeber nicht bereit, Änderungen vorzunehmen, sollten Sie sich auf die Suche nach einem neuen Job machen. Dabei haben Sie gerade im Moment beste Chancen, denn der HR-Stellenmarkt sieht sehr gut aus. Es gibt mehr freie Stellen für Personalexperten als jemals zuvor.

Um Fällen von Bore-Out in Ihrer eigenen Abteilung vorzubeugen, sollten Sie auf eine offene Kommunikation achten. Auf diese Weise können Ihre Mitarbeiter ihre Situation besser einschätzen und scheuen sich nicht, mögliche Fälle von Unterforderung offen anzusprechen. www.tuev-sued.de



Langeweile entsteht, wenn die Arbeit zu banal ist.

Personalaufgaben mit System auslagern



SHARED SERVICES. Was unterscheidet HR-Shared-Service-Center von anderen Formen des Outsourcing? Welche möglichen Wirtschaftlichkeits- und Qualitätsvorteile gibt es gegenüber der traditionellen Personalabteilung? Welche Aufgaben können von einem HR-Shared-Service-Center übernommen werden? Und welche Spielregeln sollten dabei beachtet werden? Welche Rolle spielen IT-Instrumente, und welche möglichen Betreibermodelle kommen infrage? Antworten auf diese Fragen gibt Friedrich Geiselmann, der sich als Berater auf HR-Shared-Service-Center spezialisiert hat. Auch auf den Aufbau eines internen Kontrollsystems geht der Autor ein.

BEWERTUNG: Der Autor behandelt systematisch Fragen, die bei der Einführung eines HR-Shared-Service-Centers auftreten können. (dfu) Friedrich Geiselmann: Prozessoptimierung im Personalbereich. 302 Seiten, Management & Karriere Verlag, Düsseldorf, 2011. 59,50 Euro.

Arbeitshilfen für bessere Führung



FÜHRUNG. Wie können Manager in einer komplexen Welt erfolgreich führen? Antworten auf diese Frage will das Buch von Stefan Heinloth geben. Es beginnt mit einer Einführung in das systemische Management sowie in die psychologischen und soziologischen Aspekte von Führungsverhalten. Das dritte Kapitel

MEIN KLASSIKER



Marco Esser ist Bereichsleiter Business-Management bei Group Human Resources der Commerzbank.

Streben nach Instabilität

CHANGE MANAGEMENT Permanent sind wir vom Wandel umgeben. Erfolgreiche Unternehmen unterscheiden sich darin, dass sie diesen auf vielen Ebenen aktiv initiieren und somit eine Weiterentwicklung und einen Wettbewerbsvorteil erzeugen. „Erfolgreiches Management von Instabilität“ von Peter Kruse bietet innovative, unkonventionelle, aber hilfreiche Ansatzpunkte und Perspektiven, denn eine sinkende Halbwertszeit des Wissens, zunehmende Arbeitsverdichtung und ständige Erreichbarkeit verändern den Alltag der Beschäftigten. In Unternehmen prägen beispielsweise Restrukturierungen, Fusionen oder immer kürzere Produktlebenszyklen deren Umwelt. All das sorgt für Instabilität – beim einzelnen Mitarbeiter, im Team und im ganzen Unternehmen. Nur wer Change-Prozesse systematisch plant, begleitet und aus ihnen lernt, wird die Herausforderungen von morgen erfolgreich meistern. Peter Kruse ist Mediziner, Psychologe und Unternehmer. Seine Ansätze sind daher sowohl vom wissenschaftlichen Blick des Experimentalpsychologen geprägt als auch von

jenem des Praktikers mit intimer Kenntnis der Unternehmenswirklichkeit. Kruses These ist, dass Instabilität als Voraussetzung für Veränderungen bewusst erzeugt und dann wieder in vorwärtsgerichtete Stabilität überführt werden kann. Dafür liefert er Beispiele und Prüfkriterien. Darüber hinaus beschreibt er Werkzeuge zur Gestaltung und Steuerung von Veränderungsprozessen. Neben der klassischen Fachliteratur zu Change haben mir die Denkanstöße Peter Kruses einen anderen, erweiterten Blick auf dieses omnipräsente Personalthema erlaubt, deren erfolgreiche praktische Anwendung im täglichen HR-Business gelingen kann.



Peter Kruse: Next Practice. Erfolgreiches Management von Instabilität. 220 Seiten, Gabal Verlag, Offenbach, 5. Auflage, 2010. 28 Euro.

stellt Managementwissen zur Verfügung – sowohl auf wissenschaftlicher als auch auf praktischer Ebene. Persönlicher wird das fünfte Kapitel, das die Motivation von Managern betrachtet. Hier wird der Leser aufgefordert, das eigene Verhalten zu analysieren.

BEWERTUNG: Das Buch richtet sich an Führungskräfte auf allen Ebenen. Auch langgediente Führungskräfte können es nutzen, um das eigene Führungsverhalten zu reflektieren. (dfu)

Stefan Heinloth: Praxishandbuch für Führungskräfte. 270 Seiten, Carl Hanser Verlag, München, 2011. 39,90 Euro.

Warum Zielvorgaben schädlich sind



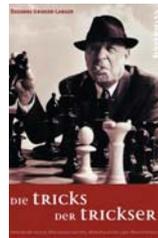
FÜHRUNG. Niels Pfläging setzt sich für eine neue, zeitgemäße Führung ein – und für ein Management ohne Anweisungen, Zielvereinbarungen und Budgetplanung. In der

zweiten Auflage seines Buchs „Führen mit flexiblen Zielen“ macht er nochmals deutlich: „Fixierte Ziele und das Management by Objectives sind Relikte aus der Vergangenheit.“ Die Neuauflage bietet aktualisiertes Zahlenmaterial und lässt Erfahrungen aus der Wirtschaftskrise 2008/2009 einfließen sowie weitere Praxiserkenntnisse. Neu ist zudem ein zusätzliches Fallbeispiel zeitgemäßer Führungskultur beim Schuhhändler Zappos.com. Sein Fazit: Es gibt keine Garantie, dass sein Führungsmodell für die Ewigkeit geschaffen ist, aber es hat sich in der Praxis als stabil erwiesen.

BEWERTUNG: Die Neuauflage bietet nicht nur für Einsteiger, sondern auch für Kenner der Thematik neue, interessante Aspekte. (dfu)

Niels Pfläging: Führen mit flexiblen Zielen. 307 Seiten, Campus Verlag, Frankfurt/Main, 2. Auflage, 2011. 39,90 Euro.

Manipulationen im Job begegnen



PSYCHOLOGIE. Laut aktueller Forschung sind 93 Prozent aller Menschen schon einmal Opfer eines Machtspiels geworden. Trickser und Manipulatoren kommen im Privatleben und in

der Arbeitswelt vor. Mit ihrem Buch will Suzanne Grieger-Langer, selbst Profilerin und Management-Coach, den Lesern die Regeln der Tricks und die Strukturen der Trickser vor Augen führen und zeigen, wie sie sich aus solchen Situationen befreien können. Dabei nennt sie eine grundlegende Regel: Sie müssen nicht auf jedes Machtspiel und Manöver eine individuelle Antwort finden. Es geht vielmehr darum, auf das System zu reagieren. Sie können nicht mit dem Inhalt der Antwort gewinnen, sondern Sie punkten vielmehr mit einer passenden Strategie. **BEWERTUNG:** Das Buch liefert eine Einordnung möglicher Manipulatoren und beschreibt geeignete Lösungsvorschläge – alles recht plakativ. (dfu)

Suzanne Grieger-Langer: Die Tricks der Trickser. 127 Seiten, Junfermann Verlag, Paderborn, 2011. 16,90 Euro.

Individuell führen und motivieren



FÜHRUNG. Wie motiviere ich als Führungskraft einen Mitarbeiter? Wie gebe ich ihm richtig Feedback? Und wie gehe ich auf jeden meiner Mitarbeiter individuell

ein? Um diese Fragen zu beantworten, benötigen Führungskräfte ein Verständnis für die Individualität und Persönlichkeit ihrer Mitarbeiter. Autorin Uta

Rohrschneider setzt an der „Theorie der 16 Lebensmotive“ von Steven Reiss an, um den Lesern ein Verständnis für das eigene Handeln sowie das Reagieren der Mitarbeiter zu ermöglichen. Dabei versucht sie, theoretische Ausführungen möglichst knapp zu halten und stark mit Beispielen und Praxistipps zu arbeiten. Ergänzende Inhalte und Arbeitsmaterialien stellt sie im Internet zur Verfügung.

BEWERTUNG: Ein praxisnahes Führungsbuch, das gezielt auf die Individualität von Führungskraft und Mitarbeiter eingeht. (dfu)

Uta Rohrschneider: Macht, Neugier, Team. 211 Seiten, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2011. 34,95 Euro.

ANZEIGE

online

In sechs Monaten zur IHK-Prüfung

Geprüfter Personalfachkaufmann

Geprüfte Personalfachkauffrau

In Zusammenarbeit mit

 **Wolters Kluwer**
Deutschland

IHK-Bildungszentrum Koblenz e.V.
Telefon 02 61 - 304 71 - 16
knopp@koblenz.ihk.de
www.personalfachkaufmann-online.de

Zukunft gestalten  **Koblenz**
Bildungszentrum

Experte für die Altersversorgung werden

Im Sommer erhielt der 14. Jahrgang „Betriebswirt/-in für betriebliche Altersversorgung“ an der Fachhochschule Koblenz seine Abschlusszertifikate. Seitdem gibt es erstmals mehr als 200 hoch qualifizierte bAV-Experten in Deutschland. Das Studium wird seit 2003 in Kooperation mit dem Campus-Institut an der FH Koblenz durchgeführt und dauert drei Semester. Der nächste Jahrgang startet im Herbst 2011.



© FH KOBLENZ

Seit 2003 studieren bAV-Experten in Koblenz.

Zielgruppe sind Spezialisten auf dem Feld der betrieblichen Altersversorgung und der Zeitwertkonten, die für mittlere bis größere Unternehmen tätig sind. Zu den Studieninhalten gehören Arbeits- und Steuerrecht, Finanzmathematik, die betriebliche Umsetzung von AV-Modellen und externe Durchführungswege.

www.betriebswirt-bav-fh.de

Weiterbildung für Personalprofis

PROFESSIONELLER. Bei diesem vier-tägigen Workshop befassen sich Unternehmensführer, Organisationsberater und -entwickler mit der Frage, wie sie ihre Aufgabe im Unternehmen professionell wahrnehmen können. Sie lernen unter anderem, wie sie hindernde Kommunikationsmuster besprechbar machen und wie sie Widerstände konstruktiv zur Weiterentwicklung nutzen können. Der Workshop findet vom 5. bis 8. Dezember in Wiesbaden statt. www.wsfb.de

FAMILIENFREUNDLICHER. Schritt für Schritt eine individuelle Strategie für eine familienfreundliche Personalpolitik einführen – wie dies funktioniert, erfahren die Teilnehmer dieses Eintagesseminars. Sie lernen Handlungsfelder und Maßnahmen kennen und erfahren, wie sie das Leistungspotenzial der Mitarbeiter durch flexible Arbeitszeiten mobilisieren und wie sie neue Werte in der Unternehmenskultur verankern. Außerdem erhalten sie Argumentationsgrundlagen für die Umsetzung. Das Seminar findet am 24. November in Köln statt. www.die-akademie.de

ATTRAKTIVER. Wie es gelingt, die gesuchten Bewerber anzuziehen, zu motivieren und langfristig zu binden, bekommen die Teilnehmer dieses zweitägigen Seminars vermittelt. Sie lernen erprobte Employer-Branding-Konzepte kennen und erfahren, wie sie Maßnahmen etablieren und ihre Prozesse zur Mitarbeiterbindung sowie die Arbeitgeberattraktivität optimieren. Das Seminar findet vom 23. bis 24. November in Frankfurt am Main statt. www.haufe-akademie.de

HR-Netzwerke

Regionalgruppe Franken der Selbst GmbH

Ansprechpartner: Patricia Haß-Priske
E-Mail: patricia.hass-priske@sunchemical.com

Aktuelle HR-Themen werden in der Regionalgruppe Franken der Selbst GmbH behandelt. Die junge, 2010 gegründete Regionalgruppe zählt derzeit 15 Mitglieder. Die Teilnahme ist kostenfrei, allerdings ist eine (kostenpflichtige) Mitgliedschaft in der Selbst GmbH nötig. Willkommen sind auch Mitglieder jenseits der fränkischen Grenzen, die zu den Treffen in oder um Nürnberg und Bamberg reisen möchten. Die Treffen finden quartalsweise in Unternehmen der Mitglieder statt. Beim jüngsten Treffen, am 15. September, ging es um das spannende Thema Kapitalwertmethode im Personalbereich. Das Treffen startete mit einem Impulsvortrag und mündete in eine rege Diskussion. Dies ist auch absolut gewünscht, denn Ziel der Regionalgruppe Franken ist ein offener Austausch von Personalexperten aus der gesamten Region. Auch Mentoring und das Teilen von Praxiserfahrungen gehören zu den Zielsetzungen.

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



© ULI KOWALISCH

In und um Nürnberg trifft sich die Regionalgruppe Franken der Selbst GmbH.

Termine im November und Dezember

Messen und Kongresse

HR TECH EUROPE 2011	2. und 3. November, Amsterdam	HRN Europe Tel. 00 36 (0) 30 / 3 41 13 56 www.hrtecheurope.com
MÜNCHNER LEADERSHIP-DIALOG	5. November, München	Universität der Bundeswehr München Tel. 0 89 / 60 04 32 94 www.muenchner-leadership-dialog.de
5. LUDWIGSHAFENER PERSONALGESPRÄCHE	30. November, Ludwigshafen	Institut für Beschäftigung und Employability Tel. 06 21 / 5 20 33 11 www.ibe-ludwigshafen.de

Persönliche Kompetenzen

KONFLIKTTTRAINING: ES KNIRSCHT – WAS TUN?	7. bis 9. Dezember, Stuttgart	Poko Institut Tel. 02 51 / 13 50 60 60 www.poko.de/personal
DIE FÜHRUNGSKRAFT ALS COACH UND BERATER	14. und 15. November, Münster	Management Institut Dr. A. Kitzmann Tel. 02 51 / 20 20 50 www.kitzmann.biz
2. SYSTEMISCHES LABOR – RIDING THE WAVES OF CULTURE: HOW TO ENJOY CULTURAL DIFFERENCES	28. und 29. November, Berlin	Carl-Auer-Akademie Tel. 0 62 21 / 64 38 43 www.carl-auer-akademie.de

Personal-Fachthemen

MODERNE VERGÜTUNGSSYSTEME FÜR DIE PRAXIS	3. und 4. November, Hamburg	Haufe Akademie Tel. 07 61 / 8 98 44 22 www.haufe-akademie.de
PRAKTIKERRUNDE BETRIEBLICHES EINGLIEDERUNGSMANAGEMENT	17. November, München	Maat Rechtsanwälte Tel. 089 / 6 06 65 60 www.maat-rechtsanwaelte.de
TRANSLATING TALENT INTO MEASURABLE RESULTS	17. und 18. November, Zürich-Rüschlikon	ZfU International Business School Tel. 00 41 (0) 44 / 7 22 85 01 www.zfu.ch

Online

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

www.personalmagazin.de

Top-Termin

HR im Fokus

Am 14. und 15. November findet die Konferenz „HR im Fokus“ von Handelsblatt und Euroforum statt. 15 Referenten geben Impulse zu den Themen „Die Arbeitswelt der Zukunft“, „Change-Prozesse gestalten“, „Belastbare HR-Strategien etablieren“, „Führungsmuster brechen und Mitarbeiterbindung erreichen“, „War for Talents und Arbeitgebermarke“ sowie „Leistungsfähigkeit und Kompetenzmanagement“.

Tel. 02 11 / 96 86 36 17,
www.handelsblatt-personal.de

ANZEIGE

HR Tech Europe 2011

HR TECH EUROPE 2011

02. und 03. November 2011, HRN Europe, Amsterdam, www.hrtecheurope.com

HAUFE. AKADEMIE

MODERNE VERGÜTUNGSSYSTEME FÜR DIE PRAXIS

03. und 04. November 2011, Haufe-Akademie, Hamburg, www.haufe-akademie.de

x mess

Die Konferenz zur [nächsten] Gesellschaft

X MESS – DIE KONFERENZ ZUR [NÄCHSTEN] GENERATION

17. bis 19. November 2011, Stiftung Management Zentrum – X, Malzfabrik, Berlin, www.xmess.net

Reaktionen auf die „40 Köpfe“

Personalmagazin 09/2011, „40 führende Köpfe“
Kaum war die Wahl der 40 HR-Vordenker und HR-Vorbilder in Heft 9/2011 gedruckt, erreichten uns Mitteilungen, dass manche von ihnen sich bereits anderweitig orientieren.

Michael Prochaska, der als Förderer des HR-Nachwuchses sowie als besonnener Personaldirektor auffiel, wird nach vier Jahren die Haniel-Gruppe verlassen. Wie das „Manager Magazin“ berichtet, wird Prochaska neuer Personalvorstand beim Motor-sägenbauer Stihl in Waiblingen.

Gerold Frick wird den Vertrag als Geschäftsführer der DGFP zum 30. September lösen – „aus privaten Gründen“, wie es in der Pressemitteilung heißt.

Neben Interesse und Lob gab es auch Kritik an unserer Wahl. Eine Leserin bemängelt die fehlende Vergleichbarkeit der Lebensläufe der gekürzten Köpfe mit dem Mittelstand.

Sicherlich ist es nicht uninteressant, führende Köpfe im Personalmanagement vorzustellen, damit die genannten Arbeitgeber als Bonbon eine positive Werbeaussage erhalten. Interessant dazu wären Informationen über die Mitarbeiterzahlen der Unternehmen und an wie viele direkt unterstellte Referenten und Mitarbeiter

diese Personalmanager delegieren können. Andererseits: Was können die vielen Personalmanager im Mittelstand aus diesen Lebensläufen mitnehmen? Leider nichts. Unser Alltag besteht fast ausschließlich darin, die Vorgaben der Geschäftsführung an der Basis so umzusetzen, dass Motivation und Arbeitsleistung erhalten bleiben. Dazu kommen unendlich viele Bescheinigungen, Arbeitsrechts- und Abrechnungsfragen, Meldevorgänge, Bewerber- und Mitarbeitergespräche, Beratung der Geschäftsführung, Personalplanung, Organisation und – sollte noch etwas Luft bleiben – das Finden und Umsetzen von Ideen zur Förderung und zur Motivation unserer Mitarbeiter.

Gudrun Gratz-Fister, Lieblang Cosmos

Die Universität des Saarlandes widmet sich in einer Pressemitteilung der Wahl ihres BWL-Professors Christian Scholz.

Seit 2003 haben es nur fünf Personen geschafft, jedes Mal in die Gruppe der „40 Köpfe“ gewählt zu werden. Einer davon ist der Saarbrücker Personalforscher Professor Christian Scholz. Dazu Scholz: „Es geht mir nicht darum, kurzfristige Feuerwerke abzubrennen. Es geht mir auch nicht um irgendeine Elfenbeinforschung. Gerade das Personalmanagement braucht nachhaltige Professionalität und eine klare Linie.“

Thorsten Mohr, Pressestelle Universität Saarland

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,

max. 0,42 €/Min. mobil. 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

Sabine Schmieder, Telefon 07 61 / 89 83-032

Brigitte Pelka, Telefon 07 61/89 83-921, Telefax: -898-993-921

E-Mail: redaktion@personalmagazin.de

AUTOREN UND MITARBEITER DIESER AUSGABE

Klaus Baumann, Martin Claßen, Dr. Frank Edelkraut, Petra Eisenbeis-Trinke, Burkhard Fabritius, Isabell Krone, Stefan Kozole, Thomas Kuhlrow, Corinna Litera, Gesine Lüdke, Jan-Marek Pfau, Joachim Sauer, Dr. Bettina Scharff, Thomas Sengelmann, Andreas Sprenger, Susanne Ransweiler, Dr. Gerd Wirtz

GRAFIK / LAYOUT Melanie Probst

ANZEIGEN Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2011

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) 128 Euro

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

ERSCHEINUNGSWEISE

Monatlich, in der Regel am letzten Freitag eines Monats, 13. Jahrgang

VERBREITETE AUFLAGE 38.725 Exemplare im 2. Quartal 2011

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.



VORSCHAU



- Titel: Leistungsabhängige Vergütung
- Management: Recruiting-Konzepte in KMU
- Organisation: Gesundheitsmanagement
- Spezial: Outsourcing

Für jede Aufgabe
gibt es das perfekte Werkzeug.



Haare schneiden



Wand streichen

XING 

Mitarbeiter finden

XING – das perfekte Werkzeug, um neue Mitarbeiter zu finden.

Erreichen Sie unter 11 Millionen Fach- und Führungskräften Ihren Top-Kandidaten. Schalten Sie Jobanzeigen oder suchen Sie direkt mit der Recruiter-Mitgliedschaft.

www.recruiting.xing.com

Ernten Sie, was Sie gesät haben

KOLLENTIPP. Wer in Personal investiert, braucht häufig einen langen Atem. Wer den nicht hat, taugt allenfalls zum Erntehelfer anderer Fachabteilungen.

Projekte durchlaufen immer kürzere Zyklen. Da ist es chic, zuerst nach den „niedrig hängenden Früchten“, den viel zitierten „low hanging fruits“ zu schauen. Diese versprechen, möglichst schnell Erfolge zu produzieren und zu proklamieren.

Doch Achtung! Wer den Gesetzen der Natur folgt, weiß, dass es ohne Saat keine Ernte gibt. Und dass die schnell wachsenden Rohstoffe mitunter die von geringerer Qualität sind.

Gute Ernte und gute Qualität setzt Zeit für Wachstum, Hege und Pflege voraus. Und auch Geduld. Denn unterschiedliche Phasen haben ihren eigenen Rhythmus. Manchmal gibt es einen Wachstumsschub und es gibt Zeiten, in denen geht es scheinbar wenig voran. Wichtig bei alledem ist allein, dass die Ernte

am Ende sowohl qualitativ als auch quantitativ stimmt.

Machen Sie daher in allem, was Sie tun, Wachstumschancen deutlich. Und fordern Sie die dafür nötige Zeit ein. Wachstum lässt sich planen. Sie können beispielsweise schon zu Beginn eines Changemanagementprojekts oder der Umsetzung eines Personalentwicklungskonzepts klar aufzeigen, welche Wachstums- und Entwicklungschancen sich für das Unternehmen ergeben. Kommunizieren Sie die dafür aufzuwendenden Zeiträume realistisch und berechnen Sie in einer Gegenüberstellung klar die Kosten der möglichen Alternativen. Machen Sie auch deutlich, was nicht geht und warum.

Dann gilt auch für Sie die Erkenntnis: Wer nachhaltig investiert, wird auch nachhaltig ernten. Allerdings müssen Sie die wellenartigen Zyklen der Konjunktur meistern. Auf Personalabbau folgt Personalaufbau, auf Senkung der Kosten ruckartig Investitionen, wenn qualifizierte Mitarbeiter wieder Mangelware sind. Das Problem: Nur wenige Personaler können aufzeigen, wie wirtschaftlich eine nachhaltige Investition in Personal sein kann – trotz des Auf und Ab der Konjunktur.

Dabei liegen die Vorteile eines nachhaltigen Personalmanagements auf der Hand. Die Mitarbeitermotivation ist hoch, die Kosten für personelle Maßnahmen äußerst gering, die Kosten für Investitionen wie Personalentwicklung oder Rekrutierung niedrig im Vergleich zum Wettbewerb. All das lässt sich beziffern.



Und eines zeigen diverse Benchmarking-Studien deutlich: Wer trotz Krisenzeiten nachhaltig investiert, startet als Erster nach der Krise durch.

Den Wandel zum nachhaltigen Personalmanagement erreichen Sie dadurch, dass Sie über einen längeren Zeitraum Zahlen managen. Was bedeutet das konkret? Zum Beispiel Folgendes: Wenn Quartalszahlen von Ihnen gefordert werden, zeigen Sie auf, dass der Erfolg in den späteren Quartalen oder Jahren eingefahren wird. Stellen Sie sich mutig dem vorschnellen Ruf nach Kürzungswellen in den Personalinvestitionen entgegen. Werfen Sie andere Kürzungsvorschläge, zum Beispiel bei Rohstoffen oder Maschinen, in die Diskussion.

Denn es geht um die Ernte Ihrer Aussaat! Kämpfen Sie deshalb mit Mut, notfalls mit dem der Verzweiflung. Bringen Sie sich selbst nicht um die Früchte Ihrer Arbeit, sondern setzen Sie die geplanten Schritte bis zum nachhaltigen Erfolg durch. Dann werden Sie Ihrer Funktion als Personalmanager gerecht und fungieren nicht nur als Erntehelfer anderer Fachkollegen.

Kollegentipp

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

Initiative
→ Wege zur
Selbst GmbH e.v.

Isabell C. Krone

Personalentwicklerin,
Mitglied der Selbst-GmbH





GUT SEIN, BESSER WERDEN, PERFEKT BLEIBEN, ERFOLGREICH SEIN

DGFP PROFESSIONALISIERUNGSPROGRAMM FÜR DAS PERSONALMANAGEMENT

Wer Personalarbeit nicht nur verwalten, sondern vorausschauend gestalten möchte, muss Situationen analysieren, die richtige Technik anwenden und Hindernisse überwinden können. Wie Sie dabei am besten vorgehen, lernen Sie im DGFP Professionalisierungsprogramm.

Das Programm richtet sich an alle Ebenen des Personalmanagements.

1. Ebene: Personalleiter/in
2. Ebene: Personalreferent/in
3. Ebene: Personalsachbearbeiter/in

Nach erfolgreich absolvierter Prüfung erhalten Sie das DGFP Zertifikat.

LASSEN SIE SICH BERATEN

Monika Wilke

Fon 030 2091699-3

E-Mail wilke@dgfp.de



DGFP

DEUTSCHE GESELLSCHAFT
FÜR PERSONALFÜHRUNG E. V.

**Informieren Sie sich unter www.dgfp.de/propro oder rufen Sie uns an: Fon 0211 5978-0
Unser Service- und Buchungscener berät Sie gern.**

Alle schreien nach Fachkräften. In Ihrem Fall genügt ein Anruf.

Mit Vivento Personnel Services können Sie ordentlich was unternehmen gegen den Fachkräftemangel. Wir helfen gezielt und kompetent, wenn es um exzellent ausgebildete, top-professionelle und hoch motivierte Fachkräfte geht. Ganz gleich, ob Ingenieure, Techniker, Mechaniker, ITler oder andere Fachkräfte – mit uns finden Sie, wen Sie suchen. Mehr zu uns und unseren Leistungen finden Sie unter www.vivento.de oder rufen Sie uns an unter:

0800 848 3686