

08.2013 | 11.80 EUR

# personalmagazin

MANAGEMENT, RECHT UND ORGANISATION

www.personalmagazin.de



**Entsendung**  
So klappt der  
Auslandseinsatz  
reibungslos

S. 46

## Die wichtigsten HR-Blogs

Welche Angebote es gibt und was sie der Personalarbeit bringen S. 12

**IMAGEARBEIT** Warum gutes  
Employer Branding auch ältere  
Mitarbeiter ansprechen sollte S. 28

**WISSENSARBEIT** Warum ihr  
Stellenwert steigt und wie Sie  
sich darauf einstellen S. 41

**LEIHARBEIT** Welche Klauseln  
in Überlassungsverträgen nicht  
fehlen dürfen S. 65



Unser Maßstab sind Sie.

Für eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung wird die betriebliche Zukunftsvorsorge immer wichtiger. Denn Arbeitnehmer suchen zunehmend Stabilität und Verlässlichkeit. Von A wie Altersvorsorge bis Z wie Zeitwertkonto bietet Fidelity Ihnen maßgeschneiderte Vorsorgelösungen. Gleichmaßen unterstützen wir Sie bei der Umsetzung und Implementierung. Service – aus einer Hand – der sich bezahlt macht, auch für Ihre Mitarbeiter. Unser wichtigstes Erfolgsmerkmal: Als unabhängiger Vermögensverwalter sind wir ausschließlich unseren Kunden verpflichtet. Denn unser Maßstab sind Sie.

**Zukunft  
braucht  
Verlässlichkeit.**

**bav@fil.com**  
**[www.fidelity.de/institutionelle](http://www.fidelity.de/institutionelle)**



Liebe Leserinnen und Leser,

warum stellen wir HR-Blogs vor? Sind Blogs nicht Konkurrenzangebote zum Personalmagazin, die unser Geschäftsmodell und unsere Arbeitsplätze bedrohen? Die Blogger stehen dafür, dass jeder selbst publizieren kann und nicht mehr auf die Verlage angewiesen ist. Blogger teilen Informationen mit Gleichgesinnten, Interaktion zwischen den Usern ist möglich. Viele Unternehmen betreiben Corporate Blogs, um mit den



„Durchhaltevermögen haben vor allem die Blogger, die nicht aus Geschäftsinteresse, sondern mit Leidenschaft publizieren.“

Reiner Straub, Herausgeber

Kunden in Dialog zu treten. Manche betreiben Karriereblogs, um den Nachwuchs anzusprechen. Wolfgang Goebel, Personalchef von McDonald's Deutschland, geht einen Schritt weiter und diskutiert in seinem Blog die wichtigen Themen seiner Personalpolitik. Das ist außergewöhnlich. Häufig starten Berater oder Dienstleister einen Blog, um Kompetenz zu zeigen. Wenn sich daraus keine Aufträge

generieren lassen, wird das Engagement zurückgefahren oder aufgegeben. Durchhaltevermögen haben vor allem Blogger, die nicht nur aus Geschäftsinteresse, sondern mit Leidenschaft publizieren. Davon gibt es einige wenige, die mit einem ungeheuren Einsatz klasse Informationen zusammentragen. Neben den Lieblingsblogs der Redaktion stellen wir Ihnen eine taufrische Studie von Thorsten Petry, Professor an der Wiesbaden Business School, vor. Sie zeigt: Blogger sind zweifellos eine Bereicherung, kümmern sich aber nur um wenige Themen. Das erlaubt uns, den Vergleich anzutreten: Wer verlässliche und kontinuierliche Informationen haben will, kommt an den Print- und Online-Angeboten der Verlage nicht vorbei, die von professionellen Journalisten und Redakteuren erstellt werden. Doch machen Sie sich ein eigenes Bild. Ihr

Reiner Straub

## Zukunft im Kopf.



Das neue Programm zur  
Qualifizierung und Ent-  
wicklung für Menschen  
und Unternehmen

Gleich anfordern unter:  
**Tel.: 0761 898-4422**

**„Mitarbeiter als Multiplikatoren“**  
Wie kleine Betriebe attraktiver werden können, zeigt Tilmann Meyer, Brose.



32



12

### Unter die Lupe genommen

Blogs sind aus der Social-Media-Welt nicht wegzudenken. Wir stellen Ihnen die besten Angebote vor.

## SZENE

### 06 News und Events

#### 10 Die Frauentalentschmiede

Die Deutsche Bahn versorgt andere Konzerne mit guten Managerinnen

## TITELTHEMA

#### 12 Die wichtigsten HR-Blogs

Welche Angebote es gibt und was sie der Personalarbeit bringen

#### 14 Durchblick in der Blogosphäre

Studie ergibt Ranking für 15 Blogs

#### 17 „Authentisch und regelmäßig“

Personalvorstand Wolfgang Goebel erklärt, warum er beruflich bloggt

#### 18 Deutsche Blogger liegen vorn

Globaler Vergleich von HR-Blogs

#### 20 „Ein Blog kommt auf den Punkt“

Eva Zils zeigt, wie sie als Personaldienstleisterin ihren Blog betreibt

#### 21 Die Lieblinge der Redaktion

## MANAGEMENT

### 26 News

#### 27 Dienstleistungsmarkt

#### 28 Attraktiver werden – für alle

Eine Studie zeigt ein Defizit in der Personalgewinnung und -bindung auf: Die Maßnahmen konzentrieren sich zu sehr auf eine Altersgruppe

#### 32 Welche Maßnahmen auch kleinere Unternehmen gut umsetzen können, erklärt Tilmann Meyer, Leiter der Personalbeschaffung bei Brose

#### 34 Das besondere Potenzial

SAP und Vodafone rekrutieren verstärkt Autisten. Noch haben sich die Personalabteilungen aber nicht auf diese Zielgruppe eingestellt

## ORGANISATION

### 36 News

#### 37 Softwaremarkt

#### 38 Neue Aufgaben mit Mehrwert

Wie sich die klassischen Dienstleisterfunktionen von HR im Zuge der Technologisierung wandeln

#### 41 Anspruch und Wirklichkeit

Ein Vergleich von Studienergebnissen und praktischer HR-Arbeit bei der Deutschen Telekom zeigt, wie Unternehmen sich konkret auf Wissensarbeiter einstellen sollten

#### 44 Mehr Komfort, mehr Reporting

Eine Umfrage zum Anbietercheck HR-Software zeigt, dass die Payroll-Anbieter dieses Jahr einige Updates zu bewältigen hatten



### Jetzt handeln

Warum ein CGZP-Urteil nun auch Betriebe betreffen könnte, die mehrgliedrige DGB-Tarifverträge haben.

## SPEZIAL

### 46 Arten der Auslandsentsendung

Kurzfristig, dauerhaft oder auch rotierend: Welches Entsendungsmodell wann infrage kommt und was jeweils dabei zu beachten ist

### 50 Erfolgsfaktor Familienglück

Wer Mitarbeitern eine Entsendung erleichtern oder erst schmackhaft machen möchte, kann auch auf ein Fernschulungsangebot für die Kinder aufmerksam machen

## RECHT

### 54 News

### 56 Aktuelles aus der Rechtsprechung

### 58 Am Anfang steht die Wählerliste

Serie zur Betriebsratswahl: Wer im Unternehmen überhaupt wählen darf und wie Sie die Betriebsgröße richtig ermitteln

### 62 Brisante Rechtslage

Ein aktuelles CGZP-Urteil könnte auch Folgen für mehrgliedrige DGB-Tarifverträge haben. Die Rechtslage im Überblick

### 65 Die richtigen Klauseln nutzen

Worauf Entleiher bei Verträgen für die Arbeitnehmerüberlassung besonders achten sollten

## PERSÖNLICH

### 68 News und Weiterbildung

Vergütungs-Check: Der Branchenvergleich für Personaler

### 70 Mit Persönlichkeit punkten

Erfolgreiche Karrieren bauen auch auf der erfolgreichen Vermarktung der eigenen Person auf. Wie Sie sich im Unternehmen bekannt machen

### 72 Buchtipps

### 74 Ganz persönlich

Thomas Belker, Konzern-Personalchef der Obi Group Holding, beantwortet den Fragebogen

## RUBRIKEN

### 03 Editorial

### 73 Leserpost

### 73 Impressum

### 74 Vorschau

# Stellenwechsel

## MARGRET SUCKALE

Seit 2011 ist sie im Vorstand der BASF unter anderem für Personal, Umwelt, Gesundheit und Sicherheit verantwortlich sowie Arbeitsdirektorin des Unternehmens und Standortleiterin für das Werk Ludwigshafen. Nun wurde Margret Suckale zur neuen Präsidentin des Bundesarbeitgeberverbands Chemie gewählt. Sie ist die erste Frau auf dem Präsidentenposten, den sie von Eggert Voscherau übernahm. Schon in ihrer Zeit als Personalvorstand der Deutschen Bahn und Deutschen Bahn Mobility & Logistics (2005 bis 2008) hat die Juristin Erfahrung mit Gewerkschaften und Lohnverhandlungen gesammelt und dabei in einer heißen Verhandlungsphase einen kühlen Kopf bewahrt. Auch bei Mobil Oil, ihrem ersten Arbeitgeber, hat sie sich bereits mit Tarif- und Arbeitsrecht beschäftigt. Suckale wurde 2007, 2009 und 2011 unter die „40 führenden Köpfe des Personalwesens“ gewählt.



© BASF



© MICROSOFT DEUTSCHLAND

## INA BOURMER

Seit dem 1. Juni verstärkt Ina Bourmer als Leiterin Personalmarketing und Recruiting das HR-Team von Microsoft Deutschland. Sie folgt auf Georg Bachmeier, der zu Osram wechselt. Seit 2009 verantwortete sie bei der Deutschen Telekom das Recruiting. Davor war sie unter anderem Gesellschafterin einer auf IT spezialisierten Personalberatung und Recruiting-Managerin bei Dell. Bei Microsoft verantwortet sie die Personalakquise vom talentierten Nachwuchs bis zur oberen Führungsetage und die Weiterentwicklung als attraktiver Arbeitgeber. Als Diplom-Informatikerin ist sie dafür gut geeignet: Sie kennt die Anforderungen an die Mitarbeiter aus eigener Erfahrung.

## JOACHIM SAUER

BPM-Vorstand Joachim Sauer setzt sich weiter für das Thema HR in Deutschland ein. Der Bundesverband der Personalmanager (BPM) hat ihn bei seiner Mitgliederversammlung am 26. Juni als Präsident bestätigt. Diese Funktion übt er seit 2009 aus. Mitte Juni hat sich zudem der Verantwortungsbereich Sauers bei seinem Arbeitgeber Faurecia Automotive GmbH erweitert. Seit 2012 war er Geschäftsführer Personal im Bereich Emissions Control Technologies, nun wurde er zum Geschäftsführer Personal der gesamten GmbH ernannt. Aktuelle Themen des BPM sind die Sicherung des Fachkräftebedarfs in Deutschland und die Stärkung der psychischen Gesundheit der Beschäftigten.



© FAURECIA AUTOMOTIVE

## GABRIELE FANTA

Seit 1. Juni ist Gabriele Fanta Director Human Resources bei McDonald's Deutschland. Zuletzt war sie als Director bei EnBW für die interne Unternehmenskommunikation zuständig.

## CLAUDIA GUTSCHER

Die Volljuristin hat die Ressortleitung Personal der Targobank übernommen. Claudia Gutscher war bereits seit 2011 als stellvertretende Ressortleiterin Personal tätig, zusätzlich zu ihrer Funktion als Bereichsleiterin Generalisten, Personalmarketing und Ausbildung.

## STEPHAN GRABMEIER

Seit Juni fungiert Stephan Grabmeier unter dem Titel „Chief Evangelist“ als Berater in Sachen Social Business. Zuvor verantwortete der

stellvertretende Vorsitzende der Selbst-GmbH vier Jahre die interne Umsetzung der Enterprise-2.0-Strategie des Telekom-Konzerns.

## KERSTIN RAUTERKUS

Bereits im Mai hat Kerstin Rauterkus die neu geschaffene Funktion der Leiterin Personalentwicklung/Ausbildung bei der Westfalen AG übernommen. Die Diplom-Psychologin ist bereits seit 2010 im Unternehmen tätig, zuletzt in der Funktion als Personalentwicklerin.

## MARTIN TROTIER

Der Direktor Personal und Recht der Andreae-Noris Zahn AG übernimmt zum 1. August die Rolle des Arbeitsdirektors und stellvertretenden Vorstandsmitglieds. Martin Trotier folgt auf Ralf Lieb, der ab Sommer den Vorstandsvorsitz übernimmt.



## Stimmen vom Personalmanagementkongress

„Trotz aller Defizite, die diskutiert werden: Den Personalern geht es gut. Man findet selten eine Berufsgruppe mit so hoher Motivation.“

Gerhard Bruns, Geva-Institut

„Wir müssen die Business-Partner-Rolle neu definieren: Human Resources soll nicht Partner des Business sein, sondern Teil davon.“

Roland Hehn, Otto Bock Healthcare

„Wenn zu Hause die Hütte brennt, kann man heutzutage auch mal eine Vorstandssitzung verlassen.“

Dr. Frank Mastiaux, EnBW

## Drei Fragen an ...

### ...Natalie Schuppenhauer zum Thema Coaching

**Frage eins:** Was haben Sie Luca Parmitano mit auf den Weg gegeben?

**Natalie Schuppenhauer:** Das Ziel des Coachings war, Luca darauf vorzubereiten, kritische Situationen zu erkennen, vorwegzunehmen und ihm Tools an die Hand zu geben, um in einer solchen Situation gut und kompetent reagieren zu können. Man hat nämlich festgestellt, dass bei den meisten Vorfällen in der Luft- und Raumfahrt die wesentlichen Informationen mit an Bord waren, aber nicht richtig genutzt wurden. Man versucht also im Training, die Situationen gedanklich vorwegzunehmen und sich optimal darauf einzustellen. Das können stressige Situationen während des Flugs sein – wenn zum Beispiel ein wichtiges Gerät ausfällt –, aber auch das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Kulturen an Bord.

**Frage zwei:** Inwiefern kann die Situation im All auf die Herausforderungen in einem Unternehmen übertragen werden?

**Schuppenhauer:** Ganz viele Themen sind auf Unternehmen übertragbar, zum Beispiel: Wie arbeite ich mit interkulturellen Teams? Wie kommuniziere ich möglichst offen und transparent? Wie schaffe ich es, dass die Informationen immer an die richtige Stelle kommen? Wie bin ich eine gute Führungskraft? Wie schaffe ich es, auch in Phasen der Belastung produktiv und erfolgreich zu handeln? Man muss das Training aber immer auf den tatsächlichen Kunden anpassen: Themen wie „Group Living“ – also das Zusammenleben – werden für jemanden, der in einem Büro arbeitet, eher nicht relevant sein.

**Frage drei:** Was können Führungskräfte und andere am Boden Gebliebene von Astronauten lernen?

**Schuppenhauer:** Was mich an Luca und den anderen Astronauten am meisten beeindruckt hat, ist der Wille und das große Interesse daran, sich immer weiterzuentwickeln. Psychologen werden ja oft so



**NATALIE SCHUPPENHAUER** coachte den italienischen Astronauten Luca Parmitano, bevor er Ende Mai ins All startete. Die Berliner Psychologin erklärt, wie das Training ablief und was Fach- und Führungskräfte, die am Boden bleiben, von einem Astronauten-Coaching lernen können.

ein bisschen schief angeschaut. Dieses Feedback habe ich von den Astronauten überhaupt nicht bekommen, sondern: Was hast Du an Wissen, was mich besser machen kann? Von dieser Herangehensweise kann sich jeder Mensch ein Stückchen abschneiden.

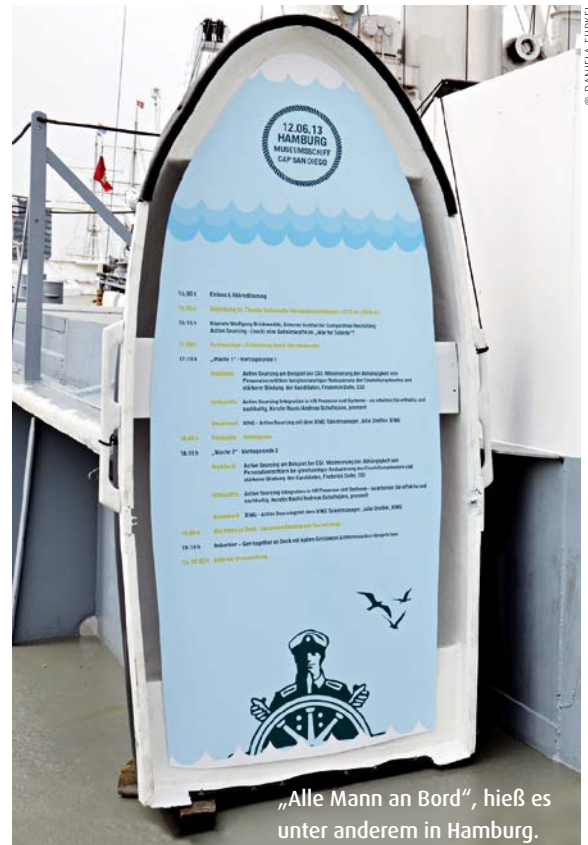


Ihr Unternehmen ohne  
Employer Branding.

## Recruiter gehen aktiv auf die Suche

Recruiter müssen aktiv suchen. Das wurde auf der Xing-Roadshow „Alle Mann an Bord“ deutlich, die jeweils rund 130 Personalers in Hamburg, Düsseldorf, Frankfurt und Nürnberg besuchten. Vor allem die kleineren Unternehmen nutzten bereits überdurchschnittlich häufig Social-Media-Plattformen für das Recruiting, stellte Wolfgang Brickwedde, Director Institute for Competitive Recruiting, fest. In einem Praxisvortrag berichtete Frederic Dohn, Recruiting Manager bei CGI, von der Einführung eines neuen Recruiting-Konzepts, das die Einstellungskosten und die Abhängigkeit von Personalberatungen reduziere und den Personalbeschaffungsprozess beschleunige. Auch der Bundesverband der Personalmanager, einer der Partner der Veranstaltung, sieht im Active Sourcing einen guten Recruiting-Weg. „Wichtig ist nur, dass die entsprechenden Recruiter in den Unternehmen richtig geschult sind, um die Möglichkeiten des Recruitment 2.0 voll auszuschöpfen“, sagte Oliver Kothrade, General Manager Human Resources DACH bei Panasonic Europe.

[www.allemannanbord-roadshow.de](http://www.allemannanbord-roadshow.de)



„Alle Mann an Bord“, hieß es unter anderem in Hamburg.





Begeisterte Zuhörer: 1.500 Personaler kamen nach Berlin.

## Branchentreff in Berlin

Der Bundesverband der Personalmanager (BPM) verfügt über eine enorme Anziehungskraft: 1.500 Personalmanager folgten dem Ruf zum Personalmanagementkongress nach Berlin. Das blasser Kongressmotto 2013 – „Motivation“ – wurde wettgemacht durch die Präsenz von BPM-Präsident Joachim Sauer, der am Vorabend im Amt bestätigt worden war. Sauer war überall: Er eröffnete den Kongress, begrüßte alle Hauptredner und sprang in die Bresche, als der Moderator kurzfristig nicht auffindbar war. Trotz seiner Allgegenwart wirkte das nicht aufdringlich, sondern einfach sympathisch. Highlights waren der abendliche Auftritt von Bundesarbeitsministerin Ursula von der Leyen und der Vortrag von Google-Personalchef Frank Kohl-Boas. Ein weiteres bestimmendes Thema war die Diskussion über das Selbstverständnis der Personaler im Unternehmen. [www.personalmanagementkongress.de](http://www.personalmanagementkongress.de)

### TERMINE

25. bis 26. August, Merseburg	<b>Artus-Runde Mittelstand</b> Tel. 030 20075566 <a href="http://www.artus-runde.de">www.artus-runde.de</a>
4. und 5. September, Berlin	<b>Der Demografiekongress 2013</b> Tel. 03643 2468-123 <a href="http://www.der-demografiekongress.de">www.der-demografiekongress.de</a>
13. September, Berlin	<b>13. Unicum Personalmarketing Netzwerktreffen</b> Tel. 0234 96151-71 <a href="http://www.unicum-verlag.de">www.unicum-verlag.de</a>
17. bis 19. September, Köln	<b>Zukunft Personal</b> Tel. 0621 70019-0 <a href="http://www.zukunft-personal.de">www.zukunft-personal.de</a>
19. September, Düsseldorf	<b>HR Business Excellence Conference</b> Tel. 0211 475-7640 <a href="http://www.kpmg.de/Duess-BEX.html">www.kpmg.de/Duess-BEX.html</a>



## Ihr Unternehmen mit Employer Branding in der F.A.Z.

Wie steigern Sie die Attraktivität Ihrer Unternehmensmarke auf einem zunehmend härter umkämpften Arbeitsmarkt? Denken Sie über die reine Stellenanzeige hinaus und nutzen Sie die Kraft einer starken Medienmarke wie der F.A.Z. für Ihr Employer Branding. Wählen Sie aus unseren individualisierbaren Angebotspaketen und aufmerksamkeitsstarken Sonderwerbformen die für

Sie passende Lösung. Unsere Stellenmarktexperten beraten Sie gern persönlich. Vereinbaren Sie am besten gleich einen Gesprächstermin unter [stellenmarkt@faz.de](mailto:stellenmarkt@faz.de) oder telefonisch unter **(069) 75 91-34 00**.

Mehr Informationen finden Sie auf [www.faz.net/mediaportal-stellenmarkt](http://www.faz.net/mediaportal-stellenmarkt) sowie [facebook.com/FAZjob.NET](https://www.facebook.com/FAZjob.NET) und [twitter.com/faz\\_job](https://twitter.com/faz_job)



Samstags. Sonntags. Immer.

# Die Frauentalentschmiede

**HINTERGRUND.** Die Deutsche Bahn hat andere Konzerne inzwischen schon mit vier hoch qualifizierten Managerinnen versorgt – aber sie nimmt den Verlust gelassen.



Katharina Heuer (DGFP), Margret Suckale (BASF), Sigrid Evelyn Nikutta (BVG) und Milagros Caiña-Andree (BMW) waren alle in Führungspositionen bei der Bahn tätig, bevor sie wechselten (von links nach rechts).

Von **Ruth Lemmer**

Im Vorstand der Deutschen Bahn AG sind die Männer unter sich. Und das schon seit 2008, als Personalvorstandsfrau Margret Suckale zunächst in die Bahn-Verkehrs- und Logistik-Tochter DB Mobility Logistics und dann nach der Datenaffäre 2009 zum Chemieriesen BASF wechselte, wo sie zunächst die internationale Führungskräfteentwicklung leitete und jetzt das Personalressort und den Standort Ludwigshafen im Vorstand vertritt. Dabei gab es Chancen auf ein gemischtes Vorstandsteam bei der Neubesetzung von gleich fünf Posten: 2009 bei Technik, Systemverbund und Dienstleistungen sowie bei Compliance, Datenschutz, Recht und Konzernsicherheit, 2010 bei Finanzen und Controlling, beim Vorstandsvorsitz und natürlich bei der Suckale-Nachfolge.

Doch, wie bei so manchem DAX-Konzern, scheint die Luft für Frauen ganz oben bei der Deutschen Bahn dünn zu sein. Da kann sich ein Schritt aus dem

Unternehmen heraus schon für die Karriere lohnen: Milagros Caiña-Andree hat Mitte Juli 2012 bei BMW die Position der Arbeitsdirektorin samt Vorstandsressort Personal und Sozialwesen übernommen. Bettina Volkens verließ 2012 als Personalvorstand die DB Regio und übernahm bei der Lufthansa erst einmal die Führungskräfteleitung, bis sie jetzt Personalvorstand wurde.

## Bahn sieht sich als Talentschmiede

DB-Personalvorstand Ulrich Weber, dessen Vertrag noch bis 2014 läuft, bleibt aber gelassen: „Als Personaler freut es mich, dass die DB als guter Arbeitgeber gefragt und als Talentschmiede anerkannt ist.“ Gleichzeitig betont er, es sei „ein gutes Zeichen“, dass auch einige Topfrauen die Bahn als Arbeitgeber entdeckt haben: Kerstin Wagner kam von Siemens und verantwortet in Webers Stab die Personalgewinnung, Ursula Schütze-Kreilkamp von Rewe ist jetzt Leiterin Personalentwicklung bei Mobility Logistics und Patrizia Westermann

zog es von Nestlé als Leiterin Personal- und Führungskräfteentwicklung zur DB Netz AG.

Auf der anderen Seite sind aber neben Caiña-Andree und Suckale noch weitere Abgänge zu verzeichnen: So hat auch Sigrid Evelyn Nikutta die Deutsche Bahn verlassen – lediglich ihrem Arbeitsort Berlin blieb sie treu. Nun ist sie Vorstandsvorsitzende der Berliner Verkehrsbetriebe (BVG). Ihre Sicht der Dinge: „Wer in der Deutschen Bahn AG in verschiedenen Bereichen tätig war, hat quasi schon in vielen verschiedenen Unternehmen gearbeitet.“

## Viele Karrierestationen können am Ende doch nach draußen führen

Nikutta ist promovierte Arbeits- und Organisationspsychologin und kam von einem mittelständischen Unternehmen zur Bahn. Dort blieb sie ganze 14 Jahre in diversen leitenden Positionen – zunächst in der Bildung, später bei DB Schenker Rail im Personal und in der Produktion sowie ganz kurz als Produk-

tionsvorstand bei Schenker in Polen. Die Eignungsdiagnostik des Transportriesen hat sie vorangebracht, aber die Funktions- und Führungswechsel erklären sich nach ihrer eigenen Einschätzung auch durch „sehr viel Frustrationstoleranz und Eigeninitiative, diese Chancen zu nutzen.“

Ganz an die DB-Spitze brachte es die 44-jährige Mutter von vier Kindern jedoch auch nicht. Denn sie brach 2010 auf „zu neuen Aufgaben – und das durchaus schweren Herzens“, aber ohne Groll. „Vom Güterverkehr kommend, war es für mich reizvoll und spannend, das größte deutsche Nahverkehrsunternehmen zu leiten. Bei der BVG bin ich die erste Vorstandsvorsitzende in der Geschichte des Unternehmens. Und ich freue mich jeden Tag auf das Neue in diesem Job.“ Für den wurde sie im Jahr 2012 sogar von Mestemacher zur Managerin des Jahres gekürt.

#### DGFP-Chefin kommt auch von der DB

Auch Katharina Heuer, seit Februar Vorsitzende der DGFP-Geschäftsführung, erklärt ihren DB-Ausstieg 2011 als ein „Hingehen zu einer neuen Lebenssituation“. Zuletzt Personalvorstand der Fernverkehr AG in Frankfurt, verantwortete Heuer lange Jahre Management- und Mitarbeiterqualifizierung des Konzerns. Sie sorgte in dieser Rolle für einen intensiven Austausch zwischen Vorstand und Potenzialträgern und so rückten auch Frauen stärker in den Fokus.

Für die Tatsache, dass die Bahn trotzdem Spitzenmanagerinnen ziehen lassen muss, nennt Heuer ein Argument, das alle Firmen betrifft: „Nicht immer gibt es den idealen Zeitpunkt, an dem sich die individuellen Aufstiegsbedürfnisse mit den Karriereoptionen im eigenen Unternehmen treffen.“ Sie selbst nahm nach über 18 Jahren in Großkonzernen eine Auszeit von rund einem Jahr und managt jetzt das Personalernetzwerk.

Netzwerken wird dieser Tage auch der Vorstandschef der Deutschen Bahn, Rüdiger Grube. Denn sein Unternehmen

sucht einen Technikvorstand – gerne einen weiblichen. Ob Grube eine Frau findet, wird sich zeigen. Man hört, er suche derzeit beim Deutschen Ingenieurinnenbund sowie in der Automobil- und Luftfahrtbranche. Der Druck, die

Männerriege im Vorstand der Deutschen Bahn aufzumischen, scheint jedenfalls gewachsen zu sein. ■

**RUTH LEMMER** ist freie Wirtschaftsjournalistin in Düsseldorf.

## WAS SIE ALS HR-PROFI AUSMACHT? IHR GESAMTPAKET!

Sie sind ein Personaler mit Persönlichkeit? Dann wachsen Sie mit uns und freuen Sie sich auf immer neue Herausforderungen im Human Resources Team von Amazon! Warum es sich in jeder Hinsicht lohnt, Ihre HR-Karriere bei uns fortzusetzen? Weil sich die Welt von Amazon schneller dreht als anderswo. Wir erfinden uns immer wieder neu und entwickeln Tag für Tag neue Ideen, Services und Produkte. Für Millionen von Kunden. Und für unsere rund 91.300 Mitarbeiter weltweit. Das Ergebnis: Personalarbeit am Puls der Zeit.

Und jetzt kommen Sie als

### HR Business Partner/ Personalreferent (m/w)

Betreuen Sie ausgewählte Fachbereiche und einen definierten Mitarbeiterstamm in allen operativen Personalthemen: Sie beraten gewerbliche Mitarbeiter sowie Fach- und Führungskräfte, arbeiten eng und vertrauensvoll mit dem Betriebsrat zusammen und beteiligen sich an internationalen Optimierungsprojekten. Sie sind kompetenter Ansprechpartner in arbeitsrechtlichen Fragen sowie für Behörden und Dienstleister. Und Sie übernehmen erste Führungsverantwortung für ein Team von HR Assistants.

Gestalten Sie unsere HR-Prozesse aktiv mit. In einem außergewöhnlich stark wachsenden und sich ständig verändernden beruflichen Umfeld. In einer offenen Arbeitsatmosphäre mit flachen Hierarchien. Und in einem aufgeschlossenen und tollen Team.

**Übrigens:** Im Bereich Human Resources haben wir aktuell weitere interessante Karriereperspektiven im Angebot.

Sind Sie mit dabei? Dann bewerben Sie sich gleich online auf:

**[www.amazon.de/karriere](http://www.amazon.de/karriere)**



**amazon**





# Die wichtigsten HR-Blogs

**ÜBERBLICK.** Welche HR-Blogs gibt es – und welche davon sind wirklich gut? Welchen Mehrwert bieten Blogs gegenüber anderen Medien? Antworten gibt eine Studie.

Von **Thorsten Petry** und **Patric Cloos**

Mit dem Web 2.0 haben sich neue Möglichkeiten der Informationsbeschaffung aufgetan, etwa über Blogs oder speziell über HR-Blogs. Ein Info-Mekka für Personaler? Schwer zu sagen. Denn die Vorteile gegenüber anderen Medien erschließen sich nicht zwangsläufig. Wer kann aus dem Stegreif sagen, welche der vielen HR-Blogs einen Mehrwert für die Leser bieten? Mit Fragen wie diesen beschäftigte sich ein Forschungsprojekt der Wiesbaden Business School und der Personalwerk GmbH. Die Ergebnisse beschreiben, wie sich die Nutzung von HR-Medien wandelt, und sie zeigen, dass das Miteinander der verschiedenen Informationsangebote weniger von Konkurrenz geprägt ist als vermutet.

## Den Blogs auf der Fährte

Die heutigen Weblog-Applikationen ermöglichen es Autoren, kostenlos und ohne besondere technische Kenntnisse Blogs zu verfassen. Nach einer Schät-

zung des Marktforschungsunternehmens Nielsen gibt es weltweit mehr als 170 Millionen Blogs. Eine Vielzahl konzentriert sich auf spezifische Themen. Der Anteil der HR-Blogs an der Gesamtzahl der Blogs liegt unter einem Prozent. Mit fast 1,7 Millionen ist die Anzahl der HR-Blogs dennoch viel zu groß, um alle verfolgen zu können. Ein Wermutstropfen für Personaler: Die fehlende Marktübersicht erschwert die Entscheidung, welche Blogs zur Beschaffung welcher Informationen geeignet sind.

Blogs im HR-Umfeld können unterschieden werden nach Angeboten, die sich an Arbeitnehmer/Bewerber richten, und solchen, die sich an Unternehmen/Personaler richten. Letztere stehen im Fokus des hier vorgestellten Forschungsprojekts. Dieses zeigt, dass in Deutschland (aber auch weltweit) bei einem großen Teil der HR-Blogs die Themen „Personalmarketing“ und „Recruiting“ im Fokus stehen. Die Beweggründe, einen Blog zu betreiben, sind vielfältig: Für die Mehrheit der Blogger geht es nicht darum, sich eine hauptberufliche

Einkommensquelle zu erschließen. Vielmehr steht das Teilen von Erfahrungen und Wissen im Vordergrund. HR-Blogger wollen Anerkennung erfahren und gegebenenfalls eine eigene Marke aufbauen. Natürlich dient dies auch häufig dazu, Kunden oder Beratungsaufträge zu akquirieren. Es wundert also nicht, dass hinter vielen Blogs Berater oder Dienstleister stehen. Verwerflich ist dies nicht – es sollte den Lesern aber bewusst sein.

## Vergleich mit anderen HR-Medien

Der Bedarf an aktuellen Informationen rund um das Thema HR ist unbestritten. Nur: Welche Medien bieten die gewünschten Themen in der gewünschten Qualität? Wichtige Gütekriterien sind die Qualität, Vielfalt, Tiefe, Belegführung und Aktualität der Beiträge, außerdem die Einfachheit und Kosten der Informationsbeschaffung. Ergänzende Kriterien sind die Möglichkeit, mehr über den Autor zu erfahren und mit ihm und Lesern in Interaktion zu treten. Teilweise konkurrieren die Kriterien miteinander: Kein Medium kann alle Anforderungen erfüllen. Vielmehr sollte für den jeweiligen Informationsbedarf das passende Medium gewählt werden.

Für die Studie wurde ein detaillierter Vergleich des Mediums Blog mit anderen Medien erstellt. Dieser ist online unter [www.personalmagazin.de](http://www.personalmagazin.de) einsehbar. Zusammenfassend ergab der Medienvergleich: Im Hinblick auf die Qualitätssicherung sind HR-Blogs eindeutig im Nachteil. Die Beiträge werden normalerweise nicht von einer Redaktion oder einer anderen neutralen Stelle geprüft. Auch

## DEFINITION

Ein Blog (kurz für Weblog) ist ein öffentlich einsehbares Journal, in dem eine oder mehrere Personen Aufzeichnungen führen – oft zu einem speziellen Themengebiet. Meist sind Kommentare oder Diskussionen der Leser zulässig. Als einer der ersten deutschsprachigen Blogs gilt laut Wikipedia „Netzine.de“, der Anfang 1996 von Walter Laufenberg gestartet wurde. Mittlerweile werden Blogs häufig auch von Unternehmen und Dienstleistern betrieben. In Deutschland betreiben laut der Allensbacher Computer- und Technik-Analyse 8,4 Prozent der Internetnutzer einen eigenen Blog.



**Mehrwert oder Verwirrung? Eine Studie untersuchte, was Blogs im Vergleich zu anderen HR-Medien bringen.**

die Themenvielfalt ist geringer als bei anderen Medien und die Tiefe der Themenbearbeitung variiert beträchtlich. Dagegen ist die Aktualität eindeutig ein Vorteil der Blogs. Beiträge können ohne redaktionelle oder drucktechnische Vorlaufprozesse veröffentlicht werden. Auch die Verfügbarkeit ist problemlos: Ein Internetzugang reicht aus, um die Blog-Beiträge einzusehen. Darüber hi-

naus sind Blogs kostenlos. Ein Nachteil ist die geringe Perspektivenvielfalt durch die Fokussierung auf einen oder wenige Blogger, ein Vorteil die mögliche Interaktion mit den Lesern.

Gefragt sind letztendlich die Personaler selbst. Sie entscheiden, ob HR-Blogs für sie interessant und informativ sind – und klassische Medien wie Fachzeitschriften sinnvoll ergänzen können. ■



**THORSTEN PETRY** ist Professor für Organisation und Personalmanagement an der Wiesbaden Business School.



**PATRIC CLOOS** ist einer der Geschäftsführenden Gesellschafter der Personalwerk GmbH, Wiesbaden.

# Durchblick in der Blogosphäre

**STUDIE.** HR-Blogs gibt es wie Sand am Meer. Aber welche davon sind empfehlenswert? Eine Untersuchung von 15 HR-Blogs in Deutschland bringt Licht ins Dunkel.

Von **Virginia Lepiarczyk, Patric Cloos** und **Thorsten Petry**

**P**ersonalmanager können durchaus von HR-Blogs profitieren, vor allem wenn sie diese als Ergänzung klassischer Medien nutzen – so das Fazit des vorhergehenden Artikels (siehe Seite 12 ff.). Insbesondere die Aktualität der Beiträge sowie die Möglichkeiten der Interaktion und direkten Verlinkung mit Quellen zeichnen viele dieser Blogs aus. Allerdings gibt es auch erhebliche Qualitätsunterschiede. Deshalb empfiehlt es sich, Blogs und Blog-Beiträgen kritisch zu begegnen. Hier sind die Personalmanager selbst gefragt: Sie entscheiden, welche HR-Blogs für sie interessant und informativ sind – und welche nicht. Eine Orientierung für die letztendlich subjektive Auswahl eines oder mehrerer HR-Blogs gibt die folgende Nutzwertanalyse von ausgesuchten HR-Blogs in Deutschland.

## Nutzwertanalyse für HR-Blogs

Die Studie „Analyse von HR-Blogs in Deutschland“ wurde als Studienarbeit an der Wiesbaden Business School durchgeführt und gliedert sich in vier Phasen: Sie begann im ersten Schritt mit einer Literaturstudie und mit Interviews, in denen die Anforderungen und Wünsche von Personalern an eine effektive und effiziente Informationsbeschaffung analysiert wurden. Im zweiten Schritt folgten die Definition und Gewichtung von Bewertungskriterien. 15 zu analysierende HR-Blogs wurden ausgewählt. Der dritte Schritt beinhal-

tete Interviews mit den Bloggern und eine Analyse der Blogs, die zwischen Oktober 2012 und Februar 2013 erfolgte. Auf Basis der Analyse wurden im vierten Schritt Stärken und Schwächen der Blogs beschrieben und in einem Ranking dargestellt.

Die Definition und Gewichtung der eingesetzten Bewertungskriterien stellen das Fundament der Nutzwertanalyse dar. Sie ergeben sich vor allem aus dem Informationsbedarf der Personalers. Um die Qualität der Blog-Beiträge zu bewerten, werden deren Tiefe und Breite, Beleg der Aussage, Verlinkungen im Text, HR-Erfahrung, Neuartigkeit und Relevanz der Informationen untersucht. Die Bedeutung der Qualität für die Blog-Bewertung insgesamt spiegelt sich in der hohen Gewichtung von 30 Prozent wider.

Weitere stark gewichtete Bewertungskriterien sind Neutralität (20 Prozent), Quantität (20 Prozent) sowie Interaktion und Partizipation (15 Prozent). Neutralität sagt aus, ob eine subjektive Betrachtungsweise oder gar Akquise-getriebene Inhalte vorkommen. Quantität betrachtet die Häufigkeit und Länge der Beiträge. Zu viele oder zu lange Beiträge sind beim knappen Zeitbudget von Personalmanagern kontraproduktiv; trotzdem sollte es regelmäßig neue Beiträge geben. Interaktion und Partizipation schließlich beziehen sich sowohl auf den Austausch zwischen Blogger und Leser als auch auf das Vorhandensein von Interviews und Gastbeiträgen. Dabei gilt: Die Interaktion ist eines der wichtigsten Merkmale, die Blogs von anderen Informationsmedien unterscheidet.

Zusätzlich sind die Kriterien Vernetzungen, Design und Navigation mit jeweils fünf Prozent berücksichtigt. Denn auch diese Faktoren beeinflussen die Zufriedenheit des Lesers mit einem Blog und damit den Nutzwert.

## 15 Blogs unter der Lupe

Für die Untersuchung wurden 15 deutsche Blogs ausgewählt. Basis hierfür war die HR-Blog-Shortlist des HR Excellence Award 2012. Unter den dort genannten 62 Blogs wurden diejenigen bestimmt, die sich an Personalers richten, die mindestens drei Verlinkungen auf andere Blogs aufwiesen („Blogroll“) und die im Beobachtungszeitraum regelmäßig Blog-Einträge lieferten. Schließlich wurden aus dieser Gruppe die 15 Blogs mit den meisten Verlinkungen, Facebook-Likes und Twitter-Followern ausgewählt.

Dabei fällt auf: Viele Blogs befassen sich schwerpunktmäßig mit den Themen „Personalmarketing“ und „Recruiting“. Das Alter der Blogs liegt zwischen einem Jahr (Employer Reputation) und 13 Jahren (Crosswater Job Guide) und beträgt im Durchschnitt rund viereinhalb Jahre. Die meisten Blogs werden von einem Autor allein geschrieben. Eine deutliche Varianz zeigt sich bei der praktischen (HR-)Erfahrung der Blogger. Acht von 15 Blogs werden von Unternehmen betrieben oder stehen zumindest mit einem Unternehmen in Verbindung.

## Überzeugendes Gesamtbild

Die Analyse der HR-Blogs zeigt: Der Gesamtnutzen aller untersuchten Blogs liegt nicht so weit auseinander. Hinsicht-





In der Social-Media-Welt kann man schnell die Übersicht verlieren. Gerade an Blogs wimmelt es im Web.

## EMPFEHLUNGEN

### Für Personaler

Die Studienautoren haben anhand ihrer Ergebnisse fünf Empfehlungen für Personaler mit Informationsbedarf formuliert.

- Nutzen Sie neben klassischen Medien auch HR-Blogs, um sich aus anderen Perspektiven über aktuelle Personalthemen zu informieren.
- Ob ein Blog für Sie interessant ist, können Sie testen, indem Sie einen RSS-Feed abonnieren. So erhalten Sie Aktualisierungen automatisch zugesandt.
- Entscheiden Sie sich für maximal fünf Blogs, die Ihrem Informationsbedarf entsprechen und zu denen Sie im Laufe der Zeit einen Bezug aufbauen können.
- Wählen Sie geeignete Blogs anhand Ihrer thematischen und persönlichen Präferenzen aus. Wie häufig möchten Sie neue Beiträge lesen? Wie umfangreich sollten diese sein? Wie wichtig sind Ihnen Neutralität und belegte Quellen?
- Einen guten Überblick über die Themen großer HR-Blogs erhalten Sie auch über Meta-Seiten wie [www.recruiting-blogs.de](http://www.recruiting-blogs.de).

### Für (potenzielle) Blogger

Wer selbst einen Blog starten möchte oder bereits bloggt, sollte folgende Ratschläge der Studienautoren beachten.

- Richten Sie sich am Informationsbedarf Ihrer (potenziellen) Leser aus: Was interessiert diese und wie viel Lesezeit können sie investieren?
- Bloggen Sie mäßig, aber regelmäßig. Achten Sie auf einen verdaulichen Umfang. Für mehr Informationsbedarf eignen sich Verlinkungen.
- Wenn Ihr Blog nicht primär auf Akquise ausgerichtet ist, sollten Sie sich Themen neutral und objektiv nähern – und auch andere Standpunkte vorstellen.
- Wenn Sie in der Interaktion einen zentralen Vorteil von Blogs sehen, sollten Sie Diskussionen aktiv anregen – und auf die inhaltlich sinnvollen Rückmeldungen Ihrer Leser eingehen.
- Versuchen Sie, aus der „Personalersuppe“ auszubrechen und nicht nur die gleichen Themen und Beiträge zu bloggen, die auch in vielen anderen HR-Blogs kommuniziert werden.

lich der Zielerfüllungen einzelner Kriterien können sie sich allerdings stark unterscheiden. Es liegt somit an den individuellen Präferenzen der Nutzer, für welche HR-Blogs sie sich entscheiden.

Am besten schneiden der „Personalmarketing Blog“, „Saatkorn“ und „Meta-HR“ ab. Diese Blogs weisen in allen Kriterien ordentliche bis sehr gute Ergebnisse auf. Der „Personalmarketing-Blog“ von Lutz Altmann überzeugt durch

hohe Qualität in den Beiträgen und ist darüber hinaus sehr gut mit anderen Informationsmedien vernetzt. Gleiches gilt für Gero Hesses Blog „Saatkorn“. Diese beiden sind auch vorbildlich in der Partizipation von anderen Personen. Durch die Einbindung von Experten und weiteren Autoren werden Themen häufig mit einer größeren Perspektivenvielfalt betrachtet als bei der Konkurrenz. Der „Meta-HR-Blog“ von Christoph Athanas

punktet insbesondere mit seiner sehr gut verdaulichen Anzahl und Länge der Beiträge. Auch die dahinter liegenden Blogs können mehrheitlich überzeugen.

Die Qualitäts-Durchschnittsnote 3,7 unterstreicht die insgesamt hohe Wertigkeit der untersuchten HR-Blogs. Alle 15 weisen eine gute Themenbreite auf, wobei es teilweise an Tiefgang fehlt. Anders sieht es bei den Belegen der Aussagen aus – nur selten werden valide,

## NUTZWERTANALYSE IM ÜBERBLICK

Kriterien	Blogs														
	Personalmarketing-Blog	Saatkorn	Meta-HR	Recruiting Generation Y	Noch ein Personalmarketing-Blog	Employer Reputation	Mein Freund die Arbeitgebermarke	Recruitament	Online-Recruiting.net	Der Jo-Blog	Employer Branding von morgen	W&V HR-Marketing-Blog	PM 2 Null	Wollmilchsau	Crosswater Job Guide
<b>Qualität 30%</b>	4,5	4,3	3,8	4,3	4,3	4,0	3,5	4,0	3,5	2,7	3,2	3,3	4,0	3,0	3,7
Tiefe und Breite 5%	5	4	4	3	4	4	2	5	3	2	2	4	4	2	5
Beleg der Aussage 5%	4	3	3	4	4	5	3	3	3	3	2	4	3	3	2
Verlinkungen im Text 5%	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	3
HR-Erfahrung 5%	4	5	3	5	4	3	5	3	2	1	4	1	2	1	5
Neuartigkeit 5%	4	5	3	5	4	4	3	5	4	3	3	3	5	4	3
Relevanz der Information 5%	5	4	5	4	5	4	3	3	4	2	4	4	5	3	4
<b>Neutralität 20%</b>	3,0	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	2,0	4,0	3,0	5,0	1,0	3,0	5,0
<b>Quantität 20%</b>	4,0	3,0	5,0	4,0	4,0	4,0	5,0	3,0	5,0	4,0	4,0	1,0	3,0	2,0	1,0
<b>Interaktion &amp; Partizipation 15%</b>	3,7	3,0	3,0	2,0	3,0	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7	2,0	3,3	3,3	2,3
Interaktion Blogger-Leser 10%	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	1	4	4	1
Partizipation anderer Personen 5%	5	5	3	2	3	2	2	4	2	2	2	4	2	2	5
<b>Vernetzung 5%</b>	4,5	4,5	4,5	4,0	3,5	3,5	4,5	4,0	4,5	3,0	3,0	4,0	4,5	4,5	3,0
Outgoing 2,5%	4	4	4	4	3	4	4	3	4	1	1	3	4	4	1
Incoming 2,5%	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>Design 5%</b>	3,0	4,0	3,0	2,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	1,0	1,0	2,0	2,0	4,0	1,0
<b>Navigation 5%</b>	3,0	4,0	4,0	4,0	2,0	2,0	3,0	5,0	2,0	4,0	2,0	3,0	2,0	2,0	1,0
<b>Summe</b>	<b>3,83</b>	<b>3,78</b>	<b>3,78</b>	<b>3,70</b>	<b>3,68</b>	<b>3,53</b>	<b>3,48</b>	<b>3,35</b>	<b>3,28</b>	<b>3,20</b>	<b>3,05</b>	<b>2,95</b>	<b>2,93</b>	<b>2,93</b>	<b>2,90</b>
<b>Ranking-Platz</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>15</b>		

Die Bewertungsskala reicht von 1 (sehr schlecht) bis 5 (sehr gut), wobei für jedes Kriterium vorab genau definiert wurde, welche

Ausprägung welcher Bewertung entspricht. Durch Multiplikation von Zielerreichung und Zielgewichtung entsteht der Nutzwert.

QUELLE: PERSONALWERK GMBH, WIESBADEN BUSINESS SCHOOL, 2013

wissenschaftliche Quellen zitiert. Die Autoren beziehen sich eher auf eigene Blog-Beiträge oder Beiträge anderer Blogger. Viele HR-Blogger rühren in der berückichtigten „Personalersuppe“.

### Mehr Interaktion erwünscht

Auffällig ist das überraschend schlechte Abschneiden vieler Blogs bei den Kriterien Interaktion und Partizipation. Obwohl die Interaktion normalerweise als eines der wichtigsten Vorteile von Blogs angeführt wird, findet nur selten ein Austausch zwischen Blogger und Leser statt. Auch die Partizipation anderer Personen, beispielsweise durch Gastbeiträge

oder Interviews, wird – mit wenigen Ausnahmen – kaum erfüllt. Auch mit Blick auf Design und Navigation haben viele Blogs noch viel Luft nach oben.

Wenig verwunderlich sind dagegen die Unterschiede bei der Neutralität: Themen werden nicht immer aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet. Und bei dem einen oder anderen Beitrag wird schnell klar, dass über den Blog Geschäft generiert werden soll. Das ist legitim, sollte dem Leser aber bewusst sein. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass alle 15 Blogs ihre spezifischen Stärken haben. Für welchen Blog sich die Informationssuchenden entscheiden,

ist eine Frage der persönlichen Präferenzen im Abgleich mit den jeweiligen Informationsangeboten. Die abgebildete Übersicht hilft bei der Auswahl. ■

**VIRGINIA LEPIARCZYK** studiert mit dem Schwerpunkt Personalmanagement an der Wiesbaden Business School.

**PATRIC CLOOS** ist einer der Geschäftsführenden Gesellschafter der Personalwerk GmbH, Wiesbaden.

**PROF. DR. THORSTEN PETRY** ist Professor für Organisation und Personalmanagement an der Wiesbaden Business School, Hochschule Rhein-Main.

# „Authentisch und regelmäßig“

**INTERVIEW.** Auch hochkarätige Personalmanager bloggen. Ein Paradebeispiel ist Vorstand Wolfgang Goebel. Er zeigt, wie er selbst und das Unternehmen davon profitieren.

**personalmagazin:** Herr Goebel, was war der Anlass für Sie, einen eigenen Blog zu starten?

**Wolfgang Goebel:** Ich bin kein klassischer Personaler und musste mich, als ich 2008 das Ressort Personal übernahm, zunächst in die Thematik einarbeiten. Mitte 2010 habe ich mich mit den Kollegen aus der Kommunikationsabteilung zusammengesetzt und gefragt: Was heißt heute moderne Kommunikation – extern und intern – für einen Personalvorstand? Dabei ist die Idee des Blogs entstanden. Mir war klar, dass man einen Blog selbst schreibt, sonst ist er nicht authentisch. Deshalb musste ich zunächst überlegen, ob ich das zeitlich hinbekomme. Ich habe es versucht und es hat funktioniert.

**personalmagazin:** Wie viele Beiträge verfassen Sie und welche Zielgruppen erreichen Sie damit?

**Goebel:** Ich bemühe mich, zwei Beiträge im Monat zu schreiben. Manchmal gelingt es, manchmal nicht. Durchschnittlich erreiche ich damit eine stabile vierstellige Zahl an Lesern. Soweit wir das einschätzen können, sind das vornehmlich Menschen, die sich mit HR beschäftigen, aber auch solche, die an McDonald's als Arbeitgeber interessiert sind. Mir ist es wichtig, dass wir unsere Reputation als Arbeitgeber weiter steigern. Und damit zielt der Blog auf eine weitere Zielgruppe ab.

**personalmagazin:** Wie finden Sie Themen? Haben Sie einen Themenplan?

**Goebel:** Es sind Themen, die sich aktuell stellen. Es gibt zwar einen gemeinsam

mit der Kommunikationsabteilung entwickelten Themenplan, dem ich normalerweise folge. Manchmal muss man aber auch flexibel auf Themen reagieren können. Allerdings kommen mir viele Ideen in meinem beruflichen Alltag und auch im Gespräch mit meinem Team. Ich nutze das Schreiben eines Blog-Beitrags, um über Themen zu reflektieren.

**personalmagazin:** Was motiviert Sie dazu, zusätzlich zu Ihren anderen Verpflichtungen regelmäßig zu bloggen?

**Goebel:** Die Motivation habe ich, weil ich gern schreibe und mich gern mitteile. Die Frage ist, ob jemand gern mit anderen Menschen kommuniziert. Das ist bei



**WOLFGANG GOEBEL** ist Vorstand Personal von McDonald's Deutschland. Er berichtet unter [www.employerbranding-blog.de](http://www.employerbranding-blog.de) aus der Praxis und stellt sich auch der Diskussion mit Kollegen.

mir der Fall. Letztendlich ist es eine Frage der Prioritätensetzung. Jeder von uns hat 24 Stunden am Tag. Wie wir diese 24 Stunden nutzen, ist uns überlassen. Wenn ich lieber schreibe, statt zu joggen oder ins Fitnessstudio zu gehen, ist das meine Entscheidung. Ich persönlich schreibe gerne, das werde ich auch weiter tun und die Zeit dafür finden.

**personalmagazin:** Erhalten Sie von anderen Personalmanagern Rückmeldungen auf Ihre Blog-Beiträge?

**Goebel:** Der Blog hat eine Kommentarfunktion. Allerdings wird diese nicht so häufig genutzt, wie ich es mir wünschen würde. Schließlich möchte ich mit den Beiträgen durchaus Diskussionen anstoßen. Mehr Rückmeldungen erhalte ich bei Fachtagungen und Konferenzen. Da sprechen mich viele Personalmanager auf den Blog an.

**personalmagazin:** Welche Tipps geben Sie Personalern, die selbst einen Blog starten möchten?

**Goebel:** Punkt Nummer eins ist die Authentizität. Ein Blog-Beitrag muss von demjenigen, der da kommuniziert, auch selbst verfasst sein. Die Leser merken schnell, ob jemand von einer Agentur etwas geschrieben hat oder ob der Personaler selbst für die Inhalte steht. Punkt zwei ist die Regelmäßigkeit. Es nutzt nichts, wenn jemand alle vier Monate einen Artikel veröffentlicht. Aber auch ein ansprechendes Design und ein stimmiger Gesamtauftritt sind wichtig. ■

Das Interview führte **Daniela Furkel**.



# Deutsche Blogger liegen vorn

**STUDIE.** Der Informationsbedarf ist internationaler geworden. Gefragt sind deshalb auch ausländische HR-Blogs. Doch diese halten nicht immer, was sie versprechen.

Von **Victoria Steffen, Thorsten Petry** und  
**Patric Cloos**

In global tätigen Unternehmen ist normalerweise auch die Personalarbeit international ausgerichtet. Länderübergreifende Informationsmedien wie HR-Blogs gewinnen dadurch an Bedeutung. Allerdings stellt sich die Frage, welche dieser Blogs empfehlenswert sind. Eine Hilfe für die Auswahl liefert die im Folgenden vorgestellte Bewertung von internationalen HR-Blogs. Darüber hinaus zeigt die Untersuchung, wie deutsche Blogs gegenüber der ausländischen Konkurrenz abschneiden.

## 14 Blogs aus aller Welt

Die Analyse der internationalen HR-Blogs wurde, wie die Schwesterstudie „HR-Blogs in Deutschland“ auch, als Studienarbeit an der Wiesbaden Business School durchgeführt. Beide Untersuchungen nutzen einen gemeinsam erarbeiteten und damit konsistenten Kriterienkatalog. Kleinere Unterschiede zeigen sich bei der Auswahl der Blogs und bei der Auswertung der Untersuchung. Schwerpunkte sind hier der Vergleich von deutschen und internationalen HR-Blogs und die Darstellung von Stärken und Schwächen ausgesuchter Blogs.

International wurden 14 HR-Blogs untersucht. Als Anhaltspunkt diente eine Untersuchung von 2010, die Blogs nach weltweiter Verbreitung darstellt. Fast ein Drittel der Blogs stammt aus den Vereinigten Staaten. Dementsprechend wurden vier US-HR-Blogs ausgewählt. Zudem berücksichtigt die Untersuchung die

---

Im internationalen Vergleich weisen deutsche HR-Blogs eine hohe Qualität auf. Überraschend ist das schwache Abschneiden der HR-Blogs aus den USA.

---

europäischen Länder Großbritannien, Frankreich und Spanien: Untersucht wurden jeweils zwei Blogs. Jeweils einen Blog stellen die Länder Österreich und die Schweiz. Zum Vergleich wurden auch zwei deutsche Blogs in die Untersuchung aufgenommen.

Die Auswahl der vier US-Blogs basiert auf einem Ranking von Bamboo-HR aus dem Sommer 2012, das amerikanische HR-Blogs nach ihrer Beliebtheit ordnet. Auch die Wahl der spanischen Blogs orientiert sich an einem länderbezogenen HR-Blog-Ranking (Tatum). Die britischen und französischen Blogs wurden per Internetrecherche ausgewählt – jeweils die zwei am stärksten verlinkten und am häufigsten aufgeführten Blogs. Die meistgenannten Blogs aus Österreich und der Schweiz vertreten unsere deutschsprachigen Nachbarn. Bei den deutschen Vergleichsblogs fiel die Wahl auf die beiden für die Endrunde des HR Excellence Awards 2012 nominierten HR-Blogs „Saatkorn“ und „Wollmilchsau“. Da für die deutsche und die in-

ternationale Studie dieselben Kriterien herangezogen wurden, erreichen diese Blogs exakt die gleiche Punktzahl wie in der vorhergehenden Studie.

## Deutsche Blogs sind gut

Ein zentrales Ergebnis der Nutzwertanalyse ist die hohe Qualität deutscher Blogs. So liegt „Saatkorn“ im internationalen Vergleich vorn. Auch die hier nicht explizit aufgeführten deutschen Blogs „Personalmarketing-Blog“, „Meta-HR“, „Recruiting Generation Y“ und „Noch ein Personalmarketing-Blog“ wären vor der internationalen Konkurrenz platziert. Auch der „Wollmilchsau“-Blog, der im deutschen Ranking weiter hinten liegt, lässt im internationalen Vergleich viele der anderen Blogs hinter sich. In der Summe ein durchaus überraschendes und erfreuliches Ergebnis aus Sicht der deutschen HR-Blogger.

## Schwache US-Blogs

Ebenso überraschend ist das vergleichsweise schwache Abschneiden der US-Blogs. Die Vielzahl der Online-Journale ließ vermuten, dass dort auch die besten HR-Blogs zu Hause sind. Doch drei der vier untersuchten Blogs sind extrem einseitig auf die Darstellung der eigenen Position fokussiert und erschlagen den Leser mit einer wahren Flut von Blog-Einträgen. Hier gilt anscheinend „Masse statt Klasse“. Es ist kaum möglich, über die Überschriften hinaus die Blogs zu verfolgen. Wer sich für aktuelle Infos aus den USA interessiert, dem sei „TLNT“ empfohlen, der vor allem qualitativ deutlich besser abschneidet.

## INTERNATIONALE HR-BLOGS IM VERGLEICH

Kriterien	Blogs														Durchschnitt ohne dt. Blogs	Durchschnitt dt. Blogs (s. S. 16)
	Saatkorn	Franck La Pinta (FLP) F	Buckmann gewinnt	TLNT	Óptima Infinito	El blog de Santi García	People Management	Wollmilchsau	Discuss HR	Recrutement Mobile & Social	HRweb	Fistful of Talent	HR Bartender	Blogging 4 Jobs		
																
<b>Qualität 30%</b>	4,3	3,2	4,2	4,2	2,3	3,0	3,3	3,0	2,3	3,0	3,0	2,8	3,3	2,8	3,1	3,7
Tiefe und Breite 5%	4	2	4	4	2	2	5	2	2	2	4	2	2	2	3	4
Beleg der Aussage 5%	3	3	3	4	1	2	2	3	1	2	2	1	2	1	2	3
Verlinkungen im Text 5%	5	2	5	5	4	3	3	5	2	5	2	3	5	5	4	5
HR-Erfahrung 5%	5	4	5	4	4	5	3	1	4	3	3	5	5	4	4	3
Neuartigkeit 5%	5	4	4	4	2	4	4	4	2	3	4	4	3	3	3	4
Relevanz der Information 5%	4	4	4	4	1	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4
<b>Neutralität 20%</b>	4,0	4,0	3,0	4,0	1,0	3,0	4,0	3,0	3,0	3,0	4,0	2,0	1,0	1,0	2,8	3,4
<b>Quantität 20%</b>	3,0	4,0	4,0	1,0	5,0	4,0	1,0	2,0	4,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,4	3,5
<b>Interaktion &amp; Partizipation 15%</b>	3,0	3,3	3,0	3,7	4,0	1,0	3,7	3,3	2,3	3,0	2,3	4,3	4,0	3,7	3,2	2,8
Interaktion Blogger-Leser 10%	2	3	2	3	5	1	3	4	1	3	1	4	4	3	3	3
Partizipation anderer Personen 5%	5	4	5	5	2	1	5	2	5	3	5	5	4	5	4	3
<b>Vernetzung 5%</b>	4,5	4,5	3,5	4,0	4,5	4,5	4,5	4,5	3,0	4,5	4,0	3,0	4,5	4,5	4,1	4,0
Outgoing 2,5%	4	4	2	3	4	4	4	4	1	4	3	1	4	4	3	3
Incoming 2,5%	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>Design 5%</b>	4,0	3,0	3,0	4,0	3,0	4,0	3,0	4,0	2,0	3,0	3,0	4,0	2,0	2,0	3,0	2,0
<b>Navigation 5%</b>	4,0	4,0	3,0	3,0	4,0	3,0	2,0	2,0	3,0	1,0	3,0	2,0	4,0	3,0	2,9	2,9
<b>Summe</b>	3,78	3,63	3,58	3,35	3,08	3,03	3,03	2,93	2,85	2,78	2,75	2,55	2,53	2,28	2,95	3,36
<b>Ranking-Platz</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		

Wie bei der deutschen Untersuchung reicht die Bewertungsskala von 1 (sehr schlecht) bis 5 (sehr gut), wobei für jedes Kriterium vorab genau definiert wurde, welche Ausprägung welcher Bewertung ent-

spricht. Durch Multiplikation von Zielerreichung und Zielgewichtung entsteht der Nutzwert pro Kriterium. Die Summe der Einzelnutzwerte ergibt den Gesamtnutzen, der sich im Ranking-Platz widerspiegelt.

QUELLE: PERSONALWERK GMBH, WIESBADEN BUSINESS SCHOOL, 2013

Stark präsentieren sich der französische „FLP“ von Franck La Pinta und der Schweizer Blog „Buckmann gewinnt“ von Jörg Buckmann, die den zweiten und dritten Platz belegen. Während die Beiträge von Buckmann eine sehr hohe Qualität aufweisen, punktet La Pinta insbesondere durch die gute Vernetzung und Navigation. La Pinta dominiert seinen nationalen Konkurrenten „Recrutement Mobile & Social“ in allen

Kategorien und ist für den französischen Markt daher zu präferieren. Die spanischen Blogs „Óptima Infinito“ und „El Blog de Santi García“ schneiden beide relativ gut im internationalen Vergleich ab – aufgrund einiger nicht so gut erfüllter Kriterien hätten es diese beiden Blogs im deutschen Ranking aber nicht in die Top Ten geschafft. Welcher der beiden Blogs zu bevorzugen ist, entscheiden die Leser mit ihren individuellen Präferenzen. ■

**VICTORIA STEFFEN** studiert International Business Administration an der Wiesbaden Business School.

**PROF. DR. THORSTEN PETRY** ist Professor für Organisation und Personalmanagement an der Wiesbaden Business School, Hochschule Rhein-Main.

**PATRIC CLOOS** ist einer der Geschäftsführenden Gesellschafter der Personalwerk GmbH, Wiesbaden.

# „Ein Blog kommt auf den Punkt“

**INTERVIEW.** Ein guter Blog informiert aktuell und äußert nicht nur Meinung. Um einen solchen Blog betreiben zu können, ist einiges an Zeitaufwand nötig, bestätigt Eva Zils.

**personalmagazin:** Was motiviert Sie dazu, regelmäßig zu bloggen?

**Eva Zils:** Der Ausgangspunkt war, meine Beratungsarbeit bei Aktor Interactive zu unterstützen und Kontakte zu generieren. Ein Auslöser war aber auch die Lust am Schreiben: Themen zu behandeln und zu reflektieren, die Entwicklungen in der Branche zu skizzieren und einzuordnen. Das ist auch heute in meiner Tätigkeit als selbstständige Beraterin noch so. E-Recruiting und Jobbörsen waren und sind mein Spezialgebiet.

**personalmagazin:** Wie hoch ist der Zeitaufwand dafür?

**Zils:** Das kommt immer darauf an, wie viel Zeit ich habe und wie häufig ich blogge. Der Regelfall ist ein Beitrag pro Woche. Es können aber auch zwei oder drei sein, je nachdem, was in der Branche gerade passiert. Für einen längeren Beitrag, für den ich recherchiere und Hintergrundinformationen abkläre, benötige ich eine gute Stunde.

**personalmagazin:** Wie viel Meinung darf ein Blog enthalten, wie neutral sollte er sein?

**Zils:** Blogs sind dazu da, Meinung zu äußern. Das ist der große Unterschied zu Print-Publikationen. Blogs sollten eine gute Mischung aus neutraler Berichterstattung und eigener Meinung enthalten. Das halte ich für wichtig und versuche ich selbst umzusetzen. Auch die Leser geben mir immer wieder das Feedback, dass es sehr gut ist, wenn die Beiträge persönliche Empfehlungen und Erfahrungen enthalten. Ich denke aber, dass die eigene Meinung nicht überhand nehmen sollte.



**EVA ZILS** zählt zu den Pionieren des HR-Bloggings ([www.online-recruiting.net](http://www.online-recruiting.net) und [www.socialmedia-recruiting.com](http://www.socialmedia-recruiting.com)). Monatlich zählt sie bis zu 15.000 Seitenaufrufe.

Bei anderen Blogs außerhalb des HR-Bereichs ist häufig zu beobachten, dass die Beiträge schnell hetzerisch werden, wenn aus Verbrauchersicht Beschwerden geäußert werden. In Blog-Beiträgen im fachspezifischen Umfeld sollte ein neutraler Ton gewahrt werden, auch wenn der Blogger seine Meinung kundtut.

**personalmagazin:** Was unterscheidet einen guten von einem schlechten Blog?

**Zils:** Ein guter Blog liefert relevante und frische Informationen. Deshalb lese ich auch viele Blogs aus den USA, weil sie in technischer Hinsicht etwas schneller sind und die Informationen möglichst präzise auf den Punkt bringen. Ein guter Blog schweift nicht ab, sondern kommt

auf den Punkt. Das Lesen im Internet ist anders als bei gedruckten Medien. Wenn ein Blog-Beitrag sehr viele unnütze Informationen enthält, dauert es sehr lange, die Inhalte zu erfassen. Dafür ist die Zeit einfach nicht da.

**personalmagazin:** Wie kann ich mich in Blogs möglichst zielgenau informieren, ohne allzu viel Zeit dafür aufzuwenden?

**Zils:** Meine Empfehlung ist, zunächst eine Google-Suche nach den Themen, die Sie interessieren, durchzuführen. Picken Sie sich einige Blogs heraus und verfolgen Sie diese eine Zeit lang mit RSS-Feeds. So finden Sie relativ schnell heraus, ob Sie die Beiträge und die Schreibweise ansprechen. Sortieren Sie diejenigen wieder aus, bei denen das nicht der Fall ist.

**personalmagazin:** Welche Trends sehen Sie auf uns zukommen?

**Zils:** 2007, als ich angefangen habe zu bloggen, gab es vielleicht zwei bis vier HR-Blogs. Ab 2010, als das Thema Social Media Recruiting anging, sprossen die Blogs wie Pilze aus dem Boden, auch die unternehmenseigenen Karriere-Blogs. Ich denke, das wird sich in den nächsten Jahren etwas beruhigen, denn einen Blog richtig zu betreiben ist sehr zeitaufwendig. Deshalb glaube ich, dass sich der Markt etwas bereinigen wird, indem einige der Blogs aus Zeitmangel eingestellt werden. Ich könnte mir auch vorstellen, dass einige der Beiträge einfach in Facebook verlagert werden. ■

Das Interview führte **Daniela Furkel**.



# Die Lieblinge der Redaktion

**EMPFEHLUNG.** Auch Personalmagazin-Redakteure lesen Blogs, um sich über aktuelle Meinungen zu informieren. Wir stellen die HR-Blogs vor, die wir am liebsten lesen.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Vor 14 Jahren, als das Personalmagazin zum ersten Mal die Druckmaschine verließ, gab es zwar schon die allerersten Blogs in Deutschland, aber Fachinformationen und Themenideen bezogen die Redakteure damals noch auf ganz traditionellen Wegen: vornehmlich über Fachbücher und Kongressbesuche, außerdem über wissenschaftliche Studien, über Hintergrundgespräche und Fach- sowie Wirtschaftsmagazine. Die Tiefe und die Vielfalt der Recherche hat sich seit dem Jahr 1999 nicht grundlegend verändert, einen starken Wandel hat jedoch die Aktualität erfahren. Immer schneller strömen neue Trends in die Personalarbeit. Human Resource Management ist zu einer eiligen Profession geworden, die von Schnellebigkeit und Wandel geprägt ist.

## **Vielseitige Quellen nutzen**

Das heißt jedoch nicht, dass heute neue Trends ungeprüft Einzug ins Personalmagazin halten. Die redaktionellen Grundsätze wie eine umfangreiche und unvoreingenommene Recherche, die Nutzung unterschiedlicher Quellen und der Anspruch, Themen hinsichtlich ihres Nutzens und ihrer Gefahren für die Personalarbeit im Unternehmen einzuordnen, sind dieselben geblieben. Allerdings gilt es für die Redaktion, die aktuellen Entwicklungen stets im Blick zu behalten, um diese im Dialog mit Wissenschaftlern und Praktikern bewerten zu können.

Und dafür nutzt die Personalmagazin-Redaktion gern auch Blog-Beiträge. Auf den folgenden Seiten stellen unsere Redaktionsmitglieder einige ihrer Lieblings-Blogs vor. Nicht alle erfüllen einen streng wissenschaftlichen und fachlichen Anspruch. Aber das muss auch gar nicht sein. Oftmals geht es einfach darum, ein Thema aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten,

sich des Sprachwitzes eines Blog-Autors zu erfreuen oder einfach beim Stöbern durch die ganz unterschiedlichen Themen und persönlichen Sichtweisen neue spannende Ideen für unsere Zeitschrift zu finden. Stöbern Sie mit uns und teilen Sie uns Ihre Erfahrungen mit der Blog-Nutzung mit. Schreiben Sie uns an [redaktion@personalmagazin.de](mailto:redaktion@personalmagazin.de). Wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen. ■



**MEHR THEMEN**

## Über den Tellerrand, über die Grenzen

**Weniger als ein Prozent aller Blogs befassen sich mit Human Resources. Es kann sich lohnen, sich auch über verwandte Themen zu informieren. Eine kleine Auswahl.**

**[www.basicthinking.de](http://www.basicthinking.de)** beschreibt aktuelle Trends rund um Internet, Technik und Softwarenutzung. Der Blog wurde 2004 von Robert Basic ins Leben gerufen.

**[saschalobo.com](http://saschalobo.com)** ist die Heimat des wohl bekanntesten deutschen Bloggers. Lobos Thema ist die Auswirkung des Internets auf Gesellschaft, Wirtschaft, Politik und Kultur.

**[www.scilogs.de/blogs/blog/braincast](http://www.scilogs.de/blogs/blog/braincast)** beschreibt dank Arvid Ley „auf der Frequenz von Geist und Gehirn“ Denkmuster und neue Erkenntnisse aus der Psychologie.

**[www.alltagsforschung.de](http://www.alltagsforschung.de)** befasst sich mit Psychologie in Beruf und Privatleben. Der Spiegel-Redakteur Daniel Rettig präsentiert und kommentiert aktuelle Studien.

**[stevepavlina.de](http://stevepavlina.de)** thematisiert „Persönlichkeitsentwicklung für intelligente Menschen“. Die Beiträge von US-Autor Steve Pavlina sind hier ins Deutsche übersetzt.

**[wissensarbeiter.wordpress.com](http://wissensarbeiter.wordpress.com)** behandelt Themen rund um Wissensmanagement und neue Arbeitswelten. Autor ist Jörg Dirbach, Chief Knowledge Officer bei Zühlke.

**[blogs.hbr.org/erickson](http://blogs.hbr.org/erickson)** beinhaltet Blog-Beiträge der Management-Vordenkerin Tammy Erickson – über neue Lern- und Arbeitsformen. Leider mit nur sporadischen Beiträgen.

**[infullbloom.us](http://infullbloom.us)** befasst sich mit der Schnittstelle zwischen HR und IT. Die US-Beraterin Naomi Bloom beschreibt hier neue Technologien und Aktuelles vom Anbietermarkt.



REINER STRAUB

## Per Anhalter durch die Arbeitswelt

Seit sieben Jahren schreibt Christian Scholz seine Blog-Beiträge zu aktuellen Themen des Personalmanagements: häufig zugespitzt, manchmal ungerecht, aber immer unterhaltsam.

Der Saarbrücker Professor für Organisation und Personalmanagement ist ein begnadeter Querdenker und Provokateur. In seinem Blog seziert er alles, was ihm in die Hände kommt: den Kult um die High Potentials, die Mitarbeiterbefragung der SAP oder die Gehälter der Dax-Arbeitsdirektoren. Dabei erweist er sich als ein genauer Beobachter, der Trends frühzeitig erkennt und mit seiner Sprachgewalt Aufmerksamkeit schafft. Mit seinen Blog-Beiträgen will Scholz etwas bewegen: in der Unternehmenspraxis, bei den Verbänden, in den Medien, aber auch in der Politik. Gelegentlich wird die Provokation dabei zum Selbstzweck, wenn der Personalmanagementexperte, der viele Jahre als Prediger der Flexibilisierung der Arbeitswelt unterwegs war, in Gewerkschaftspose seine Stimme für die Leiharbeiter von Amazon erhebt. Dabei bleibt unklar, was er damit erreichen will. Dem Kultroman von Douglas Adams „Per Anhalter durch die Galaxis“ erweist er allerdings mit seinem Blog die Ehre.

REINER STRAUB ist Herausgeber des Personalmagazins.

[HTTP://BLOGS.FAZ.NET/PERSONAL-BLOG/](http://blogs.faz.net/personal-blog/)



<b>Themen</b>	Führung, Personalmanagement
<b>Häufigkeit</b>	unregelmäßig, maximal monatlich
<b>Bewertung</b>	sprachgewaltig, angriffslustig



ANDREA KRASS

## Wollmilchsau der sozialen Medien

Wer Neues über Recruitment und Employer Branding in den sozialen Medien erfahren möchte, ist auf [www.wollmilchsau.de](http://www.wollmilchsau.de) richtig. Im Blog-Forum diskutieren Betreiber und Nutzer auf hohem Niveau miteinander.

Die beiden Betreiber von „Wollmilchsau“, Alexander Fedossov und Jan Kirchner, haben schon so viel Erfahrung mit Online-Recruitment im Allgemeinen und sozialen Medien im Besonderen, dass sie darüber ein Buch schreiben konnten („Online-Personalsuche“). Auf ihrem Blog läuft bei den beiden Gründern der Firma Atenta aber alles digital, von den niveauvollen und aktuellen Diskussionen im Blog-Forum über ein selbst gestaltetes Social-Media-Personalmarketingtool bis hin zu integrierten Videos wie etwa ein Webinar zum Thema „Social Recruitment“. Zu vielen Einträgen gibt es Kommentare der Nutzer, über die die Blogger in Diskussionen mit ihren Lesern einsteigen. Die Website ist übersichtlich und optisch ansprechend: Der Nutzer kann leicht zwischen den verschiedenen Themengebieten wählen, die Grafiken sowie die Überschriften (zum Beispiel „Keine Angst vor Shitstorms“) ziehen in den Text hinein. Laut Auskunft von Wollmilchsau mit großem Erfolg: Die Site soll 20.000 Besucher im Monat anlocken.

ANDREA KRASS ist Volontärin beim Personalmagazin.

[WWW.WOLLMILCHSAU.DE](http://WWW.WOLLMILCHSAU.DE)



<b>Themen</b>	Recruiting, Employer Branding, soziale Medien
<b>Häufigkeit</b>	mindestens alle vier Tage ein neuer Beitrag
<b>Bewertung</b>	Website ist optisch ansprechend und multimedial aufbereitet; Einträge sind aktuell und niveauvoll; zahlreiche Nutzerkommentare, auf die die Betreiber zeitnah und persönlich antworten



KRISTINA ENDERLE DA SILVA

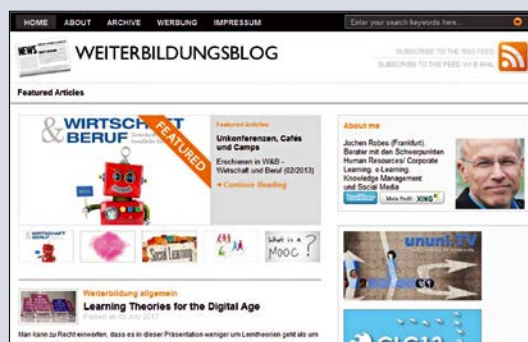
## Weiter Bilden

Personalmarketer bloggen gern, schließlich kennen sie sich mit zielgruppengerechter Ansprache aus. Daneben gibt es weitere HR-Experten mit einer idealen Voraussetzung zum Bloggen: Weiterbildner können Wissen optimal vermitteln.

An einem Blog kommt man kaum vorbei, wenn man sich für den großen Themenbereich „Weiterbildung“ interessiert: Der Weiterbildungsblog von Jochen Robes, Berater mit den Schwerpunkten Human Resources, speziell E-Learning und Social Media. Schon seit 2003 schreibt er auf [Weiterbildungsblog.de](http://Weiterbildungsblog.de) über E-Learning und Blended Learning, allgemeine Trends in der Weiterbildung wie mobiles oder lebenslanges Lernen und auch Bildungscontrolling. Um die 30 Beiträge kommen im Monat zusammen und laut seiner Zugriffsstatistik zieht er damit bis zu 17.000 Besucher pro Monat an. Seine Beiträge unterscheiden sich vom betont lockeren Ton, den die Personalmarketer gerne anschlagen. Bei ihm zählt die persönliche und fundierte Meinung. Weiterbildungsinteressierte, die zusätzlich Blogs von US-amerikanischen Learning-Stars lesen wollen, seien an Jane Hart ([c4lpt.co.uk/blog](http://c4lpt.co.uk/blog)) und Elliott Masie ([www.trends.masie.com](http://www.trends.masie.com)) verwiesen. Beide lässt aber auch Robes nicht unkommentiert.

KRISTINA ENDERLE DA SILVA ist Redakteurin beim Personalmagazin.

WWW.WEITERBILDUNGSBLOG.DE



<b>Themen</b>	Weiterbildung, E-Learning
<b>Häufigkeit</b>	monatlich um die 30 Beiträge
<b>Bewertung</b>	nüchtern und knapp, aber mit inhaltlichem Tiefgang und Kennermeinung



MICHAEL MILLER

## Hinter die Kulissen geblickt

Einschätzungen im Internet zu Rechtsproblemen – das klingt für Juristen wenig seriös und vertrauensvoll. Dass es fachlich spannend und gleichzeitig unterhaltsam geht, zeigt der Blog zum Arbeitsrecht von Wolf Reuter.

Rechtsberatung im klassischen Sinn ist es natürlich nicht, was Wolf Reuter in seinem Blog anbietet. Es ist unterhaltsamer – und kostengünstiger. Reuter greift aktuelle Themen auf, seien sie rechtlich komplex, politisch, kurios, skurril oder von allem etwas. Charakteristisch ist die sehr persönliche Herangehensweise. Der Rechtsanwalt ordnet die Sachverhalte arbeitsrechtlich ein, bezieht Stellung, begründet. Reuter schreibt in einem – für manchen Kollegen vielleicht zu – lockeren Stil, etwa über das beinahe schon ritualisierte „Vollmachts-Pingpong“ zwischen Anwälten. Oder er fragt provokant: „Können Oberlandesgerichte Arbeitsrecht?“ und stellt Sachverhalte überspitzt an fiktiven Dialogen dar. Stil hin oder her: Arbeitsrechtlich genau durchdacht sind seine Gedanken allemal. Neue Einträge gibt es beinahe (arbeits-)täglich. Nicht alle (aber die meisten) sind mit rechtlichem Inhalt, nicht alle (aber die meisten) sind interessant oder amüsant. Alle schaffen es jedoch, ein wenig hinter die Kulissen des Anwaltsberufs zu blicken.

MICHAEL MILLER ist Redakteur beim Personalmagazin.

WWW.REUTER-ARBEITSRECHT.DE



<b>Themen</b>	Arbeitsrecht
<b>Häufigkeit</b>	circa ein Beitrag pro Arbeitstag
<b>Bewertung</b>	aktuelle Sachverhalte arbeitsrechtlich bewertet – mit persönlichem Blick; lockerer Schreibstil, überspitzte Formulierungen, durchdachte Äußerungen





DANIELA FURKEL

## Personalgewinnung mit Humor

Die Leidenschaft von Jörg Buckmann, Leiter Personalmanagement der Verkehrsbetriebe Zürich, liegt im Recruiting. Das beweist er seit Mai 2012 auch mit einem eigenen Blog, in dem er Trends im Recruiting beobachtet und bewertet.

„Buckmannbloggt – muss das sein? Nein, natürlich nicht und trotzdem tue ich es. Ich habe schlicht zu viel Freude an allen Facetten frischer Personalgewinnung, als dass ich dies einfach für mich behalten will.“ Der lockere und ironische Ton dieser Selbstbeschreibung zieht sich auch durch die Blog-Beiträge von Jörg Buckmann. Er kommentiert aktuelle Entwicklungen und Trends, interviewt Vordenker aus der HR-Szene und stellt neue Recruiting-Kampagnen der Verkehrsbetriebe Zürich vor. Die Beiträge sind immer versehen mit Fotos, Comic-Zeichnungen oder Videos. Mit seinen teils bewusst überspitzen Formulierungen will er Diskussionen anstoßen, sein Wissen teilen und seinen unkonventionellen Blick auf die Personalmarketing- und Recruiting-Szene richten. Sein Credo lautet: „Bloggen bildet.“ Das heißt, auch Blogger können aus ihrer Aktivität etwas mitnehmen. Sie lernen, Botschaften pointiert und klar zu formulieren, vom Leser aus zu denken und ihre Marketingkompetenzen zu schärfen. Sonst springen die Leser ab.

DANIELA FURKEL ist Chefreporterin beim Personalmagazin.

WWW.BLOG.BUCKMANNGEWINNT.CH



<b>Themen</b>	Personalmarketing, Recruiting
<b>Häufigkeit</b>	monatlich rund vier Blog-Beiträge
<b>Bewertung</b>	aktuell, witzig, mit persönlicher Note und mit einem scharfen Blick für Trends geschrieben; manchmal sind die Beiträge etwas lang



MELANIE RÖSSLER

## Ohne Saatkorn keine Ernte

Wer sich mit den Themen Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting in sozialen Medien beschäftigt, kommt am Blog von Gero Hesse nicht vorbei. Ihm entgeht keine Neuigkeit aus der Szene.

Eine Ernte ist nur so gut wie das Saatkorn. Was das mit Employer Branding und Personalmarketing zu tun hat? Arbeitgeberattraktivität muss von innen kommen und authentisch sein. Sonst kann man sich teure Recruiting-Kampagnen gleich sparen. Das weiß keiner besser als „Mr. Social Network“ Gero Hesse, der seinen Job als Senior Vice President HR bei Bertelsmann aufgab, um sich als Berater ganz seinen Lieblingsthemen Employer Branding und Social Media zu widmen. Seit 2009 betreibt er seinen Blog [www.saatkorn.com](http://www.saatkorn.com), in dem er live von Social-Media-Veranstaltungen berichtet, aktuelle Studien vorstellt, Bücher rezensiert sowie Recruiting-Aktivitäten und Personalmarketing-Kampagnen anderer Unternehmen kommentiert. Als Kenner der Szene stößt er dabei auch immer wieder auf Außergewöhnliches, besonders gute Ideen, innovative Ansätze. Er lässt seine Leser hinter die Kulissen schauen, indem er Interviews mit Verantwortlichen oder anderen Experten führt. Hervorragend geeignet also, um sich eigene Anregungen zu holen.

MELANIE RÖSSLER ist Redakteurin beim Personalmagazin.

WWW.SAATKORN.COM



<b>Themen</b>	Employer Branding, Recruiting, Social Media
<b>Häufigkeit</b>	alle zwei bis drei Tage neue Blog-Einträge
<b>Bewertung</b>	salopp geschrieben, interessante Beispiele aus der Praxis, lesenswerte Experteninterviews


**THOMAS MUSCHIOL**

## Keine Fachsimpeleien

Auch wenn sich durch Internetrecherchen personalrechtliche Fragen kaum abschließend oder gar rechtssicher lösen lassen, geben Juristen-Blogs mitunter verblüffende Denkanstöße und bieten manchmal sogar erstaunliches Lesevergnügen.

Wenn ich Ihnen zunächst vorschlage, die Seite [www.jurablogs.com](http://www.jurablogs.com) anzuwählen, dann werden Sie nach dem Aufruf der Seite zunächst an Abschreckung denken, denn mit dieser Seite werden Sie auf für Sie relevante Diskussionen zum Personalrecht erst nach unzähligen weiteren Klicks gelangen. Gleichwohl zeigt die Adresse, dass sich auch im Bereich der Juristenblogs einiges tut. Natürlich erst dann, wenn man die Spreu vom Weizen zu trennen weiß.

Nach meinen entsprechenden Recherchen zu Blogs mit personalrechtlichen Inhalten bin ich auf [www.rechthaber.com](http://www.rechthaber.com) hängengeblieben und seitdem ist dieser Blog Bestandteil meiner Internetfavoriten geworden. Nicht nur weil er sich wohltuend von vielen kanzleigesteuerten Fachsimpeleien unterscheidet und sich die Blog-Teilnehmer auf eine allgemein verständliche Sprache geeinigt haben, sondern auch weil die gut positionierte Gliederung ohne Umweg zum gewünschten Rechtsgebiet führt.

**THOMAS MUSCHIOL** leitet das Ressort Recht im Personalmagazin.


**KATHARINA SCHMITT**

## Manchmal macht's die Mischung

Frank Stratmanns Blog „Praxis2null.de“ richtet sich nicht speziell an Personal. Aber mit seinem Anspruch, „die am Gesundheitsgeschehen Beteiligten zu vernetzen“, rückt er Themen in den Fokus, an denen HR nicht vorbeikommt.

Seit gut zwei Jahren beleuchtet Stratmanns Blog Trends und Entwicklungen in der Gesundheitswirtschaft, und immer deutlicher zeigt sich, dass hier auch das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) seine Rolle hat. Ideen, Hintergründe zum Tagesgeschehen und Fragen abseits der Routine liefern Denkanstöße zu einer Vernetzung von HR und Gesundheitsbeauftragten in Unternehmen mit den übrigen Akteuren einer Gesundheitsvorsorge. Interessant auch Stratmanns sehr persönliche Schilderungen der BGM-Szene: Kongresse, Workshops und andere Veranstaltungen aus der Sicht eines visionären Praktikers. Informative Ergänzung zu diesem sehr tiefgehenden Blog ist der „BGM-Report“ ([www.bgm-report.de](http://www.bgm-report.de)). In beeindruckender Vielzahl werden aktuelle Studien, Broschüren und Informationen zum BGM gelistet, wenngleich die Autoren Stephan Teuber und Dr. Ingrid Dickes diese leider nicht bewerten. Ihre Kompetenz zeigt sich jedoch in der monatlichen Zusammenfassung von Blogs, in der diese thematisch eingeordnet und fundiert kommentiert werden.

**KATHARINA SCHMITT** ist Redakteurin beim Personalmagazin.

**WWW.RECHTHABER.COM**


<b>Themen</b>	diverse Rechtsgebiete
<b>Häufigkeit</b>	circa drei Blog-Beiträge pro Woche
<b>Bewertung</b>	Rechtsinformationen von Praktikern für Nicht-Juristen oder Fachkollegen. 13 Autoren schreiben zu unterschiedlichen Rechtsgebieten. Arbeitsrechtsbeiträge sind leicht auffindbar.

**WWW.PRAXIS2NULL.DE**


<b>Themen</b>	Gesundheitswirtschaft, Healthcare Management, betriebliche Gesundheit, Prävention
<b>Häufigkeit</b>	aktualitätsabhängig, sechs bis zwanzig Blogs pro Monat
<b>Bewertung</b>	facettenreich, informativ und gut reflektiert

## pm NACHGEFORSCHT

## Psychopathen schätzen lernen

Die Mitarbeiter erleben ihre Führungskräfte häufig als getriebene und gehetzte Troubleshooter, so das Ergebnis einer Befragung der Organisationsberatung OSB International unter 600 Führungskräften und 1.500 Mitarbeitern in österreichischen und deutschen Unternehmen. Jede zweite Führungskraft sieht sich der Befragung zufolge nicht mehr in der Lage, die Dinge zu steuern, und fühlt sich unablässig überfordert. Da stellt sich die Frage, wie die Führungskräfte weniger unter Druck geraten. Psychologe Kevin Dutton wartet hier mit einer provokanten These auf: Führungskräfte sollten ihren psychopathischen Regler etwas höher drehen. Wie er im Interview mit Bärbel Schwertfeger in der „Wirtschaft und Weiterbildung“ sagt, seien Psychopathen „selbstsicher, schieben nichts auf, fokussieren sich aufs Positive, nehmen Dinge nicht persönlich und sie machen sich keine Vorwürfe, wenn etwas überhaupt nicht geklappt hat. Sie bleiben cool, wenn sie unter Druck stehen.“ Diese Eigenschaften hält Dutton für durchaus nützlich. Psychopathen würden sich nicht mit einem möglichen Scheitern beschäftigen und würden so selbstsicherer und überzeugender werden. Er schränkt aber auch ein: „Sich selbst in einen richtigen Psychopathen zu verwandeln ist weder wünschenswert noch empfehlenswert.“ Das komplette Interview lesen Sie in Ausgabe 07-08/2013 der „Wirtschaft und Weiterbildung“.

Bisher sind Facebook & Co. nicht so nützlich für den Kontakt zu Talenten wie gedacht.



## Recruiting: Noch Schwachstellen bei sozialen Netzwerken

Social Networks sind nun schon lange ein Thema in der HR-Szene. Drei Studien zeigen aber Schwachstellen in der Praxis auf: So werden soziale Netzwerke bislang eigentlich noch wenig für die Karriere genutzt. Nur neun Prozent der deutschen Internetnutzer haben bereits eine Karriereseite in einem sozialen Netzwerk besucht – im Vergleich zum Vorjahr aber immerhin ein Anstieg um vier Prozentpunkte, so das Ergebnis einer Umfrage des Marktforschungsinstituts Yougov unter 1.002 Internetnutzern. Aber: Nur 27 Prozent möchten über soziale Netzwerke in direkten Kontakt mit dem Unternehmen treten und nur jeder Zehnte möchte sich mit Hilfe sozialer Netzwerke ein Bild über künftige Kollegen machen.

Auch Personalberater müssen aufpassen, wenn sie Kandidaten

über soziale Netzwerke ansprechen: Bewerber reagieren auf unqualifizierte Jobangebote über soziale Netzwerke zunehmend verärgert. Diese Einschätzung vertreten 76 Prozent der knapp 200 Personalberater, die der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater befragt hat.

Wer soziale Netzwerke für das Talent Relationship Management nutzen möchte, sollte zwar auf eine Talent Community setzen, diese aber nicht über ein soziales Netzwerk laufen lassen. Denn sie sollten laut den Angaben von 370 befragten Studenten und Young Professionals zwar digital aufgebaut werden, jedoch eben nicht die Profile in sozialen Netzwerken damit verbinden. Denn die Profile stehen zu 78 Prozent für diesen Zwecke nicht bereit, so die „Talent Relationship Management Studie“ von Intraworlds.

## NEWS DES MONATS

**Schöne Unterstützung** Mithilfe eines Studienaktienmodells können Wissbegierige in der Schweiz ihre Weiterbildung finanzieren: Der gemeinnützige Verein Studienaktie.org mit Sitz in St. Gallen sucht für die Interessierten Privatinvestoren. Laut Auskunft von Studienaktie ([www.studienaktie.org](http://www.studienaktie.org)) ist auch eine Eröffnung eines Büros in Deutschland geplant.

**Schöne Kleidung** Auch Personalmanager sind nicht davor gefeit, von der Kleidung auf Kompetenzen zu schließen: 64 Prozent von 200 befragten Personalmanagern geben an, dass die Kleiderwahl Einfluss oder sogar signifikanten Einfluss auf Beförderungs- und Karrierechancen hat. Bei einer ähnlichen Untersuchung im Auftrag von Officeteam in den USA waren es sogar 80 Prozent.

**Schöne Mitarbeiter** Die oft kritisierte Single-Börse „Beautifulpeople.com“, die nach eigenen Angaben nur überdurchschnittlich schöne Mitglieder hat, will die Mitgliederprofile ihres Netzwerks für Recruiter zugänglich machen. Wie in Xing oder LinkedIn sollen die Arbeitgeber dann im Netzwerk potenzielle Bewerber ausfindig machen können.

+++ Aktuelle News +++ Hintergründe +++ täglich unter [www.haufe.de/personal](http://www.haufe.de/personal) +++

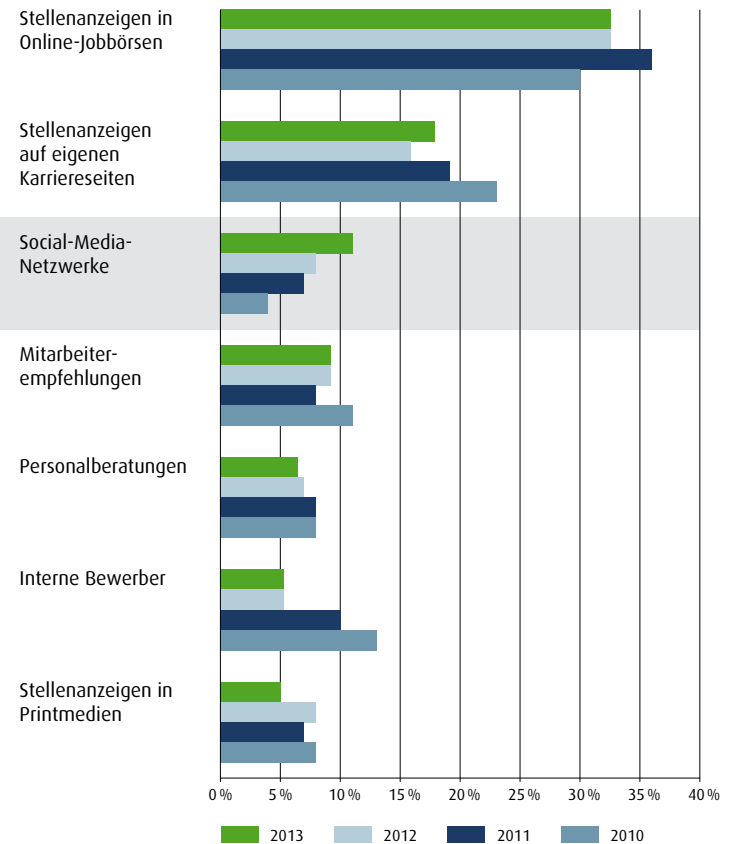


## Aktive Mitarbeitersuche wird immer wichtiger

Arbeitgeber setzen immer weniger auf traditionelle Stellenanzeigen, sondern versuchen verstärkt, diejenigen Kandidaten anzusprechen, die nicht aktiv auf der Suche nach einem neuen Job sind. Nicht immer kommt das allerdings bei den Kandidaten gut an (siehe Seite 26). Der neu erschienene ICR Recruiting Report 2013 zeigt dementsprechend auch, dass die aktive Mitarbeitersuche („Active Sourcing“) mit Social Media zwar mittlerweile auf Platz drei der Einstellungskanäle vorgerückt ist und kontinuierlich beliebter wird, aber immer noch deutlich hinter Online-Jobbörsen und Karriereseiten als Einstellungsquellen zurückliegen. Immerhin wird mehr als jede zehnte Stelle bereits über soziale Medien besetzt. Die Studie, für die das Institute for Competitive Recruiting über 10.000 Personalern befragt hat, ergab außerdem, dass Employer Branding und die Rekrutierung von Berufserfahrenen insgesamt gesehen die Topthemen 2013 innerhalb des Bereichs „Mitarbeiterbeschaffung“ sind. Große Sorgen bereiten den Unternehmen das Thema „Mobile Recruiting“ und der Aufbau von Kapazitäten und Kompetenzen für eine interne Personalbeschaffung. Arbeitgeber sehen selbstkritisch den größten Verbesserungsbedarf bei ihren Mitarbeiterempfehlungsprogrammen und der Erfolgsmessung im Recruiting.

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

### RECRUITING-KANÄLE



Die meisten Einstellungen kommen über Online-Jobbörsen, gefolgt von den Karriere-Webseiten. Aber Social-Media-Netzwerke holen immer mehr auf.

QUELLE: ICR, 2013

**BAUMGARTNER & PARTNER**  
performance management worldwide



## „Mit guten Ideen kann man viel erreichen“

Moderne Tools und jahrelange Erfahrung haben Baumgartner & Partner zu der führenden Beratungsgesellschaft zum Thema **HR-Performance & Compensation-Management** gemacht.

Überzeugen Sie sich selbst davon. Besuchen Sie uns unter [www.baumgartner.de](http://www.baumgartner.de), senden Sie uns eine Email an [info@baumgartner.de](mailto:info@baumgartner.de) oder rufen Sie uns an unter Tel. 040 - 28 41 64 - 0

HR Strategy

Talent &  
Performance  
Management

Compensation-  
Management

Job-Evaluation &  
Career-Grading

Compensation-  
Benchmarking

# Attraktiver werden – für alle

**STUDIE.** Bei der Personalgewinnung und -bindung differenzieren Firmen selten zwischen einzelnen Mitarbeitergenerationen. Das ist ein Fehler, zeigt eine Analyse.

Von **Fabiola Gerpott, Benedikt Hackl** und **Christian von Schirach**

Die meisten Arbeitgeber richten ihre Maßnahmen zur Personalgewinnung und -bindung in erster Linie auf die Generation X aus, also auf die heute 31- bis 50-jährigen Mitarbeiter: Für sie wird eine fachliche Weiterbildung als relevant erachtet, zudem die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, flexible Arbeitszeiten, eine Beteiligung am Unternehmenserfolg und werteorientierte Führung. Geht es um jüngere oder ältere Beschäftigte, sehen die meisten Firmen diese Maßnahmen als weniger relevant an. Damit verbauen sie sich einige Chancen, auf den enger werdenden Arbeitsmärkten ihren Bedarf an Fachkräften zu sichern.

Das ist ein Ergebnis der Studie „Best Practices zur Mitarbeitergewinnung und

-bindung Hochqualifizierter“ von Professor Benedikt Hackl (Duale Hochschule Baden-Württemberg) in Kooperation mit Professor Joachim Hasebrook (ZEB Rolfes Schierenbeck GmbH), dem Personalmagazin, dem Arbeitgeberverband Baden-Württemberg und der Vereinigung der bayerischen Wirtschaft. Die Untersuchung zeichnet sich durch einen generationenspezifischen Ansatz aus, bei dem die Ansprüche der drei Altersgruppen Generation Y (18 bis 30 Jahre), Generation X (31 bis 50 Jahre) und Baby Boomer (51 bis 65 Jahre) im Mittelpunkt stehen.

## Unterschiedliche Anforderungen

Die unterschiedlichen Wert- und Lebensvorstellungen von Generationen sind durch soziologische Studien umfassend belegt. Das gemeinsame Aufwachsen in einem bestimmten Zeitraum und das gleichzeitige Erleben von bedeutsa-

men Ereignissen wirken prägend und führen zu generationenspezifischen Bedürfnissen. Das Personalmanagement steht vor der Herausforderung, diese generationenspezifischen Anforderungen und Werte gezielt anzusprechen, um alle Arbeitnehmergruppen langfristig erfolgreich in das Unternehmen integrieren zu können. Doch bis jetzt ist eine solche generationenspezifische Personalarbeit kaum verbreitet.

## Fokus auf Generation X

Deshalb hat die Best-Practice-Studie 23 HR-Maßnahmen in Bezug auf ihre generationenspezifische Eignung untersucht und bei Best-Practice-Workshops in München, Stuttgart, Hamburg und Frankfurt vertiefend diskutiert. An der Umfrage nahmen knapp 400 Personalverantwortliche, Führungskräfte und Mitglieder der Geschäftsleitung aus unterschiedlichen Branchen und verschiedenen Regionen Deutschlands teil. Die Teilnehmer stammten größtenteils aus kleinen und mittleren Unternehmen, die im Schnitt 24 Prozent Mitarbeiter der Generation Y, 50 Prozent Arbeitnehmer der Generation X und 26 Prozent ältere Arbeitnehmer über 50 Jahre beschäftigen. Die Befragten wurden gebeten, die generationenspezifische Eignung für jede der untersuchten Maßnahmen auf einer Skala von 1 (höchste Relevanz) bis 3 (niedrigste Relevanz) zu bewerten. Die Grafik auf Seite 29 fasst die Ergebnisse zusammen. Die Farbkennzeichnung (grün = wird als sehr relevant erachtet, rot = wenig relevant) stellt die Wichtigkeit für die jeweilige Generation dar.

## pm QUICK CHECK

## Maßnahmen für über 50-Jährige

Die Best-Practice-Workshops, die im Verlauf der Studie veranstaltet wurden, brachten vielfältige Herausforderungen für den Umgang mit der 50-plus-Generation zutage.

In der Folge werden ab Oktober 2013 für interessierte Personalverantwortliche unternehmensspezifische Quick-Checks angeboten. Diese Veranstaltungen werden von der ZEB Rolfes Schierenbeck GmbH und der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Kooperation mit dem Personalmagazin durchgeführt und fokussieren zentrale Themen wie das Gewinnen und Binden von Mitarbeitern über 50 sowie die Verbesserung der Führung und der Arbeitsproduktivität für und in dieser Altersgruppe. Sie wollen nicht nur generationenspezifische, sondern auch generationsumfassende Maßnahmen, wie „Living Labs“, erarbeiten. Weitere Informationen unter [hackl@dhbw-ravensburg.de](mailto:hackl@dhbw-ravensburg.de)

## RELEVANZ FÜR DIE GENERATIONEN

Faktor	Maßnahme	18-30 J.	31-50 J.	50+ J.	Fazit
Personalentwicklung	Persönliche Weiterbildung	1,27 ●	1,33 ●	2,24 ●	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche Weiterbildung, Feedback besonders für 18- bis 30-jährige</li> <li>• Personalentwicklung wird für über 50-jährige als nicht relevant angesehen</li> </ul>
	Regelmäßiges Feedback	1,34 ●	1,44 ●	2,08 ●	
	Fachliche Weiterbildung	1,42 ●	1,27 ●	1,98 ●	
	Führungskraft als Personalentwickler	1,82 ●	1,50 ●	2,09 ●	
Vereinbarkeit Beruf und Privatleben	Vereinbarkeit Beruf und Familie	1,72 ●	1,23 ●	2,33 ●	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wichtig für Mitarbeiter von 31 bis 50 Jahren</li> <li>• Geringer Fokus auf Frauenförderung</li> </ul>
	Betriebliche Kinderbetreuung	1,69 ●	1,27 ●	2,68 ●	
	Flexible Arbeitszeiten	1,52 ●	1,32 ●	1,77 ●	
	Maßnahmen zur Frauenförderung	1,72 ●	1,47 ●	2,44 ●	
Vergütung/Jobsicherheit	Leistungsorientierte Vergütung	1,38 ●	1,31 ●	1,99 ●	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergütung im Generationenvergleich am wichtigsten für 31- bis 50-jährige</li> <li>• Ausnahme: Arbeitsplatzsicherheit für über 50-jährige von höchster Relevanz</li> </ul>
	Nichtfinanzielle Zusatzanreize	1,72 ●	1,42 ●	1,73 ●	
	Individuelle Vertragsgestaltung	1,84 ●	1,54 ●	2,02 ●	
	Mitarbeiterbeteiligung am Erfolg	1,70 ●	1,39 ●	1,67 ●	
	Arbeitsplatzsicherheit	2,13 ●	1,53 ●	1,27 ●	
Karriereförderung	Internationaler Einsatz	1,21 ●	1,75 ●	2,53 ●	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maßnahmen der Karriereförderung mit klarem Fokus auf 18- bis 30-jährige</li> <li>• Für ältere Arbeitnehmer sehr niedrige Relevanz (geringster Skalenmittelwert)</li> </ul>
	Attraktive Karrieremöglichkeiten	1,26 ●	1,36 ●	2,50 ●	
	Talentpool für interne/externe Kand.	1,37 ●	1,63 ●	2,64 ●	
	Struktur, Laufbahnen für High Potent.	1,31 ●	1,45 ●	2,56 ●	
	Herausfordernde Aufg./Job Rotation	1,36 ●	1,55 ●	2,40 ●	
Kultur/soziale Aspekte	Wertorientierte Führung	1,56 ●	1,31 ●	1,68 ●	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmenskultur eher Hygienefaktor – mittlere generationale Relevanz</li> <li>• Corporate Social Responsibility für alle Generationen mit geringer Wichtigkeit</li> </ul>
	Förderung Unternehmenskultur	1,51 ●	1,47 ●	1,71 ●	
	Corporate Social Responsibility	1,97 ●	1,77 ●	1,79 ●	
	Selbstorganisierte Arbeitsgruppen	1,41 ●	1,45 ●	2,01 ●	
	Flache Hierarchien	1,46 ●	1,52 ●	2,00 ●	

● 1,0 – 1,4    ● 1,41 – 1,8    ● > 1,8

Die Übersicht zeigt, welche Personalinstrumente die Unternehmen für die einzelnen Generationen für relevant halten (1 = höchste

Relevanz, 3 = niedrigste Relevanz). Dabei fällt auf, dass viele Unternehmen die über 50-jährigen offenbar gar nicht im Fokus haben.

Ein primäres Studienergebnis ist, dass deutliche Unterschiede bei der Eignung der Maßnahmen zur Personalgewinnung und -bindung zwischen den drei Generationen erkennbar sind. Es zeichnet sich zudem ein klarer Fokus auf die Generation X ab, für die zahlreiche Maßnahmen als relevant bewertet werden, insbesondere wie bereits erwähnt die fachliche Weiterbildung, die Vereinbarkeit von

Beruf und Familie sowie ein attraktives Vergütungspaket. Für die Generation Y heben die Befragten hingegen vor allem die Bedeutung von persönlicher Weiterentwicklung und Feedback hervor. Außerdem sind in den Augen der Befragten Maßnahmen zur Gestaltung attraktiver Karrieremöglichkeiten besonders wichtig. In ihrer Arbeitsform bevorzugen junge Mitarbeiter selbstorganisierte Ar-

beitsgruppen und flache Hierarchien, was den Wunsch nach Freiheit in der Tätigkeitsgestaltung zum Ausdruck bringt. Andere oft diskutierte Aspekte wie Corporate Social Responsibility, Frauenförderung oder Instrumente aus dem Bereich der Work-Life-Balance werden dagegen überraschenderweise als weniger wichtig angesehen. Deutlich vernachlässigt wird die Baby-Boomer-Ge-



neration – hier werden nur Maßnahmen zur Arbeitsplatzsicherheit als relevant eingeschätzt. Dies ist eine Bewertung, die hinsichtlich der quantitativen und qualitativen Leistungspotenziale dieser Gruppe deutlich zu kurz greift.

### Maßnahmen mit Potenzial

Im nächsten Schritt untersuchte die Studie, inwieweit die Maßnahmen bei den Teilnehmern umgesetzt sind: Im Durchschnitt setzen die Firmen 44 Prozent der Instrumente ein. Während in den Bereichen Unternehmenskultur, Vergütung und Personalentwicklung bereits zahlreiche Aktivitäten realisiert werden, bestehen deutliche Verbesserungspotenziale in der Karriereförderung und der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Obwohl dieses Thema intensiv diskutiert wird, ist in der Praxis in den meisten Firmen nur eine einzige Maßnahme implementiert. Dieses Bild bestätigt sich, wenn man nach den geplanten Instrumenten fragt: Ein Drittel plant keine Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, mehr als die Hälfte will nichts zur Frauenförderung unternehmen und 61 Prozent wollen keine betriebliche Kinderbetreuung einführen. Dies korreliert mit den weiter oben gezeigten Studienergebnissen, denen zufolge diese Maßnahmen von den Unternehmen als wenig relevant erachtet werden.

### Erfreuliches Kosten-Nutzen-Verhältnis

Die von den Teilnehmern vorgenommenen Bewertungen des Kosten-Nutzen-Verhältnisses der Maßnahmen zeigt: Regelmäßiges Feedback durch Führungskräfte, fachliche und persönliche Weiterbildung und -entwicklung sowie werteorientierte Führung haben ein äußerst vorteilhaftes Verhältnis von Kosten zu Nutzen und werden in den Unternehmen auch häufig umgesetzt. Auch das Kosten-Nutzen-Verhältnis von attraktiven Karrieremöglichkeiten, High-Potential-Laufbahnen, Talentpools für interne und externe Kandidaten oder

## FRAGEN AUS DER PRAXIS

# Maßnahmen für den Mittelstand

Bei den begleitenden Workshops diskutierten die Teilnehmer aus den Unternehmen Fragen zur praktischen Umsetzung. Wir dokumentieren häufig angesprochene Punkte und Lösungsvorschläge, die auch mit knappen Ressourcen umgesetzt werden können.

### Wie sollten wir mit Arbeitgeberbewertungsplattformen umgehen?

Gestalten Sie Ihren Auftritt als Arbeitgeber auf Bewertungsplattformen nach Möglichkeit aktiv. Arbeiten Sie Ihr Firmenprofil aus und sorgen Sie dafür, dass Kritik schnell und mit ehrlichem Interesse beantwortet wird. Eine weitere Gestaltungsmöglichkeit besteht darin, Mitarbeiter auf die Möglichkeit zur Bewertung hinzuweisen und Praktikanten nach ihrer Tätigkeit um einen Eintrag zu bitten. So wird verhindert, dass einzelne Negativbewertungen ein unrealistisches Bild von Ihrem Unternehmen zeichnen.

### Wie können wir junge Talente für das Unternehmen gewinnen?

Die Rekrutierung von Nachwuchskräften über Praktikantenprogramme und die Vergabe von Abschlussarbeiten wird noch wenig genutzt. Halten Sie den Kontakt mit talentierten ehemaligen Praktikanten und zeigen Sie konkrete Möglichkeiten für den Einstieg in Ihr Unternehmen auf. Arbeiten Sie mit Universitäten zusammen, um Studenten die Möglichkeit zu bieten, über konkrete Projektarbeiten Ihr Unternehmen kennenzulernen.

### Wie können wir Fachexperten ans Unternehmen binden?

Die Studie zeigt, dass ein breites Repertoire an generationenspezifischen Maßnahmen vorhanden sein sollte, um individuelle Bindungsinstrumente einsetzen zu können. Zudem müssen Wertunterschiede zwischen Experten- und Führungslaufbahn vermieden werden – nicht nur in Bezug auf die Vergütung, sondern auch im Hinblick auf den unternehmensinternen Status und die Einbeziehung in Entscheidungen. Zudem darf es sich bei den Laufbahnen nicht um „Einbahnstraßen“ handeln.

### Welche Möglichkeit haben wir, die Führungsqualität zu erhöhen?

Persönliche Rückmeldungen sind entscheidend für die Mitarbeiterzufriedenheit und -leistung. Etablieren Sie eine ehrliche Feedback-Kultur und sorgen Sie dafür, dass Rückmeldungen zeitnah und wertschätzend gegeben werden. Unterstützen Sie Ihre Führungskräfte bei der eigenen Weiterentwicklung durch umfassendes 360-Grad-Feedback.

### Wie machen wir unsere Jobs attraktiver, um den Standortnachteil auszugleichen?

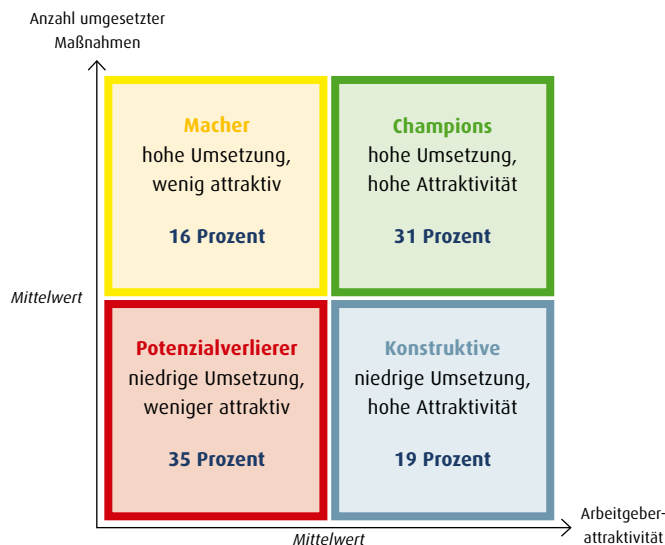
Weitgehende Verantwortungsübergabe, Freiheiten bei der Tätigkeitsgestaltung und Wertschätzung sind generationenübergreifende Stellhebel, um Stellen attraktiv zu machen. Werben Sie mit den Vorteilen kleiner Firmengrößen mit Blick auf Karrierechancen (Generation Y), Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Generation X) und Arbeitsplatzsicherheit (Baby Boomer). Reagieren Sie im Bewerbungsprozess schnell und persönlich.

## ZUSAMMENGEFASST

# Erkenntnisse aus der Studie

- Demografie-Management und Work-Life-Balance sind keine Maßnahmen, sondern eine Perspektive, unter der alle Personalprozesse betrachtet und neu ausgerichtet werden müssen.
- Der zentrale Perspektivwechsel besteht in einer Orientierung weg von Funktion und Stelle, hin zu Person und Entwicklungspotenzial („Talent-Ökonomie“).
- Die Vielfalt an Lebensentwürfen und Berufsbiografien nimmt zu („Multigrafie“ statt „Biografie“), die Vielfalt an Arbeitsmodellen und Arbeitsbedingungen muss ebenfalls zunehmen.

## VIER TYPEN VON PERSONALABTEILUNGEN



Personalabteilungen können – je nach Anzahl der umgesetzten Maßnahmen und der wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität – in vier Typen untergliedert werden.

des Einsatzes der Führungskraft als Coach wird als vorteilhaft eingeschätzt. Trotzdem sind diese Maßnahmen erst in wenigen Unternehmen etabliert.

Zahlreiche Unternehmen setzen zur Gewinnung neuer Mitarbeiter auf Employer-Branding-Maßnahmen und Social-Media-Aktivitäten. Die Studienergebnisse zeigen – wie erwartet – eine hohe Eignung dieser Instrumente für die Generation Y. Unabhängig von der Generationenspezifität ergibt sich hier aber eine interessante Erkenntnis: Der Einsatz von Social Media wird für die Personalgewinnung als wenig Erfolg versprechend bewertet. Noch weniger trauen die Befragten nur dem Einsatz von Arbeitgeberankings zu. Dagegen wird die Auswirkung von Employer-Branding-Maßnahmen auf die Mitarbeitergewinnung positiv eingeschätzt, vor allem für Arbeitnehmer bis 50 Jahre.

Die Spitzenposition als Rekrutierungsinstrument erreichen Mitarbeiterempfehlungen: Diese sind nach Ansicht der Studienteilnehmer für alle drei Generationen geeignet und werden als sehr effektiv für die Personalgewinnung eingeschätzt. Außerdem ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis nach Erfahrung der Befragten äußerst vorteilhaft. Doch erst die Hälfte aller Firmen nutzt Mitarbeiterempfehlungen gezielt zur Rekrutierung. Hier besteht also noch ein großer Spielraum ungenutzter Potenziale.

### Vier Typen von Personalabteilungen

Bei den Studienteilnehmern ist ein positiver Zusammenhang zwischen der Anzahl der umgesetzten Maßnahmen und der erreichten Arbeitgeberattraktivität zu erkennen: Je mehr Instrumente angeboten werden, desto attraktiver sind Firmen für Bewerber und Mitarbeiter im Vergleich zu Wettbewerbern. Eine detaillierte Analyse ermöglicht die Unterscheidung nach vier Typen von Personalabteilungen: 31 Prozent der Firmen sind zu den Champions zu zählen. Diese zeichnen sich durch die Umsetzung zahlreicher Maßnahmen

der Personalgewinnung und -bindung aus, was zu einer hohen Attraktivität als Arbeitgeber führt. Champions verfügen über beste Voraussetzungen, um dem Fachkräftemangel aktiv zu begegnen. Dennoch sollte die Effektivität der Maßnahmen fortlaufend geprüft werden, um die zielgruppengerechte Ausrichtung zu gewährleisten.

35 Prozent der Unternehmen zählen zu den Potenzialverlierern. Sie setzen wenige Maßnahmen um und besitzen eine geringere Arbeitgeberattraktivität als ihre Wettbewerber. Kurzfristig reicht die Zahl der Hochqualifizierten zwar zur Deckung des Personalbedarfs aus, langfristig drohen diesen Firmen aber gravierende Nachteile bei der Fachkräftesicherung. Eine generationenspezifische Weiterentwicklung der eingesetzten Instrumente ist hier zu empfehlen.

19 Prozent der Firmen, die Konstruktiven, setzen relativ wenige Maßnahmen um, sind aber trotzdem überdurchschnittlich attraktiv. Es fällt auf, dass besonders viele kleine und mittlere Unternehmen dieser Kategorie angehören. Vertiefende Analysen kommen zur Erklärung, dass es sich hierbei häufig um Personalabteilungen mit relativ kleinem Budget handelt, die ihre Maßnahmen

sehr zielgerichtet planen und umsetzen. Von dieser Strategie können andere Unternehmen lernen: Qualität statt Quantität lautet die Devise. Die verbleibenden 16 Prozent gehören zu den Machern. Sie sind das Gegenteil konstruktiver HR-Bereiche: Trotz einer hohen Zahl an Maßnahmen ist die Attraktivität als Arbeitgeber unterdurchschnittlich. Gründe liegen oft in einer mangelnden Zielgruppenorientierung und fehlenden Einbettung der Instrumente in die Gesamtstrategie. Auch hier bestätigt sich also eine alte Weisheit: Weniger ist mehr. Nur durch ein abgestimmtes Maßnahmenpaket, das auf die Anforderungen verschiedener Generationen in ihren Lebenssituationen zugeschnitten ist, werden Personalgewinnungs- und -bindungsinstrument zum Erfolg. ■

**FABIOLA GERPOTT** ist Mitarbeiterin an der Fakultät für Wirtschaft der Dualen Hochschule Baden-Württemberg.

**PROF. DR. BENEDIKT HACKL** ist Professor für Unternehmensführung und Personal, Duale Hochschule Baden-Württemberg.

**CHRISTIAN VON SCHIRACH** ist Senior Manager für Logistik, Health Care, Industrie bei der ZEB Rolfes Schierenbeck GmbH.

# „Mitarbeiter als Multiplikatoren“

**INTERVIEW.** Auch kleinere Unternehmen haben viele Möglichkeiten, ihre Arbeitgeberattraktivität zu steigern, erläutert Tilmann Meyer vom Automobilzulieferer Brose.

**personalmagazin:** *Wie kann ein Unternehmen, das nicht so bekannt ist, seine Attraktivität als Arbeitgeber steigern?*

**Tilmann Meyer:** Bekanntheit und Attraktivität eines Unternehmens gehen Hand in Hand. Für kleine Firmen heißt das: Werbeaktivitäten auf eine bestimmte Region konzentrieren, klar auf die Zielgruppe fokussieren. Da helfen schon ganz pragmatische Wege, beispielsweise die Mitgliedschaft der Mitarbeiter im Sportverein zu fördern. Als authentische Multiplikatoren erzählen sie in ihrem Umfeld, wie es ihnen im Unternehmen geht. Das schafft ein Stück weit Renommee und Attraktivität für die Firma. Die eigenen Mitarbeiter einzubinden, ist auch im Personalbeschaffungsprozess hilfreich: Sie wissen, welche Stärken das Unternehmen hat. Dieses Erfahrungswissen kann auch auf sozialen Plattformen ausgetauscht werden.

**personalmagazin:** *Dort kann es schnell auch negative Bewertungen geben. Was kann ein Arbeitgeber dagegen tun?*

**Meyer:** Jeder Verbesserungsvorschlag und jede Kritik bieten die Möglichkeit, an der Attraktivität als Arbeitgeber zu arbeiten. Das Unternehmen sollte also unbedingt die Chance nutzen, seiner Zielgruppe zuzuhören. Zwar kann nicht jeder Eintrag eins zu eins umgesetzt werden, aber jeder Eintrag signalisiert Interesse am Unternehmen. Wie auch immer Beiträge ausfallen, die Reaktion sollte sachlich, schnell und offen erfolgen. Man sollte zudem bedenken: In der Summe aller Bewertungen sind vereinzelte negative Stimmen nicht überzubewerten.



**TILMANN MEYER** ist Leiter Personalbeschaffung und Entsendung bei der Brose Gruppe. Er teilte seine Erfahrungen mit den Teilnehmern des Praxisworkshops.

**personalmagazin:** *Wichtig für die Personalgewinnung sind Hochschulkontakte. Aber oft lehnen Hochschulen Kooperationen mit kleineren Firmen ab – weil sie schon mit den großen zusammenarbeiten. Was können die kleinen tun?*

**Meyer:** Unbeirrt eine klare Strategie verfolgen: sich auf Ziel-Hochschulen konzentrieren – das ist unsere Ausrichtung. Es macht keinen Sinn, als Hundertster an die RWTH Aachen oder die LMU München zu gehen, wenn da schon andere große Player etabliert sind. Das Beste ist also, zu analysieren: Woher kommen meine guten Mitarbeiter? Häufig sind es solide Hochschulen, die unter Umständen sogar in der eigenen Region ansässig sind. Unbedingt die Mitarbeiter ansprechen, die

dort studiert haben, und den Kontakt zwischen ihnen, ihrem ehemaligen Professor und der Hochschule wiederbeleben. Wenn diese Mitarbeiter Führungskräfte im Unternehmen sind, sollten sie auch Exkursionen und Studienarbeiten betreuen. Hochschulmarketing funktioniert oft über die persönliche Beziehung und ist weniger ein Thema des Personalbereichs.

**personalmagazin:** *Wie binden Sie Praktikanten weiter an Ihr Unternehmen, damit sie später zu Mitarbeitern werden?*

**Meyer:** Wir haben ein Bindungsprogramm. Daran können studentische Mitarbeiter teilnehmen, die während ihres Praktikums mit ihren Leistungen überzeugt haben. Mit Angeboten zur fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung bleiben wir in Kontakt zu ihnen. Für diejenigen, die aktuell ein Praktikum absolvieren, gibt es Praktikantentage, an denen sie sich austauschen können und Tipps zu Themen wie Berufseinstieg und Karriere erhalten.

**personalmagazin:** *Was können kleinere Firmen vielleicht sogar besser als große?*

**Meyer:** Je kleiner ein Unternehmen ist, desto schneller und persönlicher kann die Zusammenarbeit erlebt werden. Es kann auch ein besonderes Vertrauensverhältnis zwischen Führung und Belegschaft aufgebaut werden. Kleinere Firmen sind oft unbürokratischer und ideenreicher als Großunternehmen, wenn es etwa darum geht, Vorträge zu halten oder Exkursionen durchzuführen. ■

Das Interview führte **Daniela Furkel**.



Budapest

Genf

Hamburg

Köln

Lyon

Moskau

Stuttgart

Wien

Zürich

**JETZT VORMERKEN!**

# Zukunft Personal®

**17.-19. September 2013**  
**koelnmesse**



Partnerland 2013:  
**TÜRKEI**



**Europas größte Fachmesse  
für Personalmanagement**



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

#ZP13

**Erstmals in 4 Hallen!**

**Mit mehr als:**

16.000 Fachbesuchern

650 Ausstellern – 220 Vorträgen & Diskussionen

3 Themenreihen + 2 Sonderflächen

Zeitgleich mit



**FUTURA2013**

Lern- und Wissensmanagement  
im digitalen Zeitalter

Sponsoren

**HRM.de**



**JT** JOBTICKETeRecruit

**trenkwalder**

Partner

**BPM**

Bundesverband  
der Personalmanager



Interessenverband  
Deutscher Zeitarbeitsunternehmen e.V.

Hauptmedienpartner



# Das besondere Potenzial

**PRAXIS.** SAP und Vodafone öffnen ihre Tore für Autisten. Allerdings kann keine Rede davon sein, dass die Personalarbeit gut auf die neue Zielgruppe vorbereitet ist.

Von **Winfried Gertz**

**W**egen des anhaltenden Fachkräftemangels sollten Unternehmen „mehr auf Stärken als auf Schwächen von Kandidaten und Mitarbeitern schauen“, sagt Anka Wittenberg, bei SAP in Walldorf für Diversity und Inklusion zuständig. Exemplarisch soll diese Kehrtwende mit Autisten gelingen. Laut Wittenberg plant SAP, ab Herbst zahlreiche Autisten am Hauptsitz in Walldorf sowie in den USA und Kanada zu beschäftigen. Bis dahin wolle das Unternehmen ein „inklusives Umfeld“ sicherstellen, in dem sich Autisten „wohl fühlen und ihre Talente bestmöglich entfalten können“.

## Fachwissen und logisches Denken

Schätzungen zufolge ist rund ein Prozent der Bevölkerung von Autismus betroffen, Männer sechsmal häufiger als Frauen. Diese Menschen zeigen kaum Emotionen und meiden soziale Kontakte. Doch anders als oft angenommen handelt es sich weder um abgedrehte Typen wie die Filmfigur „Rain Man“ noch um lauter Genies. Denn die meisten leben mit dem Asperger-Syndrom, der milden Variante des Autismus.

Deren Potenzial rückt nunmehr in den Fokus: „Sie verfügen häufig über sehr gutes Fachwissen, denken logisch und analytisch“, erklärt Matthias Prössl, der die deutschen Geschäfte des dänischen SAP-Partners Specialisterne von München aus koordiniert und Autisten für das Softwarehaus rekrutiert. Detailverliebt und präzise gingen sie ihre Auf-

gaben an. Selbst bei Arbeitsschritten, die mehrmals wiederholt werden müssen, lasse ihre Konzentrationsfähigkeit nicht nach. Ein idealer Fachbereich für Autisten ist daher die IT. Prössl meint: „Eine Eins in Mathematik, aber in der Behindertenwerkstatt beschäftigt – dieses Unrecht soll für viele Menschen hoffentlich bald vorbei sein.“

## Hintertürchen Zeitarbeit

Bei Vodafone in Düsseldorf arbeiten seit März vier Autisten. Sie programmieren und pflegen Datenbanken oder steuern technische Referenzdaten. „Mit ihrer Arbeitsleistung sind wir sehr zufrieden“, sagt Projektleiter Marc Ruckebier. Überraschend sei ihre Fähigkeit, „neue Lösungswege für bekannte Probleme“ zu finden. Angestellt sind die Mitarbeiter bei dem Berliner IT-Dienstleister Auticon, der Ende 2012 für das Projekt mit Vodafone eigens eine Niederlassung in Düsseldorf gegründet hat. Die Kooperation zwischen Vodafone und Auticon funktioniert nach dem Modell der Arbeitnehmerüberlassung. Zwar ist es erklärtes Ziel von Vodafone, die Autisten „bei Eignung“ als Stammkräfte zu übernehmen. Doch so bleibt ein Hintertürchen offen: Sollte jemand sich in seinem Aufgabengebiet nicht wohlfühlen oder Schwierigkeiten haben, sich zu integrieren, „kann er von Auticon herausgenommen, betreut und für alternative Aufgaben vorgesehen werden“, erläutert Ruckebier.

Insgesamt beschäftigt Auticon derzeit bundesweit 22 Mitarbeiter. Am neuen Standort München arbeitet eine Handvoll IT-Fachkräfte, unter anderem für

die Bayerische Landesbank. „Das Interesse der Firmen, Autisten einzusetzen, nimmt deutlich zu“, sagt Auticon-Niederlassungsleiterin Carola von Peinen. Treiber sind IT-Verantwortliche, die gute Erfahrungen mit Autisten etwa im Softwaretest gesammelt haben. „Personaler sind jedoch oft unbeholfen“, beobachtet von Peinen. „Sie wissen nicht, wie sie mit Autisten umgehen und was sie im Vorstellungsgespräch fragen sollen.“

## Defizite in der Personalarbeit

So löblich die Initiativen von SAP und Vodafone in puncto Vielfalt und Integration auch sein mögen: Projekte, in denen Autisten zum Einsatz kommen, laufen an der Personalabteilung vorbei. Das ist kein Ausweis von qualitativer Personalarbeit. Besteht tatsächlich die Absicht, die Fachkräfte später zu übernehmen und ihren Anteil an der Belegschaft zu erhöhen, ist HR gleich in mehrfacher Hinsicht gefordert.

**PERSONALMARKETING:** Um von Autisten überhaupt beachtet zu werden, müssen interessierte Firmen in einschlägigen Netzwerken engagiert sein. Das Personalmarketing muss hier massiv informieren und vor allem glaubwürdig kommunizieren, am besten durch authentische Berichte von Autisten aus dem Arbeitsumfeld. Austauschbare Phrasen über Corporate Social Responsibility (CSR) oder Nachhaltigkeit sind eher kontraproduktiv. Mitleid ist laut Matthias Prössl, Vater eines 16-jährigen Autisten, fehl am Platz: „Firmen sollten um Autisten werben, weil sie an ihren besonderen Talenten interessiert sind.“



Martin Drucks, der das Asperger-Syndrom hat, testet am Hauptsitz von Auticon in Berlin Software für die Kunden des IT-Dienstleisters.

**RECRUITING:** Auf den ersten Blick scheint das Recruiting von Autisten nicht schwierig zu sein. Auticon findet in Kooperation mit der Freien Universität Berlin in Assessments heraus, wer sich am besten eignet. Gefragt sind neben der gewünschten Affinität zur IT auch die „psychosoziale Eignung“, im ersten Arbeitsmarkt tätig zu sein. Entscheidend für die Auswahl ist die „Fähigkeit zur logischen Problemlösung“. Doch ob Personaler auf die ungewöhnliche Situation im Vorstellungsgespräch vorbereitet sind – wie von Peinen schildert: „wenn Bewerber gesenkten Blicks den Raum betreten und sich im Gespräch am Stuhl festklammern“ – mag bezweifelt werden. An der Bereitschaft, sich für neue Zielgruppen zu öffnen, fehle es häufig, so die Auticon-Niederlassungsleiterin.

**KOMMUNIKATION:** Ohne Betreuung durch spezialisierte Dienstleister würden Autisten und Arbeitgeber vorläufig nicht zueinanderfinden, räumt auch Marc Ruckebier ein. Eigentlich benötige man für die optimale Gesprächsführung „eine Art von Dolmetscher“, sagt Angela Holtze, Autismusexpertin vom Bildungsträger Salo und Partner in Hamburg. Wichtig sei, dass Bewerber sich auf wenige Gesprächspartner konzentrieren könnten und Fragen nicht zu schnell und

in rascher Abfolge abgehandelt würden. „Sonst können Blockaden hervorgerufen werden, die häufig einen Gesprächsabbruch nach sich ziehen“, so Holtze.

**BETREUUNG:** Eine zentrale Aufgabe nach Einstellung der Autisten ist ihre persönliche Betreuung. Laut Gerda Köster, bei Vodafone für Diversity und Inklusion zuständig, solle eine Person als Ansprechpartner berufliche wie private Unterstützung anbieten. „Jemanden um Hilfe zu bitten zählt nicht zu den Stärken von Autisten“, sagt sie. Bei Vodafone übernimmt diese Aufgabe ein Job-Coach von Auticon. Auch eine intensive Vorbereitung des Umfelds gehöre dazu. Mitarbeiter und Führungskräfte müssten lernen, welche Handicaps mit dem Asperger-Syndrom verbunden sind und wie sie damit umgehen sollten.

**ORGANISATION:** Zusätzlich rät Angela Holtze zur Einführung klarer Strukturen: „Wie steht es um Arbeitszeiten, wo kann der Beschäftigte seine Pause verbringen?“ Mit dem Small Talk seien viele Autisten überfordert und benötigten Räumlichkeiten zum Rückzug.

**PERSONALENTWICKLUNG:** Prössl liegt vor allem die Personalentwicklung am Herzen. „Über das Konzept müssen wir uns mit SAP noch einigen“, sagt er. Vielen Autisten liege repetitive Arbeit, also jene

Aufgaben in Tests und Qualitätskontrollen, die von „normalen“ Beschäftigten meist gemieden werden. Anzunehmen, Autisten seien damit zufrieden, greife jedoch zu kurz. „Viele wollen sich weiterentwickeln und sogar fachliche Führung übernehmen, ohne Personalverantwortung tragen zu müssen“, so Prössl. Teamfähigkeit und vor allem Leadership als gängige Entwicklungsziele kämen freilich nicht in Betracht.

### Das Heft in die Hand nehmen

Halten wir fest: HR muss das Heft in die Hand nehmen. Thomas Heymel von der Stiftung Pfennigparade in München empfiehlt den HR-Abteilungen interessierter Unternehmen, Netzwerke zu entwickeln, „möglichst über einen Großteil der Fachbereiche hinweg“. Hierin sollte der Nutzen von Autisten kommuniziert werden. Rückenwind erhielten solche Netzwerke, wenn in der Belegschaft dank des täglichen Umgangs mit Autisten der Eindruck zunehme, „das Unternehmen schmückt sich nicht allein mit dem Aushängeschild gesellschaftlicher Verantwortung, sondern lebt es auch glaubwürdig vor.“ ■

**WINFRIED GERTZ** ist freier Journalist in München.



**pm NACHGEHAKT**

### Unsensibel geurteilt

Die Bedeutung einer gesunden Mitarbeiterschaft für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens dürfte bei den meisten Arbeitgebern und Führungskräften inzwischen als gesicherte Erkenntnis angekommen sein. Solche Beweggründe dürften auch einen Arbeitgeber im Großraum Düsseldorf veranlasst haben, im Rahmen eines Demografieprojekts innerhalb seines Unternehmens eine sogenannte „Sensibilisierungswoche“ anzubieten. Das Seminar sollte grundlegende Erkenntnisse über einen gesunden Lebensstil vermitteln, der sowohl die Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit als auch die Motivation einer alternden Belegschaft erhält. Ganz und gar unsensibel gegenüber den Erkenntnissen, inwieweit ein betriebliches Gesundheitsmanagement dem Unternehmen nützt, zeigte sich allerdings das Finanzgericht Düsseldorf. Es konnte kein vorherrschendes betriebliches Interesse an einer solchen Veranstaltung erkennen und erklärte das Seminar zur steuerpflichtigen Maßnahme. Die allgemeine Gesundheitsvorsorge liege zwar auch im Interesse eines Arbeitgebers, aber zuvorderst im persönlichen Interesse der Arbeitnehmer. Die Revision zum Bundesfinanzhof wurde zugelassen.



Fuhrparkmanagers liebstes Kind: Der Volkswagen, dicht gefolgt von Audi und BMW.

## Unternehmen fahren deutsch

Das Image ist bei Auswahl des Firmenwagens und der Fuhrparkgestaltung in den meisten Unternehmen immer noch der entscheidende Faktor. Das zeigen die aktuellen Studien zu Firmenwagen „CVO Fuhrpark-Barometer 2013“ und „Firmenwagenmonitor Deutschland 2013“. Und zu diesem Image passen keine Importfahrzeuge: Die beliebtesten Marken bei Firmenwagen sind nach dem Firmenwagenmonitor Volkswagen (28 Prozent), Audi (20 Prozent) und BMW (13 Prozent). Das schlägt sich auf die Kosten nieder, doch lediglich 13 Prozent der Unternehmen in Deutschland, so das CVO-Barometer, messen dem reinen Kaufpreis des Fahrzeugs noch große Bedeutung zu – im internationalen Vergleich sind es 23 Prozent.

Auch Dienstwagenpools sind noch die Ausnahme: Erst jedes vierte Unternehmen ab 1.000 Mitarbeitern führt einen Fahrzeugpool; sieben Prozent der Befragten ziehen dies immerhin in Erwägung. Zu den mit Abstand unbeliebtesten Dienstfahrzeugen zählen die Elektroautos, gegen ihre Nutzung sprechen vor allem, so die von CVO Befragten, die eingeschränkte Reichweite (67 Prozent), die lange Ladedauer der Batterie (48 Prozent) sowie die begrenzte Anzahl an Ladestationen (45 Prozent).

Diesem Misstand möchte nun auch der Gesetzgeber durch eine Gesetzesänderung begegnen: Ein geplanter – ab 2013 rückwirkend einzuführender – Rabatt bei der Dienstwagenbesteuerung soll bis 2020 bereits eine Million Elektrofahrzeuge ohne den klimaschädlichen CO<sub>2</sub>-Ausstoß in die Fuhrparks deutscher Unternehmen bringen.

## NEWS DES MONATS

**Ältere** Fast jeder fünfte Betrieb, der Ältere beschäftigt, setzt für diese altersspezifische Personalmaßnahmen ein – das berichtet das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Da insbesondere große Unternehmen altersspezifische Maßnahmen anbieten, profitiert davon potenziell mehr als die Hälfte der Beschäftigten.

**Plaudertaschen** Personal gehören zu den redseligsten Gruppen im Unternehmen. Nach einer Studie des Datenschutzexperten Iron Mountain haben 31 Prozent der Mitarbeiter in Personalabteilungen schon einmal vertrauliche Informationen über einen Mitarbeiter an andere Kollegen weitergegeben. Das Ergebnis liegt deutlich über dem Durchschnitt aller Abteilungen (17 Prozent).

**Gehälter** Das deutsche Steuersystem mit seinen ansteigenden Steuersätzen dämpft die Einkommensnachteile von Frauen am deutschen Arbeitsmarkt, so das Ergebnis einer Studie vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW). Die Schere zwischen den Einkommen von Frauen und Männern sei netto spürbar geringer als brutto. Allerdings setze das Ehegatten-Splitting falsche Anreize.

+++ Aktuelle News +++ Hintergründe +++ täglich unter [www.haufe.de/personal](http://www.haufe.de/personal) +++



## Kartoffelmanufaktur erfasst Projektzeiten per Smartphone-App

Wie können die Mitarbeiter im Außendienst ihre Projekte erfassen, damit die jeweiligen Projektzeiten schnell vorliegen und die Fertigung gegebenenfalls angepasst werden kann? Diese Frage stellte sich die Kartoffelmanufaktur Pahmeyer. Das Unternehmen aus dem westfälischen Werther baut Kartoffeln an und produziert ein vielfältiges Sortiment von geschälten Kartoffeln bis Reibekuchenteig und Kartoffelsnacks zum Grillen.

Nach einer Umstrukturierung und Erweiterung des Betriebs sollte auch die Zeiterfassung erweitert werden. Der Betrieb sollte mit einer Zutrittskontrolle ausgestattet werden. Und die bisherige Zeitwirtschaftslösung von Reiner SCT sollte dahingehend erweitert werden, dass die Mitarbeiter im Außendienst ihre Projektzeiten von unterwegs buchen können. Bislang wurden Projektzeiten manuell erfasst, was für die Verwaltungsmitarbeiter

einen erheblichen Zeitaufwand bedeutete – und auch das Fehlerrisiko erhöhte.

Da Geschäftsführer Uwe Pahmeyer mit der bisherigen Zeitwirtschaftslösung zufrieden ist, sollten auch die Erweiterungen von Reiner SCT oder vom Vertriebspartner Systemhaus Lanos Computer installiert werden. So bietet der Anbieter seit Kurzem die Möglichkeit, Arbeits- und Projektzeiten über eine App für mobile Endgeräte (I-Phones oder I-Pads, Android Smartphones und Tablets) zu buchen. Bei bestehender Internetverbindung werden die Buchungsdaten sofort mit dem TimeCard-Server synchronisiert und können im Betrieb ausgewertet und weiter bearbeitet werden. Als Funktionen sind unter anderem möglich: Kommen-/Gehen-Buchungen, Projektbuchungen, Anzeigen von Zeitsalden und von Urlaubsguthaben sowie Urlaubsanträge.

Uwe Pahmeyer hebt insbesondere die Zeiteinsparung hervor, die sich mit der



Leicht verständlich funktioniert die Zeiterfassung auf dem Smartphone.

Installation der App in seinem Unternehmen ergeben hat. „Die Zeiten, die die Mitarbeiter über die App buchen, sind nun sofort in der Zeit- und der Projekterfassung sichtbar und ich bin zu jeder Zeit über die angefallenen Zeiten informiert“, sagt er. So bestünde nun auch die Möglichkeit, sofort in die Fertigungsprozesse einzugreifen, wenn sich durch die Aktivitäten im Außendienst eine Verlagerung in der Angebotspalette abzeichnet. „Das spart im Unternehmen erhebliche Ressourcen und Zeit ein“, so Pahmeyer.

### Gestalten Sie Ihr Personalwesen mit uns!

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



b | r | z



# Neue Aufgaben mit Mehrwert

**AUSBLICK.** Der technologische Fortschritt verändert die klassischen Dienstleistungsfunktionen der HR-Abteilung. Personaler müssen ihr Aufgabengebiet neu definieren.

Von **Lars Attmer, Michael Richter, Jörg Sander**  
und **Marc Wagner**

Vor allem zwei Entwicklungen auf technischer Seite werden die HR-Arbeit wie die gesamte Arbeitswelt auf breiter Front verändern: Das Konzept der Marktplätze für Stellen (Marketplace) revolutioniert die Personaleinsatzplanung und intelligente, sprachgesteuerte Assistenzsysteme verlagern immer mehr HR-Prozesse ins Shared Service Center, das gleichartige Arbeitsabläufe oder Querschnittsaufgaben zusammenfasst und an zentraler Stelle erbringt. Beide Entwicklungen zeigen heute schon Auswirkungen. Die Arbeit im Unternehmen wird immer stärker im Rahmen von Projektarbeit organisiert. Bewerber konkurrieren künftig auf einem IT-gestützten Marktplatz um ihre temporäre Teilnahme an einzelnen Projekten. Dieser Ansatz katapultiert Zeitarbeit in die Regionen hoch qualifizierter Berufsgruppen. Auch interne Mitarbeiter werden zunehmend auf einem Marktplatz agieren und darüber Projekten zugeordnet.

## Von der Projektbörse zum zentralen Marktplatz

Viele Unternehmen gehen mit Projektbörsen bereits erste Schritte in Richtung des Marketplace-Konzepts. Die ICT-Managementberatung Detecon International etwa nutzt eine IT-gestützte Sharepoint-Plattform, um Projektteams zusammenzustellen. Ein Manager wirbt mit der Plattform bei seinen Kollegen für ein neues Projekt. Er gibt standardi-

sierte Informationen über den Auftrag an – etwa Einsatzzeitraum, benötigte Qualifikationen und Fähigkeiten (Skills) sowie Einsatzort – und alle Berater werden elektronisch über das Projekt benachrichtigt. Stimmen die Anforderungen mit den Fähigkeiten eines Beraters überein, bewirbt er sich per Onlineformular um eine Mitarbeit und überträgt geforderte Unterlagen wie seinen Lebenslauf auf die Plattform.

Solche Projektbörsen werden sich in Richtung zentraler Marktplätze weiterentwickeln. Multinationale Konzerne ergänzen ihre internen Börsen künftig um den Zugang für externe Projektmitarbeiter. Damit können sie übergreifende Allokationsengpässe zentral erfassen, die aufgrund voneinander getrennt vorgenommener Personalbesetzungen (Staffing) bislang kaum sichtbar wurden. Mitarbeiter werden sich auf den entstehenden Marketplaces selbst um spezifische Aufgaben bewerben oder auf Grundlage ihres Fähigkeitsprofils vorgeschlagen. Der Marktplatz wird neben dem umfassenden Skill- und Ressourcen-Management auch ein einfach handhabbares Bewertungssystem bieten, das die Kompetenzen und Leistungen der Mitarbeiter transparent macht. Flankiert wird das Bewertungssystem durch ein Social-Media-Angebot, mit dem sich Mitarbeiter über Projektgrenzen hinweg austauschen.

## Neue Rahmenbedingungen für den Mitarbeiterereinsatz

Die neue Organisationsform steigert die Selbstverantwortung der Mitarbeiter, da sich die Personalentwicklung aus

---

Projektbörsen werden sich zu zentralen Marktplätzen entwickeln. Multinationale Konzerne ergänzen ihre Börsen um Zugänge für externe Projektmitarbeiter.

---

der betrieblich organisierten in die individuell organisierte Sphäre verlagert. Jeder Mitarbeiter ist selbst dafür verantwortlich, seinen Marktwert zu steigern und sichtbar zu machen. Zugleich erhält er die Möglichkeit, seine Work-Life-Balance besser zu gestalten, indem er sich genau um die Projekte bemüht, in denen er gerne arbeiten möchte. Führungskräfte stellt das Marketplace-Konzept vor neue Herausforderungen: Ein Teamleiter stellt seine Mitarbeiter selbst zusammen und ist für eine kurz gehaltene Eingliederung und Einarbeitung (Onboarding) sowie die Entwicklung von Teams (Teambuilding) verantwortlich. Die Führungskraft verwandelt sich dadurch vom Vorgesetzten zum Trainer und Berater auf Zeit. Ihre Fachkompetenz tritt dadurch nicht in den Hintergrund, jedoch gewinnt die soziale Kompetenz immer mehr an Bedeutung.

Informations- und Kommunikationstechnik werden diesen HR-Bereich maximal durchdringen. Die Aufgabe der Personalabteilung wird es sein,



**Blick durchs Schlüsselloch: Auf Personaler warten große Betätigungsfelder.**

Rahmenbedingungen zu schaffen, die es Führungskräften und Mitarbeitern ermöglichen, die neuen Herausforderungen zu meistern. Der HR-Bereich agiert dabei als strategischer Partner, der die Anforderungen des Business sowie die Bedürfnisse der Beschäftigten kennt und miteinander in Einklang bringt. Dazu müssen unter anderem neue Arbeitsplatz-, Arbeitszeit- und Vergütungsmodelle entwickelt werden.

### **Das Apple-System „Siri“ spricht im Shared Service Center**

Personalverantwortliche werden sich also zunehmend auf Leistungen mit hoher strategischer Relevanz konzentrieren müssen. Viele Unternehmen haben ihre standardisierten HR-Prozesse deshalb bereits aus der Personalabteilung in Shared Service Center verlagert. Sie bauen den Anteil an Selbstbedienungsprozessen (Self-Service) kontinuierlich aus, die ohne Personaleinsatz über internetgestützte Mitarbeiter- und Führungskräfteportale abgewickelt wer-

den. Außer strategischen Aufgaben verbleiben künftig auch diejenigen Dienstleistungen in den Personalabteilungen, die einen hohen Support-, Consulting- oder Coaching-Anteil haben und bislang nicht vollständig standardisiert werden können.

Durch intelligente, sprachgesteuerte Assistenzsysteme setzt sich der Trend fort. Viele weitere HR-Prozesse werden sich aus der Personalabteilung ins IT-gestützte Shared Service Center verlagern.

Bisher scheiterte die großflächige Verbreitung von Assistenzsystemen daran, dass sich vielen Menschen kein Mehrwert erschloss. Durch die technische Weiterentwicklung verfügen Assistenzsysteme heute mittlerweile jedoch über eine hohe semantische Erkennungsqualität, die eine dialogorientierte Steuerung durch Sätze und Fragen ermöglicht. Das prominenteste Beispiel für die Fähigkeiten von Assistenzsystemen ist das von Apple zusammen mit der fünften I-Phone-Generation eingeführte System „Siri“. Zukünftig werden Assistenzsysteme im Shared

Service Center dazu in der Lage sein, auch beratungsintensive HR-Dienstleistungen zu übernehmen.


### **Strategisch relevante Aufgaben übernehmen**

Je mehr klassische HR-Prozesse entfallen oder aus der Personalabteilung in andere Bereiche verlagert werden, desto mehr werden sich Personalverantwortliche auf Funktionen mit hoher strategischer Relevanz und Komplexität konzentrieren. Die Grafik auf Seite 40 zeigt, wie sich die Aufgaben innerhalb der Personalabteilung dementsprechend verändern: Funktionen aus den Bereichen Transaktionen und Mitarbeiterverwaltung (Transactional & Employment Services) sowie Mitarbeiterentwicklung und -beratung (Professional & Advisory Services) zeichnen sich durch niedrige strategische Relevanz und geringe Komplexität aus. Zahlreiche inner- und außerbetriebliche Akteure sind dazu in der Lage, diese Aufgaben wahrzunehmen und zu automatisieren. Die Personalabteilung kann diese Funktionen prinzipiell auch weiterhin anbieten. Wünscht ein Unternehmen aber eine Änderung, beispielsweise aus Profitabilitätsgründen, können sie auch von externen Kräften übernommen werden. Aufgabe des HR-Bereichs wird es dann sein, ausgelagerte Services im Rahmen eines effektiven und effizienten Programmmanagements zu koordinieren und zu steuern. Funktionen mit hoher strategischer Relevanz und Komplexität liegen stattdessen im Bereich Unternehmensführung (Corporate Governance Services) mit der Festlegung der HR-Strategie, Sozialpartner- und Lieferantenmanagement sowie HR-Planung und im Bereich Unternehmensförderung und Weiterentwicklung (Corporate Enabling Services).

Jede Personalabteilung kann eigene Schwerpunkte bei ihrer Arbeit in den veränderten Bereichen setzen, die sich nach den individuellen Anforderungen ihres Unternehmens und der Branche richten. Sie kann sich etwa darauf konzentrieren,



## HR-PRODUKTPORTFOLIO DER ZUKUNFT

gegenwärtig			künftig	
<b>Mitarbeiterentwicklung und -beratung</b> (Professional & Advisory Services)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entwicklungsprogramme</li><li>• Performancebewertung</li><li>• Arbeitsverhältnis</li><li>• Recht</li><li>• Stellenbesetzung</li><li>• Ideenförderung</li><li>• Weiterbildung</li><li>• Gehalt &amp; Benefits</li></ul>		<b>Unternehmensförderung und Weiterentwicklung</b> (Corporate Enabling Services)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Innovationskultur</li><li>• Entscheidungskultur</li><li>• Entrepreneur-Kultur</li><li>• Transformationskultur</li></ul>
<b>Transaktionen und Mitarbeiterverwaltung</b> (Transactional & Employment Services)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Abwesenheit</li><li>• Ausbildung</li><li>• Gehaltsabrechnung</li><li>• Arbeitszeit</li><li>• Gesundheit und Arbeitssicherheit</li><li>• Mobilität</li><li>• Befragungen</li></ul>		<b>Unternehmensführung</b> (Corporate Governance Services)	<ul style="list-style-type: none"><li>• HR-Berichtswesen</li><li>• HR-Planung</li><li>• HR-Strategie</li><li>• HR-Grundsätze</li><li>• Organisationsentwicklung</li><li>• Sozialpartnermanagement</li><li>• Lieferantenmanagement (Vendor Management)</li></ul>

Anforderungen und Aufgaben der Personalverantwortlichen werden sich immer weiter zu Funktionen mit hoher strategischer Relevanz

und Komplexität entwickeln. Aufgabe von HR wird auch sein, die Mitarbeiter in diesem Transformationsprozess mitzunehmen.

QUELLE: DETECON

eine nachhaltige Entrepreneur-Kultur zu unterstützen, die Voraussetzungen für Transformationen zu schaffen oder die Entscheidungskultur zu fördern.

### Transparenz kann die Entrepreneur-Kultur unterstützen

Unternehmen müssen ihre Organisationsform heute immer schneller an neue Marktbedingungen und neue Technologien anpassen. Um die Dynamik des Wandels zu beherrschen, brauchen sie Mitarbeiter, die selbstständig unternehmerisch denken und handeln – dafür ist eine innerbetriebliche Entrepreneur-Kultur erforderlich. Eine solche Kultur benötigt Transparenz und Freiräume: Das Unternehmen muss seine Mitarbeiter zunächst vollständig über seine Ziele informieren. Anschließend muss es sie dabei anleiten und unterstützen, die Unternehmensziele auf Arbeitsebene umzusetzen. Die Mitarbeiter benötigen das fachliche Rüstzeug, aber auch die persönlichen Freiräume, die unternehmerisches Handeln erst ermöglichen. Eine innere Entrepreneur-Kultur

zeichnet sich durch eine angemessene Fehlertoleranz aus. Zudem fördert und belohnt sie verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln, etwa durch Bonussysteme. Die Personalabteilung kann den Wandel zur Entrepreneur-Kultur nachhaltig unterstützen, indem sie die notwendige Transparenz über den strategischen Wert der Mitarbeiter im Unternehmen herstellt und diese so schult, dass sie im Sinne des Unternehmens denken und handeln. Zudem sollte sie ein Umfeld schaffen, das die Vernetzung der Mitarbeiter und das Teilen von Wissen fördert. Gründer-Workshops, die Universitäten und Fachhochschulen anbieten, zeigen Personalverantwortlichen eine Reihe von Ansätzen auf, um diese Aufgaben zu bewältigen.

### Transformationen durch positive Grundeinstellung ermöglichen

Transformationsprojekte, bei denen Unternehmen ihre Organisationsstruktur, ihre Systeme und Prozesse systematisch neu gestalten, werden immer wichtiger. Führungskräfte sind häufig jedoch nur

unzureichend auf das Transformationsmanagement vorbereitet. So fällt es schwer, bei den Mitarbeitern eine positive Grundeinstellung gegenüber Veränderungen zu schaffen. Personalexperten bekommen hier die Chance, die Rolle des sogenannten „Transformation Coach“ zu übernehmen, der die Mitarbeiter im kontinuierlichen Veränderungsprozess begleitet. Er berücksichtigt unterbewusste Ängste, Konflikte und Barrieren und sorgt für einen reibungsloseren Wandel hin zu einer Arbeits- und Lebenswelt, in der es neue Formen der internen und externen Zusammenarbeit gibt, agile Arbeitsweisen, eine gesteigerte Innovations- und Serviceorientierung sowie die gezielte Förderung unternehmerischen Denkens und Handelns. ■

**LARS ATTMER** ist Managing Consultant bei Detecon.

**MICHAEL RICHTER** ist Senior Consultant bei Detecon.

**JÖRG SANDER** ist Principal bei Detecon.

**MARC WAGNER** ist Partner bei Detecon.



# Anspruch und Wirklichkeit

**PRAXIS.** Eine aktuelle Studie zeigt, welch großen Stellenwert Führungskräfte der Wissensarbeit zumessen. Die Telekom ist dabei, sich gezielt darauf einzustellen.

Von **Stephan Grabmeier**

**W**issensarbeit ist ein immer wichtigerer Erfolgsfaktor in Unternehmen. Das gilt auch – oder gerade – für die Deutsche Telekom. Es gibt dort kaum noch eine Position, die nicht auch mit dem Management von Wissen zu tun hat. Das Unternehmensziel der Telekom ist es, Marktführer für vernetztes Leben und Arbeiten zu werden. Um dies zu erreichen, ist es grundlegend, das vorhandene Wissen zu erschließen und zu vernetzen. Dazu dient der Telekom die Enterprise-2.0-Strategie. Diese hat drei Bausteine: Zum einen sollen Kunden, Partner und Lieferanten stärker in die interne Wertschöpfung eingebunden werden. Konkret: Das Unternehmen soll sich verstärkt öffnen, um externes Wissen einbinden zu können. Zweiter Baustein ist der Dialog. Hier ist das Ziel, von einer Einwegkommunikation zur Dialogorientierung zu gelangen. Der dritte Baustein ist die Sichtbarmachung von Wissen und Experten, konkret also die optimale Nutzung der internen sozialen Medien.

## Wissen hängt an Menschen

Wissensmanagement, so wie es in den vergangenen Jahrzehnten betrieben wurde, hat noch nie wirklich funktioniert – zumindest nicht in heterogenen Strukturen. Im Vergleich des Managements von Wissensarbeitern bei der Telekom und den Ergebnissen der aktuellen Hays-Studie zum Thema lässt sich erkennen, inwieweit HR dieser Kernaufgabe inzwischen besser nachkommt.

© 2013 DEUTSCHE TELEKOM AG



**T-Systems-Rechenzentrum in Magdeburg: Wissen ist das wichtigste Handwerkszeug.**

Insgesamt 94 Prozent der Führungskräfte priorisieren laut der Umfrage klar die Zusammenarbeit und Vernetzung über Abteilungsgrenzen hinweg. Dieses Ergebnis verwundert, denn in der Praxis begegnet man weit mehr Unternehmen, die immer noch eine Abgrenzungskultur leben. Sie legen Wissen ab und nutzen es zum Selbsterhalt. Das geht in homogenen Strukturen. Werden Strukturen aber heterogener und größer, darf die Wissensarbeit nicht mehr an Abteilungsgrenzen haltmachen. Ein gutes Beispiel dafür ist die Expertensuche – wenn es

also darum geht, wen man konkret für ein bestimmtes Thema im Unternehmen ansprechen muss.

Heute sucht man meist zunächst in dem Personenkreis, der einem bekannt ist, nicht aber in jenem, den man nicht kennt. Dabei ist dieser unbekannte Kreis der spannendere und relevantere. Zusammenarbeit und Vernetzung über Abteilungsgrenzen hinweg ermöglichen es erst, an das nicht wahrnehmbare Potenzial heranzukommen.

Das passiert bei der Telekom durch die Expertensuche mit dem Einsatz sozialer

Medien. Die Telekom hat dafür das „Telekom Social Network“ eingeführt. Dort finden sich Menschen mit gleichen Themeninteressen oder Fragestellungen, um Probleme zu lösen. Das geht nicht mehr über Datenbanken oder Intranets, weil Menschen keine Motivation haben, ihr Wissen dort einfach stur abzulegen. Wissen hängt zu 80 Prozent an Menschen und nicht an Dokumenten – also muss man Menschen sichtbar machen und vernetzen.

### Rolle der Vorgesetzten

Eine entscheidende Funktion hat da natürlich der Vorgesetzte. Immerhin scheint seine Rolle in den meisten Köpfen angekommen zu sein: 85 Prozent der befragten Führungskräfte geben an, dass sie sich weniger als Experten denn als Coach der Wissensarbeiter begreifen.

Zu Recht: Führungskräfte müssen die Rolle des Moderators übernehmen. Sie können Menschen miteinander vernetzen, indem sie Netzwerke bilden und bestehende „Wissenssilos“ einreißen. Das gelingt Fachkräften nicht so leicht. Dazu ein Beispiel aus dem „Telekom Social Network“: Eine neue Marketingkampagne war gelauncht und über die internen sozialen Medien angekündigt worden. Viele Mitarbeiter hatten an der Qualität dieser Kampagne etwas zu beanstanden. Ein interner, kleiner „Storm“ entstand. Der Marketingdirektor hat sich gegenüber diesen Kommentaren zuerst verteidigt. Dann hat der CEO die Diskussion unterstützt und erkannt, dass die Mitarbeiter durchaus berechnete Argumente vorbringen. Es folgte eine vom CEO ein-

berufene Telefonkonferenz mit dem Marketingdirektor und den Kritikern. Die Folge: Binnen einer Woche wurde ein gemeinsamer Maßnahmenplan erarbeitet. Das wäre zuvor in dieser Geschwindigkeit, mit dieser Transparenz und dieser Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern nicht möglich gewesen. Hier hat die Führungskraft gecoacht – sie hat konkret dafür gesorgt, dass die richtigen Personen zusammengeführt werden, um Lösungen zu erarbeiten.

### Arbeitsbedingungen

Da der Projektbezug immer weiter wächst, ist orts- und zeitunabhängiges Arbeiten unabdingbar. Generell müssen dafür sehr starre Prozesse und Arbeitsabläufe aufgelöst werden. Laut der Hays-Studie ist dafür der Grundstein schon gelegt: 88 Prozent der Führungskräfte geben zwar Ziele vor, überlassen die eigentliche Aufgabenerfüllung aber den Wissensarbeitern selbst. 69 Prozent der Führungskräfte räumen Wissensarbeitern dafür eine Vertrauensarbeitszeit ein. Doch es gibt noch viel zu tun – insbesondere für Konzerne wie die Telekom. Deren Tarifverträge fürs mobile Arbeiten, die sogenannten Teleheimarbeitsplätze, sind teils mehr als 15 Jahre alt. Die Telekom hat dazu ein Projekt aufgesetzt, das sich „Future Workplace“ nennt. Zentrale Frage ist dabei: Wie setzen wir die neuen Anforderungen ans Arbeiten in Gebäude, IT-Infrastruktur und personelle Rahmenbedingungen um? Das hat viele Komponenten. Zum einen die Qualität: Die verschiedenen Arbeitstypologien müssen bei den Rahmenbedingungen bedacht werden. Ein zweiter Punkt sind Kosteneinsparungen. Denn – das bestätigten Studien – es werden niemals 100 Prozent der Mitarbeiter alle verfügbaren Räume permanent nutzen.

### Technische Ausstattung

Die meisten Unternehmen stehen technisch noch gar nicht richtig in den Startlöchern, um Wissensarbeitern das nötige Equipment zu bieten. Dennoch sehen

97 Prozent aller Befragten die Wissensarbeiter im eigenen Hause technisch sehr gut ausgerüstet. Offenbar besteht da ein Unterschied zwischen Bewusstsein und Umsetzung. Technik und sogenannte „Smarter-Workforce-Strategien“ sind enorm wichtig, da die heutige orts- und zeitunabhängige Arbeit gar nicht mehr ohne moderne und soziale Technik zu leisten ist. Um Wissensmanagement zielgerichtet betreiben zu können, brauchen Unternehmen saubere Infrastrukturen, etwa ein etabliertes Ideenmanagement, virtuelle Arbeitsplätze, mobile Enterprise-Lösungen, interne Prognosebörsen, Jam-Plattformen oder soziale Netzwerke. Dabei gilt es, die interne und externe kollektive Intelligenz viel besser zu nutzen. Die Telekom setzt heute bereits auf Projekte, um den virtuellen Arbeitsplatz in der Cloud abzubilden. Damit sparen sich Unternehmen 60 bis 70 Prozent der IT-Infrastrukturkosten und können flexibel agieren, ungeachtet des Endgeräts. Und das ist keine Vision mehr.

### Handlungsfelder für Führungskräfte

Aus den Untersuchungsergebnissen lassen sich fünf Empfehlungen ableiten, um die Wertschöpfung der Wissensarbeit eines Unternehmens zu verbessern:

Erstens: Wissen als strategische Ressource nutzen! Obwohl bereits viele Unternehmen entsprechend handeln, gibt es noch immer eine erstaunliche Anzahl, bei denen Anspruch und Wirklichkeit auseinanderklaffen. Unternehmen sollten daher prüfen, inwiefern das Bild von der „Wissensarbeiterorganisation“ tatsächlich von den Führungskräften aller Hierarchieebenen bestätigt und gelebt wird – um so besser zu werden.

Zweitens: Wissensarbeiter nicht mit Routinetätigkeiten binden! Schlanke Strukturen dürfen nicht dazu führen, dass hoch bezahlte und hoch qualifizierte Wissensarbeiter Routinetätigkeiten übernehmen müssen, weil Teamassistenzen abgebaut werden. Dies scheint aber sehr viel häufiger der Fall zu sein,

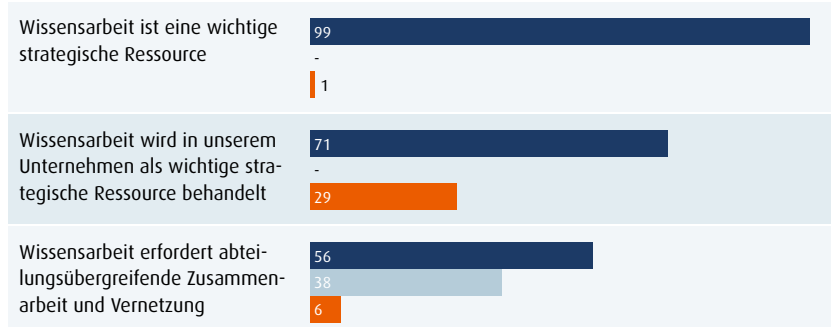


**Vertragsmuster** Vorlage für einen  
Telearbeitsvertrag (HI435698)

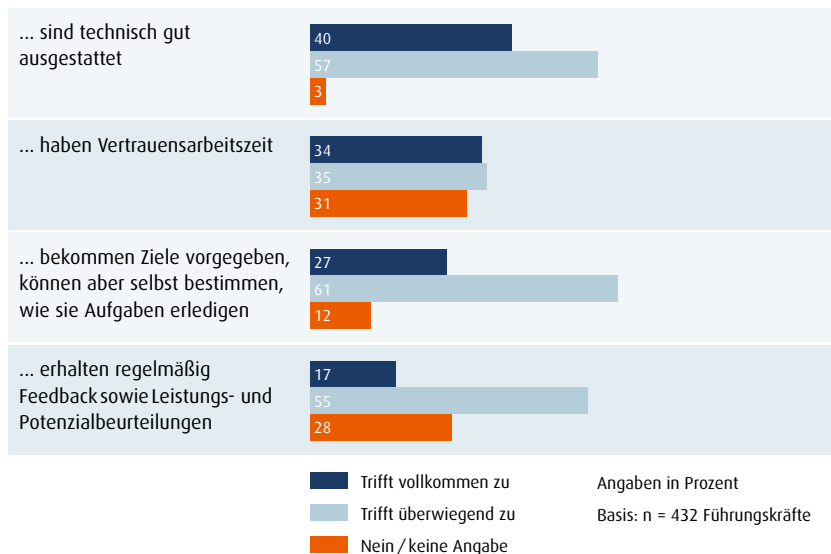
Die Arbeitshilfe finden Sie im Haufe  
Personal Office (HPO). Internetzugriff:

[www.haufe.de/hi435698](http://www.haufe.de/hi435698)

## SO SEHEN FÜHRUNGSKRÄFTE WISSENSARBEIT



### Wissensarbeiter in unserem Unternehmen ...



Praktisch alle befragten Führungskräfte halten Wissensarbeit für einen wichtigen strategischen Faktor. Die Umsetzung im Unternehmen erscheint aber vielen unangemessen.

QUELLE: HAYS AG

## STUDIENAUFBAU

### Drei Gruppen kamen zu Wort

Im Rahmen des langfristigen Forschungsvorhabens „Wissensarbeiter und Unternehmen im Spannungsfeld“ hat die Hays AG gemeinsam mit dem Beratungsunternehmen PAC und der Gesellschaft für Wissensmanagement drei Befragungen durchgeführt.

Im ersten Schritt (April 2012) gingen zehn Experten aus unterschiedlichen Bereichen des Wissensmanagements der Frage nach, wie Unternehmen den spezifischen Bedürfnissen der Wissensarbeiter – fest angestellte und freie Fachkräfte – heute nachkommen und was sie verändern müssen. Anschließend (September 2012) wurden die Wissensarbeiter selbst dazu befragt, unter welchen Rahmenbedingungen sie arbeiten möchten. Das Personalmagazin berichtete darüber in Ausgabe 02/2013.

Im dritten und letzten Teil des Studienprojekts (Februar 2013) wurden schließlich 432 Führungskräfte mit Mitarbeiterverantwortung dazu befragt, welchen Stellenwert die Wissensarbeit für ihre Arbeit hat und wie sie Wissensarbeiter führen.

Die vollständige Studie zum dritten Teil des Forschungsvorhabens kann kostenlos unter [www.wissensarbeiter-studie.de](http://www.wissensarbeiter-studie.de) heruntergeladen werden.

als viele Führungskräfte wahrnehmen. Dadurch liegen Wissensressourcen, die einen hohen Wertschöpfungsbeitrag leisten könnten, unnötig brach.

Drittens: Vernetzung und Austausch über soziale Medien sind ein Lernprozess! Unternehmen, die in der Wissensarbeit verstärkt mit sozialen Medien und anderen Formen der Vernetzung arbeiten wollen, können dies nur mit flankierenden Maßnahmen und guten Vorbildern erreichen. Die Zurückhaltung seitens der Wissensarbeiter – aber auch der Führungskräfte – ist teils sehr hoch. Jüngere Wissensarbeiter können als Motor der Vernetzung weiterhelfen, da sie tendenziell eine stärkere Affinität zu dieser Form des Austauschs haben.

Viertens: Externe Wissensarbeiter stärker als Know-how-Lieferanten nutzen! Externe Wissensarbeiter sind in hohem Maße dazu bereit, andere an ihrem Wissen teilhaben zu lassen. In der Praxis scheint dieser Austausch noch verbesserungsfähig zu sein. Unternehmen sollten gezielt prüfen und in Gesprächen mit den angestellten Wissensarbeitern ermitteln, wie sich eine bessere Einbindung externen Wissens im Arbeitsalltag verwirklichen lässt.

Fünftens: Fest angestellte Wissensarbeiter gekonnt ködern! Unternehmen sollten prüfen, inwiefern ihre Personalentwicklungs- und Mitarbeiterbindungsprogramme wirklich die Bedürfnisse der Wissensarbeiter abdecken. Wissensarbeiter wollen vor allem selbstbestimmt arbeiten, das Gefühl eines sicheren Arbeitsplatzes haben, sich fachlich weiterentwickeln sowie zeitlich und örtlich flexibel – gerade auch mit Blick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie – arbeiten können. ■



**STEPHAN GRABMEIER** ist Chief Evangelist der Innovation Evangelists GmbH.

Vorher war er Head of Culture Initiatives im Headquarter, Vorstandsbereich Personal, der Deutschen Telekom AG.

# Mehr Komfort, mehr Reporting

**ÜBERBLICK.** Neben rechtlichen Aktualisierungen haben die Anbieter von Abrechnungssoftware in diesem Jahr besonders die Bedienbarkeit ihrer Lösungen verbessert.

Von **Katharina Schmitt** (Red.)

Der Haufe Anbietercheck HR-Software bietet eine Übersicht über die wichtigsten Anbieter von Software für den Personalbereich – teilweise mit genauem Profil und Angebot der Firmen. Die 13 Kategorien, innerhalb derer unter mehr als 400 Angeboten die zum Unternehmen passende Software gesucht werden kann, umfassen unter anderem technische Unterstützung für Arbeitszeugnisse, Dokumentenverwaltung, Personalplanung, Talentmanagement bis hin zur Zeiterfassung und Zutrittskontrolle ([www.anbietercheck.de/personalsoftware](http://www.anbietercheck.de/personalsoftware)).

Gerade im Bereich der Lohn- und Gehaltsabrechnungssoftware wurde in diesem Jahr viel getan – wir haben die im Anbietercheck gelisteten Softwarefirmen im Payroll-Bereich gefragt, welche Änderungen in ihren Updates dieses Jahr besonders wichtig waren und wo sie den größten Nutzen für die Anwender sehen.

## Einfach zu bedienen, neue Auswertungs- und Reportingmöglichkeiten

Dabei zeigte sich: Neben sehr vielen Änderungen wegen gesetzlicher oder rechtlicher Vorgaben lag einem großen Teil der Anbieter der verbesserte Bedienkomfort ihrer Lösung besonders am Herzen. Das sind zum einen für den Nutzer angenehme Funktionen wie komfortablere Menüs, skalierbare Schriftgröße und Vereinfachungen bei Prozessabläufen und Archivierungsfunktionen. Zum anderen gab gut ein

Drittel der Befragten an, an Auswertungs- und Reportingfunktionen gearbeitet zu haben, die teilweise in Kundengesprächen als dringender Wunsch erkannt worden waren.

## Elstam, Sepa und Entgeltbescheinigungsverordnung

Im rechtlichen Bereich haben bereits heute alle der befragten Anbieter nach eigenen Angaben das Elstam-Verfahren implementiert. Spätestens mit der De-

zemberabrechnung muss damit gearbeitet werden können. Bereits umgesetzt sind auch durchgehend die Änderungen im Bereich der geringfügigen Beschäftigung und der Gleitzone sowie die notwendigen Aktualisierungen zur Entgeltbescheinigung. Die Anpassungen der Lohnsteuer- und Sozialversicherungswerte werden bereits als Standardmöglichkeiten gesehen, die Anpassungen an das geänderte DEÜV-Meldewesen und Sepa stehen teilweise noch aus. ■

The screenshot shows the 'HAUFE. AnbieterCheck' website. The navigation bar includes 'Personal', 'Steuern', 'Marketing und Vertrieb', 'Immobilien', and 'Unternehmensführung'. The main heading is 'Der Anbieter-Check für Personalmanager'. Below this, a search filter sidebar on the left lists various HR topics like 'Dienstleistungen', 'Software (419)', and 'Stellermärkte'. The main content area shows search results for 'Software' with 419 results. It lists several providers with their logos, names, addresses, and contact details. Visible providers include ADP Employer Services GmbH, Agenda Software, Agenda Informationssysteme GmbH & Co. KG, ars navigandi, and ATOSS.

Über 400 HR-Softwareanbieter zeigt der HR-Software-Anbietercheck. 82 davon bieten Lohn- und Gehaltsabrechnungssoftware an – sie hatten in diesem Jahr viel zu tun.



# check it!

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

## Personal

**Check it!** Die Marktübersicht für den gesamten HR-Bereich mit allen relevanten Software-anbietern, Personaldienstleistern und Stellenmärkten. Recherchieren und finden Sie bequem Produkte und Dienstleistungen die zu Ihnen passen. **Jetzt kostenlos informieren!**

# Kurzfristig? Dauerhaft? Rotierend?

**AUSWAHLHILFE.** Welches Modell für die Entsendung geeignet ist, bestimmt sich nach Geschäftszweck, Mitarbeitersituation und Kosten. Wir zeigen, was jeweils zu beachten ist.

Von **Marco Dilenge**

Vor zwanzig Jahren gab es für international operierende Unternehmen meist nur zwei Formen des Auslandseinsatzes – heute nutzt eine global aufgestellte Firma ein knappes Dutzend verschiedener Optionen. Im Folgenden werden zehn Formen des beruflich bedingten Auslandsaufenthalts näher beleuchtet.

## Langfristig, aber zeitlich begrenzt

Langfristige Entsendungen erstrecken sich in der Regel über einen Zeitraum von ein bis drei Jahren. Die Einsätze können nachträglich auch auf bis zu fünf Jahre verlängert werden. Viele Firmen setzen sich aus steuerlichen und aus Kostengründen ein Limit von fünf Jahren. Nach diesem Zeitraum kann man beurteilen, ob eine permanente Besetzung der Stelle infrage kommt. Folgende Merkmale sind charakteristisch für langfristige Entsendungen:

- Der „Transferee“, also der zu entsendende Mitarbeiter, wird von seiner Familie begleitet. Das erfordert Unterstützungsleistungen für die Kinder und auch für den Lebenspartner bei einer beruflichen Neuorientierung. Alternativ kommt auch Reise-Support für nicht nachgezogene Kinder infrage.

- Die Immobilie des „Transferee“ im Heimatland muss verwaltet werden.
- Nötig sind ferner Gehaltsanpassungen und eine steuerliche Gleichstellung. Typischerweise dienen langfristige Entsendungen strategischen Geschäftszielen wie der Entwicklung einer in-

ternationalen Marktführerschaft, der Expansion in neue Märkte oder dem Aufbau einer neuen Niederlassung.

Bei der Erstellung der „Relocation Policy“, also der Regeln zur Entsendung, sollte eine Anpassung der Vergütung an die lokale, unter Umständen geringere Kaufkraft mit bedacht werden. Dazu ist zu klären, ab wann die Anpassung erfolgt und wie der Prozess des Übergangs gestaltet wird. Von allen Entsendungsformen ist die langfristige Variante die kostenintensivste: Steuerliche Gleichstellung sowie diverse Aufwandsentschädigungen („Allowances“), wie etwa für die Wohnung oder eventuell für die Privatschule der Kinder, belaufen sich oftmals auf das Zwei- bis Vierfache des Jahresgehalts des entsandten Mitarbeiters.

## Kurzfristige Entsendungen

Einsätze von drei bis zwölf Monaten Dauer – in manchen Branchen auch bis zu 18 Monate – gelten als kurzfristige Entsendungen. Charakteristisch ist, dass diese Auslandseinsätze einem klar definierten Ziel dienen, zum Beispiel als übergangsweise Ersatzlösung anstelle einer permanenten Einstellung, zur Mitarbeit in einem bestimmten Projekt oder für Trainingszwecke.

In der Regel wird bei kurzfristigen Entsendungen nur der Mitarbeiter ohne seine Familienangehörigen entsandt. Die Schlüsselmerkmale sind folgende:

- Das Vergütungspaket für Kurzfrist-Entsante – insbesondere Singles – beinhaltet das Gehalt im Heimatland plus Benefits, beispielsweise Unterhalt für Wohnung und Auto im Heimatland. Lau-



fende Kosten im Entsendungsland für Wohnung und Transport werden häufig mittels einer Tagespauschale abgedeckt.

- Für die laufenden Wohnnebenkosten im Heimatland wird vom Arbeitgeber meist ein Pauschbetrag gewährt.
- Oft wird Single-Expats ein Besuch des Heimatlands alle drei Monate durch Reisekostenübernahme ermöglicht. Einige Firmen bieten auch eine Reisekostenpauschale für Besuche eines Familienangehörigen im Entsendungsland.

Ein häufiger Fehler ist, aus Kostengründen kurzfristig für strategische Geschäftsziele zu entsenden, etwa zur Entwicklung eines Startups oder zur Erlangung der internationalen Marktführerschaft. Dies erfordert eher einen langfristigen Auslandsaufenthalt.

## Entsandt auf Arbeitnehmerwunsch

Das wesentliche Merkmal dieser Variante ist, dass der Arbeitnehmer aus per-



© CROWN WORLDWIDE GROUP, GESCHÄFTSBEREICH: CROWN WORLD MOBILITY

So vielfältig wie die Nationen sind auch die Modelle, um Mitarbeiter ins Ausland zu schicken.

dass der entsandte dauerhaft an diesem Ort bleiben wird. Aus administrativer Sicht bestehen folgende Unterschiede zwischen der permanenten und der langfristigen Entsendung:

- Bei einem permanenten Transfer wird nicht selten Unterstützung beim Immobilienverkauf am alten und beim Immobilienkauf am neuen Wohnort geleistet.
- Die Gehaltszahlung an den „Transferee“ erfolgt durch das Büro im Zielland. Das gesamte Vergütungspaket mit sämtlichen Benefits richtet sich nach lokalen Gegebenheiten.
- Für die Übergangsphase werden Programme zur beruflichen Neuorientierung des Ehepartners angeboten. Andere typische Unterstützungsleistungen einer langfristigen Entsendung wie zum Beispiel die Ausbildung der Kinder sind in der permanenten Entsendung nicht vorgesehen.
- Für das erste Jahr im Zielland wird Unterstützung bei der Erstellung der Steuererklärung angeboten.

### Internationales Pendeln

Das länderübergreifende Pendeln wird meist auf regionaler Ebene, beispielsweise innerhalb Europas, im Wochen- oder im Zwei-Wochen-Rhythmus angewandt. In Ausnahmefällen wird auch alle drei Wochen oder monatlich vom Arbeitsort zurück zum Hauptwohnsitz gependelt. Dieser Auslandseinsatz wird meist von Arbeitnehmern bevorzugt, die sich aus persönlichen Gründen gegen einen Umzug entscheiden.

Internationale Pendler sind weniger geeignet für die Umsetzung strategischer Geschäftsziele, sondern eher für Projektarbeiten. Weiterhin eignet sich diese Entsendungsform für Mitarbeiter, die an zwei Firmenniederlassungen eine Schlüsselfunktion ausüben. Typischerweise übernimmt der Arbeitgeber dabei Leistungen, die dem Arbeitnehmer und seiner Familie das Wohnen im Ausland erleichtern: Eine möblierte Wohnung wird bereitgestellt, die Kosten für Reisen und Mahlzeiten werden erstattet. Eine

sönlichen Gründen seine Entsendung in ein bestimmtes Land wünscht. Viele Firmen unterstützen solche Vorhaben freiwillig in einem begrenzten Rahmen:

- Bei freiwilligen langfristigen Entsendungen kann der Arbeitnehmer von Beginn an die lokalen Gehaltsstrukturen angepasst werden.

- Bei freiwilligen kurzfristigen Entsendungen können „Relocation Benefits“ gewährt werden, etwa die Übernahme der Umzugs- oder Reisekosten.

### Geschäftsreisen und rotierende Entsendungen

Ausgedehnte Geschäftsreisen zu projektbezogenen Geschäftszielen als Alternative zu mehreren kürzeren Dienstreisen werden offiziell der „Mobility“-Abteilung zugerechnet. Sie sind für den Arbeitgeber vorteilhaft im Hinblick auf regulatorische Vorgaben und möglicherweise auch steuerrechtlich. Durch die

Vermeidung häufiger Ein- und Ausreisen wird eventuellen Komplikationen mit den lokalen Einwanderungsbehörden vorgebeugt. Reist der Mitarbeiter mehrmals im Jahr zum selben Zweck zum Einsatzort, spricht man von rotierender Entsendung.

Verlängerte Dienstreisen und rotierende Entsendungen sind fast immer Einzelentsendungen ohne Ehepartner und Familie. Für diese Entsendungsform ist ein begrenztes Spektrum an „Allowances“ in der angewandten „Relocation Policy“ vorgesehen. Insbesondere entfallen die Übernahme der Umzugslogistik und die Bereitstellung einer temporären Wohnung.

### Permanente Entsendungen

Die Variante dieser sogenannten One-Way-Entsendung wird gewählt, um eine Stelle am Zielort dauerhaft zu besetzen – auch wenn es keine Gewissheit gibt,



Pauschale für Haushaltsleistungen kann gewährt werden, da Instandhaltungsarbeiten am Wohnsitz wegen der regelmäßigen Abwesenheiten nicht möglich sind. Außerdem gibt es eine Aufwandsentschädigung für weitere anfallende Kosten, etwa für die Versorgung der Kinder, Mitgliedsbeiträge für Clubs oder Kosten für die Nutzung unterschiedlicher Währungen.

Damit verbunden sind jedoch auch folgende Herausforderungen:

- Diese Form des Auslandseinsatzes erstreckt sich oftmals über einen Zeitraum von 18 bis 24 Monaten und kann im Vergleich zu einer Entsendung den Gesamtkostenaufwand erhöhen.
- Gehaltsanpassungen können im Vergleich zu Entsendungen eher kurzfristig in der Gesamtkalkulation berücksichtigt werden.
- Es gelten dieselben regulatorischen Herausforderungen wie bei verlängerten Geschäftsreisen; der Arbeitgeber muss steuerrechtliche Aspekte sowie unter Umständen auch Einwanderungsbestimmungen im Auge behalten.
- Internationales Pendeln erfolgt meist auf Wunsch des Arbeitnehmers. Es sollte bewertet werden, inwieweit die Bindung von qualifizierten Mitarbeitern und deren Arbeitseffizienz durch häufiges Pendeln langfristig einen Nutzen für beide Seiten liefern.

### Folgeentsendungen

Meist erfolgt nach Beendigung der Entsendung eine Repatriierung in das Heimatland. Bei einer Folgeentsendung entfallen einige der für kurzfristige Entsendungen üblichen Unterstützungsleistungen. Die Folgeentsendung eignet sich gut für strategische Geschäftsziele wie den Aufbau einer Startup-Niederlassung oder den Ausbau internationaler Marktanteile.

- Das Vergütungspaket sollte sich nicht mehr an der Gehaltsstruktur des Heimatlands orientieren, sondern an einer vergleichswisen Besserstellung am neuen Einsatzort.

## pm BUCHTIPP



Reinhold Mauer: Personaleinsatz im Ausland, 375 Seiten, Beck Verlag, 69 Euro

Für Personalverantwortliche bedeutet die Internationalisierung zum einen die Bewältigung einer strategischen Aufgabe, bei der Auslandseinsätze im Kontext der konkreten Unternehmenspolitik zu beurteilen sind. Unabdingbar ist jedoch bei Auslandsentsendungen auch die Beachtung diffiziler und nach Entsendegebiet differenzierender rechtlicher Rahmenbedingungen und deren arbeitsrechtlicher Umsetzung. Eine praxistaugliche Anleitung hierzu liefert das Fachbuch „Personaleinsatz im Ausland“ in der zweiten Auflage. (ks)

- Elemente einer „Relocation Policy“ für langfristige Entsendungen werden relevant, zum Beispiel die Unterstützung beim Immobilienverkauf.
- Die Repatriierung und Maßnahmen zur Unternehmensbindung des zur internationalen Führungskraft gewachsenen Mitarbeiters werden nach Beendigung seiner Folgeentsendung herausfordernder.

### Fortbildungsentsendungen

Anders als die bislang beschriebenen Auslandseinsätze definiert sich die Fortbildungsentsendung nicht über ihre Dauer, sondern über ein bestimmtes Geschäftsszenario. Es geht um das Erlernen wichtiger Qualifikationen für Berufseinsteiger oder für Mitarbeiter vor dem nächsten Karriereschritt. Für erfahrene Mitarbeiter kann auch eine Entsendung mit Familie infrage kommen. Die entsprechende „Relocation Policy“ weist folgende Merkmale auf:

- Im Allgemeinen werden sowohl bei kurzfristigen als auch bei langfristigen Entsendungen zu Weiterbildungszwecken weniger Zugeständnisse in Form von „Allowances“ gemacht, da auch der Mitarbeiter hiervon profitiert – zum Beispiel in Form verbesserter Karrierechancen.
- Bei Talentförderprogrammen sollten Besuchsreisen in das Heimatland mit Bürobesuchen und vordefinierten Aufgaben mit Unterstützung eines Mentors verknüpft werden. Solche Aufgaben können ebenfalls in der „Policy“ festgelegt werden.
- Entsendungen zum Zweck der Weiterbildung können auch für Gruppen mit einer vordefinierten Anzahl an Teilnehmern organisiert werden. In diesem Fall können

Transportleistungen und Unterkunft innerhalb einer Gruppe aufgeteilt werden.

### Entsendungen in schwierige Regionen

Unter schwierigen Regionen versteht man Länder oder Regionen, in denen die Lebensbedingungen bei Weitem herausfordernder sind als im Heimatland. Dies betrifft beispielsweise den Standard der Wohnungen, die medizinische Versorgung, die Transportmittel, die lokale Infrastruktur und Bildungsmöglichkeiten. Auch deutliche kulturelle Unterschiede sind ein Faktor. Fast immer sind es Einzelentsendungen. Es ist üblich, dass die Familienmitglieder des Mitarbeiters in benachbarte Drittländer mit höherem Lebensstandard transferiert werden.

Die wesentlichen Aspekte bei der „Relocation Policy“ sind in diesem Fall:

- Die familiären Unterstützungsleistungen werden getrennt ausgewiesen, abhängig davon, an welchen Ort mit geeigneter Wohnung und Schule Ehepartner und Kinder transferiert werden. Dieser Ort kann theoretisch auch im Entsendungsland des Mitarbeiters liegen und ein wöchentliches Pendeln einschließen.
- In schwierigen Regionen werden dem „Transferee“ preislich und qualitativ hochwertigere Leistungen – sogenannte „Premium Allowances“ – gewährt.
- Es findet eine sorgfältige und gründliche Bewertung potenzieller Kandidaten für die Entsendung statt. ■



**MARCO DILEGGE** ist Marketingmanager EMEA bei Crown Worldwide, Geschäftsbereich Crown World Mobility.



# Gut abgesichert ins Ausland

AXA bietet weltweit gültigen Krankenversicherungsschutz für Expatriates.

Ein Auslandsaufenthalt gilt als Karriere-sprungbrett und ist deshalb bei Führungskräften und beim Führungsnachwuchs sehr beliebt. Auch die Arbeitgeber betrachten Auslandserfahrungen ihrer Mitarbeiter als wichtige Qualifikation. Denn im Zuge der Globalisierung expandieren viele Unternehmen ins Ausland, bauen dort Niederlassungen auf oder organisieren den internationalen Vertrieb. Mitarbeiter, die das Unternehmen gut kennen, eignen sich in besonderer Weise, um an entfernten Standorten eine einheitliche Unternehmenskultur umzusetzen, die gewünschte Qualität sowie bestimmte Arbeitsabläufe sicher zu stellen. Deshalb entsenden immer mehr Unternehmen ihre Mitarbeiter als so genannte Expatriates. Rund drei Millionen Deutsche arbeiten mittlerweile nach Schätzungen der Vereinten Nationen für ihre deutschen Arbeitgeber im Ausland.

## Fürsorge der Arbeitgeber ist Pflicht

Entsante Mitarbeiter nehmen in vielen Fällen eine wichtige Funktion in international agierenden Unternehmen ein – ein Grund mehr für die Firmen, ihrer besonderen Fürsorgepflicht nachzukommen. Denn Arbeitgeber sind nach einhelliger Rechtsprechung gehalten, Expatriates im Vorfeld ihrer Entsendung über sämtliche Risiken und Besonderheiten während des Auslandsaufenthalts aufzuklären. Das gilt für Themen wie Sozialversicherung oder geltende Regeln im Steuerrecht, aber natürlich auch für den privaten Krankenversicherungsschutz. Hier steht das Personalmanagement nicht nur in großen Konzernen, sondern auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen vor besonderen Herausforderungen.

Zudem hat der Gesetzgeber Unternehmen gemäß der Fürsorgepflicht (§ 17 SGB V) dazu verpflichtet, für entsandte Mitarbeiter und deren mitgereisten Familienmitglieder, die im Ausland krank werden oder einen Unfall haben, sämtliche Kosten zu übernehmen. Im Ausland fallen oft hohe Behandlungskosten an, u.a. wenn die Standards vor Ort auf niedrigerem Leistungsniveau als in Deutschland liegen. Mehrleistungen können dann teuer sein und werden von einer gesetzlichen Krankenversicherung oder einer privaten Auslandsreisekrankenversicherung oft nicht abgedeckt. Auch bei einem Krankenrücktransport oder einer Entbindung im Ausland können schnell bis zu fünfstelligen Summen entstehen, die der Arbeitgeber tragen muss.

## Erstklassige Leistungen und Services – weltweit, rund um die Uhr

Für international agierende Unternehmen lohnt es sich daher, entsandte Mitarbeiter und ihre Familienangehörigen im Ausland mit einem umfassenden Krankenversicherungsschutz auszustatten. AXA bietet mit dem Tarif FlexMed Global eine ganzheitliche, zuverlässige und weltweit gültige Krankenversicherung an. Neben den hervorragenden Leistungen für ambulante, stationäre und zahnärztliche Heilbehandlungen ist selbstverständlich auch der Rücktransport versichert. Die Kunden können zudem einen exzellenten Kundenservice in Anspruch nehmen: Mitarbeiter eines Servicecenters betreuen die Versicherten mehrsprachig, rund um die Uhr und sieben Tage die Woche in allen Gesundheitsfragen. Über eine medizinische Hotline sind sie erreichbar und helfen zum



© AXA

Beispiel bei der Arzt- oder Kliniksuche. Die Versicherten können Arzt und Krankenhaus frei wählen. Über die auf allen Kontinenten vertretene AXA Gruppe haben sie Zugang zu einem weltweiten Netzwerk ausgewählter medizinischer Leistungserbringer. Weitere Besonderheiten von FlexMed Global: Expatriates und ihre Angehörigen genießen weltweit Privatpatientenstatus und werden medizinisch bestmöglich versorgt. Damit die Versicherten im Ernstfall keine finanziellen Vorleistungen erbringen müssen, hat AXA mit zahlreichen medizinischen Dienstleistern auf der ganzen Welt Verträge zur Direktabrechnung abgeschlossen. Online-Services für die Mitarbeiter und die Personalverantwortlichen der Unternehmen erleichtern die Abrechnung zusätzlich.

## Spezielle Lösung für ausländische Mitarbeiter in Deutschland

Unternehmen, die ausländische Mitarbeiter in Deutschland einsetzen, können ebenfalls FlexMed Global nutzen. Für diese sogenannten Impatriates bietet AXA eine spezielle Tarifvariante, die arbeitsgeberzuschussfähig ist und der deutschen Versicherungspflicht genügt. Von einem umfassenden Krankenversicherungsschutz profitiert der Arbeitgeber genauso wie seine Mitarbeiter. Denn die Gesundheitsabsicherung steigert nicht nur seine Attraktivität auf dem Personalmarkt. Gesunde Mitarbeiter steigern auch die Produktivität des Unternehmens – in Deutschland und weltweit. ■

**Kontakt:** [ikv@axa.de](mailto:ikv@axa.de)

# Erfolgsfaktor Familienglück

**TIPP.** Eine angemessene Schulbildung der Kinder von Expatriates ist in vielen Entsendestaaten schwierig. Fernschulen können eine sinnvolle Alternative darstellen.

Von **Georg A. Pflüger** und **Ilonka Sposato**

**Z**eit und Geld sind wie so oft die treibenden Faktoren, die auch die Entsendepraxis der meisten international tätigen Unternehmen prägen – und immer steht von beidem zu wenig zur Verfügung. Zu oft fällt die Entscheidung für eine Entsendung kurzfristig, sodass die Zeit für die nötigsten Anträge und Formalitäten, die Vertragsausgestaltung und individuelle Absprachen eng wird. Persönliche Bedürfnisse und Fragen im Detail mit

der begleitenden Familie abzuklären, ist im engen Zeitplan schlichtweg nicht mehr unterzubringen. Doch es zahlt sich doppelt aus, den Fokus im Vorfeld der Entsendung auf die Familien zu rücken und familiäre Herausforderungen des zu entsendenden Mitarbeiters rechtzeitig anzusprechen. Dies belegen Studien wie der jährliche Brookfield-Report „Global Relocation Trends“, „A Global Talent Mobility Study“ von Towers Watson oder auch „Trends in Global Relocation“ von der Cartus Cooperation. Nach aktuellen Erhebungen scheitern gut fünf Prozent

aller Entsendungen, weitere sechs Prozent werden vorzeitig beendet. Die größten Risiken liegen in allen kritischen Phasen bei den familienbezogenen Themen. Wie die Untersuchungen von Cartus und Brookfield zeigen, nimmt mindestens die Hälfte aller Expats Partner und Kinder mit ins Ausland. Mit 91 Prozent birgt die mangelnde Akklimatisierung der Familie im Gastland das höchste Risiko eines vorzeitigen Abbruchs. Es folgen mit 89 Prozent die Bildungschancen der Kinder im Ausland und mit 83 Prozent die Ablehnung des Partners gegen den Einsatzort.

Die Kosten einer fehlgeschlagenen Entsendung belaufen sich etwa auf das vierfache Jahresgehalt des betreffenden Mitarbeiters. Daneben sind weitere Schäden durch ineffektive Arbeit vor Ort, verzögerte Arbeitsprozesse, entgangene Geschäftschancen oder zukünftig erschwerte Geschäftsbeziehungen ebenfalls einzubeziehen.

Die frühzeitige und proaktive Berücksichtigung von familiären Belangen ist somit keine freundliche Zugabe oder eine Frage des Wohlwollens, sondern ein wichtiges Instrument der Personalpolitik, welches maßgeblich zum Erfolg eines Auslandseinsatzes beiträgt. Doch nur drei Prozent der Unternehmen sehen die Unzufriedenheit des mit ausreisenden Partners und nur ein Prozent die Sorge um die Ausbildung der Kinder als eine kritische Herausforderung im Entsendungsmanagement an. Das Privatleben wird in den Entsendungsgesprächen oft nicht oder nur am Rande angesprochen. Erschwerend kommt hinzu, dass

Auch die Schulkinderbeförderung im Ausland entspricht nicht immer dem deutschen Sicherheitsbedürfnis. Dann sind Alternativen gefragt.



© PUS LIE, SHUTTERSTOCK

## PRAXIS

## Bildungsstrategien in Brasilien

Das staatliche Schulwesen in Brasilien leidet an chronischer Unterfinanzierung sowie am eklatanten Mangel an ausreichendem Platz und Lehrkräften. Die Unterrichtsqualität ist entsprechend niedrig. Zwei Beispiele zeigen Lösungen für deutsche Expats.

Wohl auch wegen der dortigen Bildungssituation besetzt Brasilien Platz zwei in der Liste der schwierigsten Entsendungsdestinationen und gehört zu den fünf Ländern mit der höchsten Raten von gescheiterten Auslandseinsätzen.

### Fernunterricht für Familie Held (Januar 2011 bis Januar 2012)

Der Vater ist in Sao Paulo für einen Maschinen- und Anlagenbauer tätig, die Mutter freiberufliche Dolmetscherin, Sohn Linus hat gerade das erste Halbjahr der zweiten Klasse abgeschlossen. Obwohl die Familie im Stadtbezirk wohnte, waren die deutschen Schulen drei Stunden Fahrtzeit entfernt und kamen deshalb nicht in Frage. Die guten internationalen oder brasilianischen Privatschulen kosteten pro Monat einen hohen vierstelligen Betrag, den das entsendende Unternehmen nicht in voller Höhe übernommen hätte. Aus diesen Gründen entschied sich die Familie für den Fernunterricht. Die Mutter unterrichtete Linus mit den selbsterklärenden Schulmaterialien zuhause, unterstützt und fachgerecht betreut von deutschen Pädagogen der Fernschule.

### US-Privatschule und Fernkurs Deutsch für Familie Köpf (von Juli 2013 an)

Der Vater wird in Belo Horizonte für einen finnischen Anlagenbauer arbeiten und mit seiner Frau und drei Kindern (fünf, acht und elf Jahre) ausreisen. Durch eine frühere Entsendung 2007 ist die Familie mit der Region, Kultur und Sprache vertraut. Etwa drei Monate vor Ausreise konnten sie bei einem „Look-and-See-Trip“ vor Ort Wohn- und Schuloptionen klären. Die drei Kinder werden die amerikanische Schule in Belo Horizonte besuchen und zusätzlich per Fernunterricht das Fach Deutsch abdecken. Eine gute brasilianische Privatschule hatte kein ausreichendes Fremdsprachenangebot, da für die spätere Wiedereingliederung in einen deutschen Gymnasialzweig ab der sechsten Klasse zwei Fremdsprachen vorzuweisen sind. Zudem entspricht das Schuljahr der US-Schule dem deutschen, während das brasilianische Schuljahr an das Kalenderjahr gebunden ist. So ist ein späterer Übergang zurück ins deutsche Schulsystem leichter.

Familienfragen nicht pauschal, sondern individuell betrachtet werden müssen.

Im aktuellen Report formuliert Brookfield die Erwartung an die international tätigen Firmen, dass eine angemessene Unterstützung für Ausreisende mit Partner und Familie vertraglich geregelt wird.

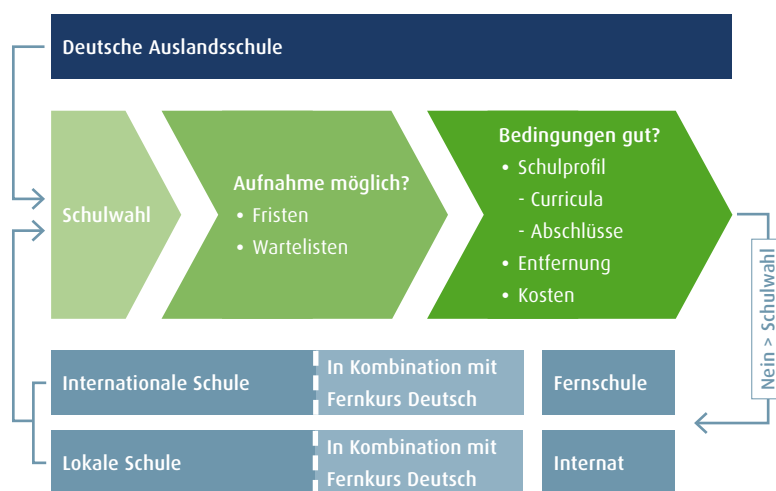
### Problembereiche der Entsendung

Schaut man sich die familiären Gründe für Ablehnung oder Scheitern einer Entsendung an, so kann man drei maßgebliche Problembereiche identifizieren.

**Familienakzeptanz:** Ein völlig neues Umfeld birgt für den Familienkreis eine Reihe von Stressoren. Kulturelle Trainings und Sprachkurse sollten für den Expat und dessen Partner verbindlich angeboten und erwartete Schwierigkeiten deutlich angesprochen werden. Hat sich die Familie auf mögliche Hindernisse und Probleme in der fremden Kultur bewusst vorbereitet, kann sie den unausweichlich auftretenden Herausforderungen im Gastland gelassener entgegengehen. Wenn die Eltern im Ausland an einem Strang ziehen, leben sich auch die Kinder besser ein. Damit sind zwei sehr erfolgskritische Faktoren bei der Entsendung angesprochen: die Beziehung des Expats und die Frage der Akklimatisierung.

**Beschäftigung des Partners:** Etwa die Hälfte der mitreisenden Ehepartner ist vor der Ausreise berufstätig – vor allem bei akademischer Qualifikation. Aber nur 15 Prozent sind dann auch im Ausland angestellt. Für den Partner eine angemessene Arbeit im Gastland zu finden, bleibt oft ein unmögliches Unterfangen. Sofern eine Arbeitserlaubnis erteilt wird, besteht neben der Sprachbarriere und der fraglichen Anerkennung deutscher Abschlüsse die Schwierigkeit, in einem unbekannten Marktumfeld eine Beschäftigung zu finden, die der eigenen Qualifikation entspricht oder gar die eigene Karriere voranbringt. Eine ehrenamtliche Tätigkeit kann eine sinnbringende Alternative darstellen. Möglichkeiten bieten sich in Vereinen,

## ENTSCHEIDUNGSHILFE



Die Matrix zeigt die verschiedenen Bildungsmöglichkeiten für Kinder von Expats und die Kriterien, die vor der Schulwahl eingehend individuell geprüft werden sollten.

QUELLE: DEUTSCHE FERNSCHULE E.V.

**WEB**

Hier finden Sie Information zur Schulausbildung im Ausland

Deutsche im Ausland:  
[www.deutsche-im-ausland.de](http://www.deutsche-im-ausland.de)

Deutsche Fernschule  
[www.deutsche-fernschule.de](http://www.deutsche-fernschule.de)

Informationen zum International Baccalaureate  
[www.ibo.org](http://www.ibo.org)

Informationsportal zur Anerkennung ausländischer Bildungsabschlüsse  
[anabin.kmk.org](http://anabin.kmk.org)

Internationale Schulen  
[www.isc-r.com](http://www.isc-r.com)

Institut für Interkulturelles Management  
[www.ifim.de](http://www.ifim.de)

Institut für Lernsysteme  
[www.ils.de](http://www.ils.de)

Schulexpert  
[www.schulexpert.de](http://www.schulexpert.de)

Zentralstelle für das Auslandsschulwesen  
[www.auslandsschulwesen.de](http://www.auslandsschulwesen.de)

gemeinnützigen Organisationen oder auch bei Deutschen Schulen, die über deutschsprachige Hilfe in der Verwaltung oder in pädagogischen Zusatzprogrammen froh sind. Die Unterstützung für mitreisende Partner beschränkt sich oft auf ein anfängliches Sprachtraining (72 Prozent). Zusätzliche Maßnahmen wie Zuschüsse für Weiterbildungen oder eine finanzielle Entschädigung für entgangenes Einkommen sind selten. Zehn Prozent aller Firmen gewähren keinerlei Unterstützung. Dabei kann der finanzielle Aufwand für den Partner mit wenigen, an die individuelle Situation angepassten Hilfestellungen begrenzt und die Zufriedenheit des Paares und damit die Erfolgchancen der Entsendung erheblich verbessert werden.

**Bildungsstrategie:** Eine der wichtigsten Sorgen der Eltern ist die gesicherte Bildungslaufbahn ihres Nachwuchses. Einige Relocation-Dienstleister vermitteln Schulooptionen vor Ort, die

wenigsten jedoch können eine wirkliche Bildungsstrategie für die betroffenen Kinder anbieten. Hier empfiehlt es sich, zuverlässige Informationen bei einer professionellen Bildungsberatung einzuholen (weiterführende Links finden Sie im Kasten). Eine naheliegende Bildungsmöglichkeit sind die Deutschen Auslandsschulen. Aktuell gibt es 141 Deutsche Schulen in 72 Ländern. Die Vorteile liegen auf der Hand: Das Kind wird in seiner Muttersprache unterrichtet, das Curriculum richtet sich nach den Vorgaben der deutschen Kultusministerien, die Zeugnisse werden in Deutschland anerkannt und somit ist eine Wiedereingliederung in das deutsche Schulsystem problemlos möglich. Die Kosten liegen etwa zwischen 4.000 und 12.000 Euro pro Schuljahr. Leider ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass im Einsatzort keine Deutsche Schule in zumutbarer Entfernung vorhanden ist.

### Schulbildungsmöglichkeiten für die mitreisenden Kinder

Die gängige Option im Rahmen von Entsendungen ist der Besuch einer Internationalen Schule mit englischsprachigem Unterricht. Derzeit gibt es davon 6.641 weltweit. Diese Schulen bieten eine westliche Pädagogik und ein dem deutschen Standard vergleichbares Unterrichtsniveau, leiden jedoch chronisch an einer hohen Fluktuation bei Schüler- und Lehrerschaft. Nicht selten trifft man hier die Kinder der Oberschicht des Gastlands an. Manche dieser Schulen haben ihr internationales Gesicht mit bis zu 80 Prozent Einheimischen weitgehend verloren. Die Schulgebühren liegen meist im fünfstelligen Bereich und stellen somit eine der teuersten Optionen dar.

Alternativ kann eine lokale Schule in Betracht gezogen werden, wenn deren Unterricht akzeptabel ist. Besonders Kindern im Grundschulalter gelingt es dort leicht, einheimische Freunde zu finden und Kultur und Sprache des Gastlandes kennenzulernen. Es empfiehlt sich allerdings im Voraus genau

zu prüfen, inwieweit Curriculum und Schulethos deutschen Erwartungen entsprechen.

Gerade in entlegenen oder schwach entwickelten Gebieten sind geeignete Schulen oft nicht zu finden. Die Zentralstelle für Auslandsschulwesen empfiehlt Fernunterricht als familienfreundliche und qualitativ hochwertige Bildungsalternative und verweist auf die Deutsche Fernschule und das Institut für Lernsysteme. Beide Organisationen bieten einen staatlich zertifizierten Fernunterricht für alle Schulfächer an. Da die Fähigkeit der Schüler, ihrem Alter entsprechend sicher kommunizieren und sich auch schriftlich fehlerfrei ausdrücken zu können, für eine gelungene Rückkehr das Wichtigste ist, sind Einzelkurse im Fach Deutsch zur Ergänzung des lokalen Schulunterrichts sehr zu empfehlen.

### Langfristige Kostenreduktion durch Familienfreundlichkeit

In jedem Betrieb muss der Spagat zwischen notwendiger Kosteneinsparung und bestmöglicher Unterstützung der Expats geleistet werden. Rücken die Mitarbeiter- und Familienbedürfnisse nicht in den Fokus der internationalen Personalarbeit, sind weiterhin hohe Ausfallkosten einzukalkulieren. Ein kluges Familienmanagement mag die Anfangsinvestition eines Auslandseinsatzes geringfügig erhöhen, spart jedoch über die gesamte Laufzeit der Entsendung gesehen bares Geld und verbessert zudem das Image und die Attraktivität des Unternehmens. ■



**GEORG A. PFLÜGER** ist Geschäftsführer und Schulleiter der Deutschen Fernschule e.V.



**ILONKA SPOSATO** ist Referentin der Geschäftsführung, Deutsche Fernschule e.V.



» Unser HR-Know-how vernetzt mit Fachwissen von Haufe und topaktuellen News aus der Personal-Szene – so wird Wissensproduktivität zum zentralen Erfolgsfaktor in der Personalabteilung. «



## Wissensproduktivität für Ihre HR-Abteilung.

Die Haufe Suite ist die optimale Informations- und Kommunikationsplattform für Ihre HR-Arbeit. Ob im Einsatz als Fachwissen-Portal mit dem bewährten Haufe Personal Office, als Abteilungs-Lösung oder als Service-Portal für den Austausch mit Ihren Mitarbeitern und externen Partnern. Mit der Haufe Suite steigern Sie die Produktivität Ihrer täglichen Arbeit und verbessern zudem die Zusammenarbeit und Motivation Ihrer Mitarbeiter.

Jetzt informieren: [www.haufe.de/suite](http://www.haufe.de/suite)



**HAUFESuite**  
Das Portal für Wissensproduktivität

**HAUFE.**





## In der Not soll auch die Private ran

Anders als bei der gesetzlichen Krankenversicherung sind die Tarife privater Krankenversicherungen nicht an die jeweiligen Einkommensverhältnisse gekoppelt. Gerät ein privat Versicherter in finanzielle Schwierigkeiten, so ist er gleichwohl an seinen vereinbarten Tarif gebunden und hatte bisher lediglich die Möglichkeit, in den „Basistarif“ zu wechseln, der die Privatbeiträge allerdings nur auf den Höchstsatz, der in der gesetzlichen Versicherung zu zahlen wäre, deckelt. Diese Situation wird durch die Einführung der Pflicht für die Privaten, einen Sondertarif anzubieten, entschärft. Kann ein privat Versicherter seine Beiträge nicht mehr zahlen, verliert er nicht den Versicherungsschutz, sondern rutscht in den neuen „Notlagentarif“, der voraussichtlich bei rund 100 Euro liegen wird. Abgesichert werden dabei zumindest Grundleistungen wie die Therapie von akuten Erkrankungen sowie Leistungen bei Schwangerschaft und Mutterschaft.

## Kassenfonds gut bestückt

Der 2009 eingeführte Gesundheitsfonds, der seitdem durch einen einheitlichen Beitragssatz gefüttert wird, entwickelt sich weiterhin prächtig und die Kassen können auf eine Liquiditätsreserve von weit mehr als zehn Milliarden Euro zurückgreifen. Dass dieser Überschuss zu einer Senkung des Beitragssatzes führen wird, ist aber nicht zu erwarten. Die Kassen haben lediglich angekündigt, über die Auszahlung von Prämien nachzudenken und das Leistungsspektrum zu verbessern.

## Spontaner Prüferbesuch

Personalabteilungen müssen in Zukunft mit einer neuen Prüfvariante der Finanzämter rechnen. Es soll eine sogenannte „Lohnsteuer-Nachschau“ eingeführt werden. Der wesentliche Unterschied zur traditionellen Lohnsteuer-Außenprüfung liegt darin, dass bei der Lohnsteuer-Nachschau keine Ankündigung der Prüfung stattfindet. Das neue spontane Prüfverfahren soll insbesondere im Zusammenhang mit Besuchen der Finanzkontrolle Schwarzarbeit zum Einsatz kommen.

### NEWS DES MONATS

**Datenannahmestelle** Erstmals haben die Krankenkassen eine eigene Datenannahmestelle zur Verfügung gestellt. Der Datenaustausch für Arbeitnehmer der BKKs „vor Ort“ und „Mobil Oil“ wird jetzt über die zentrale Annahmestelle „Mobil ISC“ abgewickelt.

**Bildungsteilzeit** Österreich wird Vorbild in Sachen Weiterbildung. Ein neues Gesetz regelt, dass Arbeitnehmer bis zu zwei Jahre lang ihre Arbeitszeit reduzieren können, um sich neben dem Beruf weiterzubilden.

**Arbeitsmarkt** Nach Fachleuten auch außerhalb der EU Ausschau halten: Das ist mit der am 1. Juli in Kraft getretenen Reform der Beschäftigungsverordnung beabsichtigt, die den deutschen Arbeitsmarkt auch für Facharbeiterinnen und Facharbeiter aus Staaten, die nicht Mitglied der EU sind, geöffnet hat.

**Poolarbeitsplatz** Arbeitszimmerkosten sind auch in Form eines „Poolarbeitsplatzes“ abzugsfähig. Das entschied das Finanzgericht Düsseldorf mit Urteil vom 23.4.2013 (Az. 10 K 822/12E).

+++ Aktuelle News +++ Hintergründe +++ täglich unter [www.haufe.de/personal](http://www.haufe.de/personal) +++



## Sekundenschlaf im Bankgeschäft

**S**tellen Sie sich vor, Sie machen Onlinebanking und fallen in einen Sekundenschlaf. Ihr Finger fällt dabei auf die Taste „2“ und lässt einen Betrag von 222.222.222,2 entstehen. So geschehen bei der Routine-tätigkeit zweier Bankangestellter. Mitarbeiter eins, der für das Ausfüllen zuständig war, fiel in den folgenschweren Sekundenschlaf. Seine Kollegin, die die Aufgabe hatte, die Überweisungen freizugeben, übersah die ungewöhnlich hohe Summe und gab ihrerseits grünes Licht zur Ausführung.

Die Folge: Nicht dem „Sekundenschläfer“, sondern der kontrollierenden Kollegin wurde postwendend gekündigt. Zu Unrecht, wie das LAG Frankfurt (Urteil vom 10.6.2013, 9 Sa 1315/12) befand und feststellte, dass die Klägerin ihre Tätigkeit mit rasender Geschwindigkeit bewältigen musste. So habe sie am fraglichen Tag unter anderem 603 Belege innerhalb von sage und schreibe weniger als 1,4 Sekunden geprüft und freigegeben.

## pm NACHGELESEN

### Arbeiter oder Angestellter?

Wenn früher Personalabrechner dieser Frage nachgehen mussten, hatte dies zwingende Gründe. So war noch bis 1996 zu beachten, dass Arbeiter nicht in Ersatzkassen gelangten. In der Rentenversicherung war die strikte Trennung von Arbeitern und Angestellten noch bis 2005 zu beachten. Die richtige Einstufung war in modernen Zeiten keine einfache Aufgabe, denn es musste entschieden werden, ob die Tätigkeit überwiegend geistig oder körperlich ausgeübt wurde. Ein Blick in die Rechtsprechung offenbart dabei so manchen heute absonderlich anmutenden Abgrenzungsfall. So entschied das BSG, dass ein Maschinist, der auf einem Schlepper auf der Unterelbe eingesetzt ist, ein Arbeiter sei. Wenig später relativierten die Richter ihre Meinung bezüglich der körperlichen Maschinenbedienung und bescheinigten zumindest dem leitenden Maschinisten auf einem Binnenschiff den Angestelltenstatus.



papierepp | photocase.com

## AUSHANGPFLICHTIGE ARBEITSSCHUTZGESETZE

- Alle zwingend aushangpflichtigen Gesetze & Verordnungen
- Großer Serviceteil mit ergänzenden Regelungen

### Online-Version

Druckbare PDF-Datei  
Inkl. kostenfreie Aktualisierungen im Lizenzzeitraum  
Automatische E-Mail mit Aktualisierungshinweis

7,95 € je Lizenz/Jahr  
(1 Unternehmensstandort = 1 Lizenz)

### Print-Version

5. Auflage, Februar 2013, 288 Seiten,  
mit praktischer Lochung  
ISBN 978-3-936074-04-8

8,95 € je Exemplar, ab 50 Exemplaren je 7,95 €



**WIR LASSEN SIE NICHT HÄNGEN!**

www.arbeitgeberbibliothek.de ist ein Service-  
angebot im Auftrag der BDA | Bundesvereinigung  
der Deutschen Arbeitgeberverbände

**Arbeitgeber**  
BIBLIOTHEK

Bestellung online unter [www.arbeitgeberbibliothek.de](http://www.arbeitgeberbibliothek.de)

Wissen, worauf es ankommt!

## URTEIL DES MONATS

# Kündigung „zum nächstmöglichen Zeitpunkt“ ist wirksam

In einem Kündigungsschreiben muss die beabsichtigte Kündigungsfrist nicht ausdrücklich genannt werden. Ausreichend ist ein Hinweis auf die maßgeblichen gesetzlichen Fristen, sofern der

Erklärungsempfänger durch Nachlesen dieser Regelungen unschwer ermitteln kann, zu welchem Termin das Arbeitsverhältnis enden soll. Dies gilt auch dann, wenn es im Ergebnis dazu führt,

dass als „gesetzliche Regelung“ die auf drei Monate verkürzte Kündigungsfrist im Insolvenzfall (§ 113 InsO) maßgeblich für den betreffenden Kündigungszeitpunkt wird.

Das Urteil beschäftigt sich mit einem kündigungsrechtlichen Standardthema, nämlich mit der Frage, inwieweit ein Kündigungsschreiben genaue Angaben zum beabsichtigten Kündigungszeitpunkt beinhalten muss. Im zugrunde liegenden Fall hatte der Arbeitgeber das Arbeitsverhältnis ordentlich „zum nächstmöglichen Zeitpunkt“ gekündigt und im Kündigungsschreiben ausgeführt, welche Kündigungsfristen sich aus § 622 BGB ergeben und dass § 113 InsO im Insolvenzfall eine Begrenzung der gesetzlichen, tariflichen oder arbeitsvertraglichen Kündigungsfrist auf drei Monate bewirke. Das Landesarbeitsgericht Hamm als Vorinstanz hatte darin keine ausreichend bestimmte Kündigungserklärung gesehen – und zwar deswegen, weil für den Arbeitnehmer nicht erkennbar gewesen sei, ob es sich um eine gesetzliche Kündigungsfrist nach § 622 BGB handelte oder tatsächlich der Sonderfall einer kurzen Kündigungsfrist nach § 113 InsO vorlag. Auch sei die Kündigung aufgrund dieser Unklarheit schon deswegen unwirksam, weil keine ordnungsgemäße Anhörung des Betriebsrats vorgelegen habe. Das BAG „drehte“ die Entscheidung des LAG jedoch und entschied: „Die Kündigungserklärung ist ausreichend bestimmt. Die Klägerin konnte dem Kündigungsschreiben unter Berücksichtigung ihrer Betriebszugehörigkeit entnehmen, dass § 113 InsO zu einer Begrenzung der



**Kündigung: Sie ist auch ohne Zeitpunkt des Ausscheidens wirksam, wenn sich das Datum durch Nachlesen im Gesetz ermitteln lässt.**

Kündigungsfrist auf drei Monate führt.“ Aufgrund dieser Erkennbarkeit sah das BAG auch die Voraussetzung einer ordnungsgemäßen Betriebsratsanhörung als gegeben an.

**Quelle** BAG, Urteil vom 20.6.2013, 6 AZR 805/11

## ANFECHTUNG BETRIEBSRATSWAHL

**ZUSAMMENFASSUNG** Die Wahl eines Betriebsrats ist anfechtbar, wenn die Zahl der in den Wahlurnen befindlichen Stimmen mit der Zahl der Stimmabgabevermerke in der Wählerliste nicht übereinstimmt und die Differenz so groß ist, dass sie das Wahlergebnis beeinflussen konnte.

**RELEVANZ** Das Urteil ist für die bevorstehenden Betriebsratswahlen dann von großer Relevanz, wenn beabsichtigt wird, elektronische Wählerlisten zu führen. Werden in diesem Fall auch die Stimmabgaben elektronisch vermerkt, können danach festgestellte Differenzen zwischen tatsächlich abgegebenen Stimmen und Stimmabgabevermerken nicht mehr durch die nachträgliche Auswertung von Protokollierungsdateien oder Zeugenbefragungen geheilt werden.

**Quelle** BAG, Beschluss vom 12.6.2013, 7 ABR 77/11

## KEINE TARIFFÄHIGKEIT

**ZUSAMMENFASSUNG** Die am 5. März 2008 gegründete Arbeitnehmervereinigung „Medsonet“ war zu keinem Zeitpunkt tariffähig.

**RELEVANZ** Das Bundesarbeitsgericht bestätigt eine Entscheidung des LAG Hamburg, welches schon am 21. März 2012 (Az. 3 TaBV 7/11) die Tarifunfähigkeit der zum Christlichen Gewerkschaftsbund gehörenden Vereinigung „Medsonet“ festgestellt hatte. In der Sache erübrigten sich dabei jegliche Ausführungen, da sowohl der Arbeitgeberverband als auch „Medsonet“ ihre Rechtsbeschwerden gegen die Hamburger Entscheidung zurückgenommen hatten.

Hinweis: Beachten Sie zum Thema Tarifverträge der christlichen Gewerkschaften auch den auf der Seite 62 beginnenden Beitrag in dieser Ausgabe.

**Quelle** BAG, Beschluss vom 11.6.2013, 3 TaBV 7/11



## AUSSCHLUSSFRIST

**ZUSAMMENFASSUNG** Eine vereinbarte Ausschlussfrist ist regelmäßig dahin auszulegen, dass sie nur die von den Parteien für regelungsbedürftig gehaltenen Fälle erfassen soll. Eine Anwendung auch für die Fälle, die durch gesetzliche Verbote oder Gebote geregelt sind, ist dagegen regelmäßig gerade nicht gewollt.

**RELEVANZ** Wenn um Schadensersatzforderungen aus einer vorsätzlichen Handlung gestritten wird – beim zugrundeliegenden Fall wurde der Arbeitgeber wegen Mobbing verklagt –, kann dem Arbeitnehmer keine allgemeine Ausschlussklausel entgegengehalten werden, was sich aus den §§ 202 Absatz 1 und 276 Absatz 3 BGB ergibt. Allerdings stellt das Bundesarbeitsgericht auch klar, dass diese Einschränkung nur für individualrechtlich vereinbarte, nicht aber für tarifvertragliche Ausschlussklauseln gilt.

**Quelle** BAG, Urteil vom 20.6.2013, 8 AZR 280/12

## ERA-VERPFLICHTUNG

**ZUSAMMENFASSUNG** Auch ein nicht tarifgebundener Arbeitgeber kann aufgrund von arbeitsvertraglichen Bezugnahmeklauseln zur Zahlung von in Tarifverträgen der Metall- und Elektroindustrie vereinbarten „ERA-Strukturkomponenten“ verpflichtet sein.

**RELEVANZ** Das Urteil ist für alle nicht tarifgebundenen Metallbetriebe von hoher Bedeutung. Diese müssen das von den Tarifparteien der Metallindustrie eingeführte ERA-Entgeltsystem, welches auch die Verpflichtung von bestimmten Einmalzahlungen (Strukturkomponenten) vorsieht, einzelvertraglich umsetzen, wenn eine allgemeine individualrechtliche Bezugnahme an den Lohn- und Gehaltsrahmentarifvertrag der Metallindustrie besteht.

**Quelle** BAG, Urteil vom 12.6.2013, 4 AZR 969/11

## KÜNDIGUNGSGRÜNDE

**ZUSAMMENFASSUNG** Ergeben fortschreitende Ermittlungen neue Tatvorwürfe, können auch schon länger als zwei Wochen bekannte Vorfälle in die Kündigungsüberlegungen einbezogen werden.

**RELEVANZ** Das Urteil beschäftigt sich mit der häufigen Frage, ob der Arbeitgeber bei einer aufgedeckten Pflichtverletzung auch Sachverhalte berücksichtigen darf, die zeitlich vor dem für die außerordentliche Kündigung relevanten Zeitraum von zwei Wochen liegen. Das LAG hält dies dann für möglich, soweit die früheren Sachverhalte lediglich dazu dienen, ein „Gesamtbild“ mit den innerhalb der „Zwei-Wochenfrist“ festgestellten Umständen, die den eigentlichen Kündigungsgrund darstellen, zu liefern.

**Quelle** LAG Köln, Urteil vom 4.3.2013, 2 Sa 489/12

## AGG UND WELTANSCHAUUNG

**ZUSAMMENFASSUNG** Wird ein Arbeitnehmer wegen seiner Weltanschauung oder einer bei ihm vermuteten Weltanschauung benachteiligt, kann dies Entschädigungs- und Schadensersatzansprüche nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) auslösen. Persönliche Einstellungen, Sympathien oder Haltungen sind dabei jedoch nicht als „Weltanschauung“ im Sinne des AGG anzusehen.

**RELEVANZ** Das Bundesarbeitsgericht hat sich mit dieser Entscheidung zum ersten Mal mit dem Begriff der Weltanschauung im Zusammenhang mit einer AGG-Klage befassen müssen. Herausgekommen ist keine allgemein gültige Definition, sondern eine Einzelfallentscheidung. Diese besagt, dass bloße Sympathien oder Haltungen nicht als Indizien für eine Diskriminierung aufgrund einer Weltanschauung herhalten können. Im zugrunde liegenden Fall hatte eine Arbeitnehmerin vorgetragen, ihr Arbeitgeber habe sie wegen ihrer offen bekannten Sympathie für die Volksrepublik China benachteiligt.

**Quelle** BAG, Urteil vom 20.6.2013, 8 AZR 482/12

## GESTELLUNGSVERTRAG

**ZUSAMMENFASSUNG** Gestellt ein öffentlicher Arbeitgeber seine bei ihm beschäftigten Arbeitnehmer an einen Dritten zur dortigen dauerhaften Leistungserbringung, so betreibt er eine unzulässige dauerhafte Arbeitnehmerüberlassung.

**RELEVANZ** Das Urteil ist für Arbeitgeber mit TVöD-Bindung von großer Bedeutung, da die dauerhafte Personalgestellung zur gängigen Praxis im öffentlichen Dienst gehört. Rechtsgrundlage ist dabei § 4 Absatz 3 TVöD, in dem es heißt: „Beschäftigten kann im dienstlichen/betrieblichen oder öffentlichen Interesse mit ihrer Zustimmung vorübergehend eine mindestens gleich vergütete Tätigkeit bei einem Dritten zugewiesen werden. Die Zustimmung kann nur aus wichtigem Grund verweigert werden.“ Diese tarifliche Erlaubnis, so das Landesarbeitsgericht, stehe nicht mehr im Einklang mit dem aktuellen Wortlaut des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG), da nach § 1 Absatz 1 Satz 2 AÜG eine Arbeitnehmerüberlassung nur vorübergehend sein könne. Aus diesem Grunde bestehe auch keine Möglichkeit, die dauerhafte Gestellung nach § 4 Absatz 3 TVöD über den Weg einer Arbeitnehmerüberlassungserlaubnis zu erreichen, da eine solche nur auf vorübergehende Überlassungsverträge bezogen werden könne.

Allerdings ist das letzte Wort im Zusammenhang mit dem Thema Gestellung noch nicht gesprochen, denn das LAG hat die Rechtsbeschwerde zum Bundesarbeitsgericht wegen grundsätzlicher Bedeutung zugelassen.

**Quelle** LAG Baden-Württemberg, Beschluss vom 17.4.2013, 4 TaBV 7/12

# Am Anfang steht die Wählerliste

**SERIE.** Wer darf wählen, wer darf gewählt werden und wie groß wird das neue Gremium werden? Schon bei der Wahlvorbereitung werden wichtige Weichen gestellt.

Von **Bernd Weller**

**D**ie Betriebsratswahlen werfen ihre Schatten voraus. Eine der ersten Fragen, die bei den Wahlvorbereitungen zu beantworten sind, ist die nach den potenziellen Wählern und Kandidaten, also nach dem aktiven und passiven Wahlrecht.

## Wer wählt und wer gewählt wird

Das aktive Wahlrecht (Wahlberechtigung) steht nach § 7 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) allen Arbeitnehmern des Betriebs zu, die das 18. Lebensjahr vollendet haben. Der Arbeitnehmer muss das 18. Lebensjahr spätestens am Wahltag vollenden, also spätestens an diesem Tag Geburtstag haben.

Das passive Wahlrecht (Wählbarkeit) besitzen gemäß § 8 BetrVG all die Wahlberechtigten, die dem Betrieb sechs Monate angehören. Konzernbeschäftigungsverhältnisse werden auf diese Mindestbeschäftigungsdauer angerechnet. Eine Ausnahme von der Mindestbeschäftigung sieht § 8 Absatz 2 BetrVG vor, wenn der Betrieb weniger als sechs Monate besteht. Dann sollen alle im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer, die die aktive Wahlberechtigung besitzen, auch passiv wahlberechtigt sein.

Alle Wahlberechtigten sind nach § 2 Wahlordnung (WO) BetrVG für jede Betriebsratswahl in eine Liste aufzunehmen (Wählerliste). Nur den dort aufgelisteten Arbeitnehmern steht gemäß § 2 Absatz 3 WO BetrVG das Wahlrecht zu. Fehler in der Liste sind ein Grund zur Wahlanfechtung, sodass die ordnungs-

gemäße Aufstellung der Wählerliste enorm wichtig und damit aber auch ein steter Quell von Streitigkeiten ist.

Die Qualifizierung von Arbeitnehmern als wahlberechtigt und wählbar ist in den meisten Fällen nicht schwierig. Wie immer sind aber gerade die „Problemkinder“ diejenigen, denen die höchste Aufmerksamkeit zu widmen ist.

## Problemfall Leiharbeitnehmer

Gemäß § 14 Absatz 2 Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) und § 7 Satz 2 BetrVG steht eingesetzten Leiharbeitnehmern das aktive Wahlrecht zur Betriebsratswahl dann zu, wenn sie länger als drei Monate im Betrieb eingesetzt werden. Leiharbeitnehmer sind beim Entleiher nicht passiv wahlberechtigt. Beim aktiven Wahlrecht kommt es nicht darauf an, dass der einzelne Arbeitnehmer zum Zeitpunkt der Betriebsratswahl oder zum Zeitpunkt der Aufstellung der Wählerliste bereits drei Monate im Betrieb eingesetzt wird. Vielmehr ist entscheidend, ob der überlassene Arbeitnehmer insgesamt länger als drei Monate im Betrieb eingesetzt werden soll. Steht also bei Aufstellung der Liste

fest, dass ein Arbeitnehmer länger als drei Monate im Betrieb eingesetzt werden soll, steht ihm das aktive Wahlrecht bereits ab dem ersten Tag der Überlassung zu. Die Dauer der „Betriebszugehörigkeit“ mehrerer Leiharbeitnehmer, die nacheinander auf einem Arbeitsplatz eingesetzt werden, wird jedoch nicht zusammengerechnet. Das Wahlrecht ist insoweit personenbezogen.

## Problemfall leitende Angestellte

Ein stets großer Streitpunkt bei der Erstellung der Wählerliste ist die Frage, welche Arbeitnehmer leitende Angestellte im Sinne des § 5 Absatz 3 BetrVG sind. Diese sind nämlich weder aktiv noch passiv wahlberechtigt.

Gemäß § 5 Absatz 3 BetrVG ist leitender Angestellter, wer gemäß seinem Anstellungsvertrag und der Stellung im Unternehmen/Betrieb

- zur selbstständigen Einstellung und Entlassung von im Betrieb/in der Betriebsabteilung beschäftigten Arbeitnehmern berechtigt ist (§ 5 Absatz 3 Nummer 1 BetrVG),
- Generalvollmacht oder Prokura hat und die Prokura auch im Verhältnis

## SERIE BETRIEBSRATSWAHLEN 2014

- Ausgabe 07/2013: Alternative Betriebsratsmodelle
- **Ausgabe 08/2013: Wer wählen darf und wie die Betriebsgröße ermittelt wird**
- Ausgabe 09/2013: Spielraum und Grenzen beim Wahlkampf
- Ausgabe 10/2013: Die fehlerhafte Betriebsratswahl – Anfechtung und Rechtsmittel

zum Arbeitgeber nicht unbedeutend ist (§ 5 Absatz 3 Nummer 2 BetrVG) oder

- regelmäßig sonstige Aufgaben wahrnimmt, die für den Bestand und die Entwicklung des Unternehmens oder eines Betriebs von Bedeutung sind und deren Erfüllung besondere Erfahrungen und Kenntnisse voraussetzt, wenn er dabei entweder die Entscheidung im Wesentlichen frei von Weisungen trifft oder sie maßgeblich beeinflusst; dies kann auch bei Vorgaben insbesondere aufgrund von Rechtsvorschriften, Plänen oder Richtlinien sowie bei der Zusammenarbeit mit anderen leitenden Angestellten gegeben sein (§ 5 Absatz 3 Nummer 3 BetrVG).

Die Leitlinien der Rechtsprechung zur Begriffsbestimmung des leitenden Angestellten sind leider recht schwammig. Das führt in vielen Betrieben dazu, dass oftmals – sehenden Auges – mittlere Führungskräfte aus politischen Gründen zu Unrecht als leitende Angestellte behandelt werden. Dies wird von Betriebsratsseite dann häufig in einem arbeitsgerichtlichen Statusverfahren gerügt, weil beim Überschreiten von wichtigen Schwellenwerten (Schwelle für Freistellungen, Schwelle für nächstgrößeres Betriebsratsgremium) für die Betriebsratsseite oft jeder einzelne Kopf entscheidend sein kann. Zudem kann unter Hinweis auf falsch eingruppierte leitende Angestellte eine Betriebsratswahl oft erfolgreich angefochten werden.

Wichtig: Bei den leitenden Angestellten gibt es vielfach keine rechtssichere Position. In der Praxis geht es um Risikomanagement und die bewusste Entscheidung für oder gegen einzelne Risiken. Darüber hinaus sieht § 18a BetrVG ein besonderes Verfahren für die Feststellung der im Betrieb beschäftigten leitenden Angestellten vor. Werden regelmäßige Betriebsratswahlen und Wahlen zum Sprecherausschuss zeitgleich eingeleitet, so haben sich die jeweiligen Wahlvorstände gegenseitig darüber zu unterrichten, wen sie als leitenden Angestellten ansehen, und eine



## GREMIUMSGRÖSSE

### Ein heikles Thema

**Der Wahlvorstand entscheidet auch über die Anzahl der zu wählenden Betriebsräte. Basis ist dabei nicht die Wählerliste, sondern eine eigenständige Schätzgröße.**

Nach § 9 BetrVG basiert die Festlegung der Gremiumsgröße auf der „regelmäßigen“ Belegschaftsstärke. Das bedeutet zunächst, dass (auch) hypothetische Annahmen zum Belegschaftswachstum getroffen werden müssen. Dazu kommt, dass nach einer aktuellen Entscheidung des BAG (Personalmagazin, Ausgabe 5, Seite 68) bei der Betriebsgröße auch der regelmäßige Einsatz von Leiharbeitnehmern zu berücksichtigen ist. Dies kann dazu führen, dass die für die Gremiumsgröße festgestellte Arbeitnehmeranzahl erheblich von der Größenordnung abweicht, die sich aus der Wählerliste ergibt. Was aber kann der Arbeitgeber tun, wenn eine offensichtliche Fehlbeurteilung vorliegt? Eine Wahlanfechtung wäre auch hier möglich, findet aber erst nach der – vom Arbeitgeber finanziell zu tragenden – Wahl statt, und der unrechtmäßig gewählte Betriebsrat amtiert zunächst.

Ob und wie man hier durch einstweiligen Rechtsschutz einen Wahlstopp erreichen kann, darüber werden wir in Ausgabe 10/2013 unserer Serie detailliert berichten. (tm)



© CHIEF CROW DARIA / SHUTTERSTOCK

Das aktive Wahlrecht (Wahlberechtigung) steht allen Arbeitnehmern des Betriebs zu, die das 18. Lebensjahr vollendet haben. Wer kandidiert, muss sechs Monate im Betrieb sein.

Einigung herbeizuführen, die für beide Wahlvorstände gleichermaßen gilt. Können sich die beiden Wahlvorstände nicht einigen, so ist ein Vermittler hinzuzuziehen. Vermittler im Sinne des § 18a BetrVG kann jedoch nur eine im Betrieb oder zumindest im Konzern angestellte Person sein. Können sich die Wahlvorstände nicht auf die Person des Vermittlers einigen, so entscheidet letztlich das Los.

Für die Fälle, in denen Betriebsrat und Sprecherausschuss nicht gleichzeitig gewählt werden, sieht § 18a BetrVG vor, dass der Wahlvorstand für die Wahl zum Betriebsrat sich mit dem Sprecherausschuss ins Benehmen zu setzen hat.

Im Übrigen gilt das zuvor beschriebene Verfahren entsprechend.

### Mehrfachbeschäftigte, Sonderfälle

Arbeitnehmer, die – etwa in Teilzeitarbeitsverhältnissen – in mehreren Betrieben tätig sind, sind ebenfalls aktiv wie passiv wahlberechtigt. Sie sind sogar gegebenenfalls in mehreren Betrieben (aktiv wie passiv) wahlberechtigt. Auch Außendienst- oder Telearbeitnehmer werden dem Betrieb zugerechnet und sind daher aktiv wie passiv wahlberechtigt – auch mehrfach, wenn sie mehreren Betrieben zugerechnet werden.

Bei ins Ausland entsandten Arbeitnehmern hängt die Wahlberechtigung

davon ab, ob diese weiterhin in den Entsendebetrieb eingegliedert bleiben. Dies ist regelmäßig der Fall, wenn die entsandten Arbeitnehmer in keine betriebliche Organisation im Ausland eingegliedert werden (etwa bei Montagearbeitern). Auch in den Fällen, in denen der entsandte Arbeitnehmer im Ausland in eine bestehende betriebliche Organisation eingegliedert wird, kann seine Eingliederung zum entsendenden Betrieb bestehen bleiben, beispielsweise wenn die Entsendung nur von zeitlich beschränkter Natur ist.

Gekündigten Arbeitnehmern steht bis zum Ablauf der Kündigungsfrist in jedem Fall das aktive wie passive Wahlrecht – unabhängig von einer etwaigen

## PRAKTIKERSTIMME

### „Wir wollen vor allem Klarheit“

Welche Meinung haben Praktiker aus den Unternehmen zu arbeitsrechtlichen Fallgestaltungen? Die Betriebsratswahl, so die Erfahrung von Alexander Zumkeller, ist die komplizierteste Wahl, die es im deutschen Wahlrecht gibt. Er wünscht sich kleine, aber wirksame Änderungen.



**ALEXANDER R. ZUMKELLER** ist

Arbeitsrechtler bei der ABB AG und Präsident des Bundesverbands der Arbeitsrechtler in Unternehmen (BVAU).

Schon bei den Fristen (zum Beispiel Ausgangsfrist, Öffnungszeit des Wahllokals et cetera) ist die Rechtslage unklar, und es finden sich dazu unterschiedliche Entscheidungen der Gerichte; zumeist wird hinsichtlich des Endes der Fristen auf „betriebsübliche Arbeitszeiten“ verwiesen. Aber wenn in einem Betrieb zum Beispiel Vertrauensarbeitszeit eingeführt ist, wie ist diese dann zu bestimmen? Was spräche denn dagegen, wenn der Gesetzgeber in die Wahlordnung eine Uhrzeit schriebe – Rechtsklarheit um den Preis von drei Worten, etwa „Fristende ist 16 Uhr“?

Eine der größten offenen Flanken ist sicher die Feststellung des Arbeitnehmerbegriffs in § 5 BetrVG – dies auch aufgrund der Verwechslungsgefahr mit § 14 Kündigungsschutzgesetz. Wer immer seiner Geschäftsleitung verdeutlichen musste, dass es hier erhebliche Unterschiede gibt, weiß, von

welchem Kopfschütteln ich spreche. Was heißt schon „Prokura nicht unbedeutend“ oder welche Aufgaben sind (wirklich) „für Bestand und Entwicklung des Unternehmens von Bedeutung“? Härtere Abgrenzungskriterien wünscht sich hier jeder, der schon einmal das zweifelhafte Vergnügen eines Statusfeststellungsverfahrens hatte. Die Regelung zur Wahlberechtigung von Leiharbeitnehmern stellt schlicht ein praktisches Problem dar, vor allem bei der Prognose von kurzfristig eingetretenen Leiharbeitnehmern. Hier ist zu entscheiden, ob diese gegebenenfalls auch über den Wahlzeitpunkt hinaus insgesamt drei Monate beschäftigt sein werden. Jeder Personalcontroller, der diesen Zahlen hinterherläuft, kann gut und gerne bestätigen, dass das Nachhalten der „richtigen“ Liste bei Gesetzesbegründungen den Satz rechtfertigen würde: „Belastungen für die Wirtschaft: erheblich“. Eine klare

Regelung, etwa eine Stichtagsregelung, würde zu einer ganz erheblichen Entlastung an dieser Stelle führen.

Schließlich die letzte Hausaufgabe des BAG an uns Praktiker: Es fehlt eine klare „Bedienungsanleitung“, was „in der Regel Beschäftigte“ sind. Was spricht dagegen, dass uns das BAG dafür eine Leitlinie gibt, etwa – ohne zu reklamieren, dass dies die beste aller Ideen wäre – das arithmetische Mittel über das Kalenderjahr hinweg. Im Sinne der Klarheit, Entbürokratisierung und Vereinfachung wäre derlei wünschenswert. Was wir in der Praxis wollen, ist vor allem eines: Klarheit. Wenn die Gerichte entscheiden, dann muss das Ergebnis umsetzbar sein – ohne zu große Fragen offenzulassen. Das bringt Rechtsfrieden und das fördert die konstruktive Zusammenarbeit zwischen den Betriebspartnern.





## ARBEITSHILFE

**Checkliste** Notwendige Schritte im regulären Wahlverfahren (HI1393964)

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

[www.haufe.de/hi1393964](http://www.haufe.de/hi1393964)

Freistellung – zu. Nach Ablauf der Kündigungsfrist steht einem (ordentlich) gekündigten Arbeitnehmer das aktive Wahlrecht nur noch dann zu, wenn er Kündigungsschutzklage erhoben hat. Ebenfalls in den Betrieb eingegliedert sind Arbeitnehmer unselbstständiger Betriebsteile sowie Arbeitnehmer von qualifizierten Betriebsteilen, die für die Teilnahme an der Betriebsratswahl im Hauptbetrieb gestimmt haben. Wahlberechtigt sind auch kranke und beurlaubte Arbeitnehmer sowie solche Arbeitnehmer, deren Arbeitsverhältnis gemäß § 10 Mutterschutzgesetz (MuSchG), § 18 Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG) ruhen. Gleiches gilt für Arbeitnehmer in Betrieben, in denen „Kurzarbeit Null“ durchgeführt wird. Kein Wahlrecht haben hingegen die in Altersteilzeit befindlichen Arbeitnehmer, wenn die Altersteilzeit im Blockmodell geleistet wird und die Freistellungsphase begonnen hat.

### Anforderungen an die Wählerliste

Gemäß § 2 WO muss der Wahlvorstand für jede Betriebsratswahl eine Liste der Wahlberechtigten aufstellen. Diese Wählerliste ist getrennt nach den Geschlechtern aufzustellen und soll Familienname, Vorname und Geburtsdatum in alphabetischer Reihenfolge enthalten.

Leiharbeiter, die gemäß § 14 Absatz 2 Satz 1 AÜG zwar aktiv, nicht jedoch passiv wahlberechtigt sind, sollen in der Wählerliste gesondert ausgewiesen werden. Gemäß § 2 Absatz 3 WO steht nur den Arbeitnehmern das Wahlrecht zu, die auf der Wählerliste aufgeführt sind. Entsprechend hat die Aufstellung der Wählerliste entscheidende Bedeutung für den weiteren Fortgang der Wahl. Da der Wahlvorstand insbesondere in den Fällen, in denen im Betrieb zuvor kein Betriebsrat bestand, allein über die erforderlichen Informationen zur Erstellung einer Wählerliste nicht verfügt, verpflichtet § 2 Absatz 2 WO den Arbeitgeber dazu, dem Wahlvorstand alle für die Anfertigung der Wählerliste erforderlichen Auskünfte zu

erteilen und ihm die erforderlichen Unterlagen zur Verfügung zu stellen. Dies gilt insbesondere für die Feststellung der leitenden Angestellten.

Nachdem die Wählerliste aufgestellt ist, hat der Wahlvorstand einen Abdruck davon (der die Geburtsdaten der Arbeitnehmer nicht enthalten muss) vom Tag der Einleitung der Wahl (gemäß § 3 Absatz 1 BetrVG ist die Wahl mit Erlass des Wahlausschreibens eingeleitet) bis zum Abschluss der Stimmabgabe an geeigneter Stelle im Betrieb zur Einsichtnahme auszulegen. Zugleich hat er eine Kopie der Wahlordnung auszulegen. Alternativ oder kumulativ kommt auch eine Zurverfügungstellung im Intranet oder per E-Mail in Betracht. Dies kann die Auslegung von Wählerliste und Kopie der Wahlordnung nach BetrVG 2001 nur dann ersetzen, wenn unzweifelhaft alle Arbeitnehmer von ihrem Arbeitsplatz aus darauf Zugriff haben.

### Was tun bei fehlerhafter Wählerliste?

Gemäß § 4 WO kann gegen die Richtigkeit der Wählerliste Einspruch eingelegt werden. Dies ist nur schriftlich beim Wahlvorstand innerhalb von zwei Wochen seit Erlass des Wahlausschreibens zulässig. Einspruchsberechtigt ist jeder Arbeitnehmer des Betriebs, nicht jedoch der Arbeitgeber oder eine im Betrieb vertretene Gewerkschaft. Die zweiwöchige Einspruchsfrist ist eine Ausschlussfrist. Deren Versäumen hat auch Auswirkungen auf das Wahlanfechtungsverfahren gemäß § 19 BetrVG. Wurde die Frist versäumt, können die Einspruchsberechtigten sich im Wahlanfechtungsverfahren nicht mehr auf die fehlerhafte Wählerliste berufen. Der Wahlvorstand muss sodann unverzüglich über den Einspruch entscheiden. Da Arbeitgeber und Gewerkschaft nicht einspruchsberechtigt sind, können sie

die Fehlerhaftigkeit der Wählerliste auch noch später, im Rahmen der Wahlanfechtung, geltend machen.

Einschränkungen gelten, soweit der Einspruch sich gegen eine Zuordnungsentscheidung gemäß § 18a BetrVG richtet. Grundsätzlich kann gegen die Zuordnungsentscheidung, die im Verfahren gemäß § 18a BetrVG bezüglich der leitenden Angestellten getroffen wurde, kein Einspruch eingelegt werden. Etwas anderes gilt nur dann, wenn beide am Zuordnungsverfahren Beteiligten (beide Wahlvorstände oder ein Wahlvorstand und ein nicht neu zu wählendes Gremium) übereinstimmend die von ihnen getroffene Entscheidung für offensichtlich fehlerhaft halten.

Diese scheinbar widersprüchliche Regelung kommt beispielsweise dann zum Tragen, wenn ein Arbeitnehmer nach Veröffentlichung der Wählerliste zum leitenden Angestellten befördert wird, wenn die Zuordnungsentscheidung aufgrund falscher Angaben des Arbeitgebers getroffen wurde oder aber wenn zwischenzeitlich eine (auch inzidente) gerichtliche Entscheidung über den Status des Arbeitnehmers (beispielsweise im Kündigungsschutzverfahren) bekannt wird. In all diesen Fällen hat der Wahlvorstand im Übrigen auch ohne Vorliegen eines Einspruchs die Wählerliste selbstständig zu korrigieren.

Nach Ablauf der Einspruchsfrist hat der Wahlvorstand die Wählerliste nochmals auf ihre Vollständigkeit hin zu überprüfen. Eine Korrektur der Wählerliste nach dieser abschließenden Prüfung kommt jedoch nur bei Schreibfehlern, offener Unrichtigkeit, Eintritt oder Ausscheiden eines wahlberechtigten Arbeitnehmers oder infolge der Erledigung eines rechtzeitig eingegangenen Einspruchs in Betracht. ■



**BERND WELLER** ist Partner, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht bei Heuking Kühn Lüer Wojtek in Frankfurt.

# Brisante Rechtslage

**URTEIL.** Setzt eine aktuelle Entscheidung zu CGZP-Zeitarbeitstarifen auch für mehrgliedrige DGB-Tarifverträge neue und teure Maßstäbe? Die Rechtslage im Überblick.

Von **Kilian Friemel** und **Lukas Müller**

Die Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts zur Tarifunfähigkeit der Tarifgemeinschaft Christlicher Gewerkschaften für Zeitarbeit und Personal-Service-Agenturen (CGZP) vom 14. Dezember 2010 führte zu erheblichen Nachforderungen der betroffenen Leiharbeitnehmer und der Sozialversicherungsträger. Im Vorfeld der Entscheidung hatte die CGZP „vorsorglich“ am 15. März 2010 einen neuen sogenannten mehrgliedrigen Tarifvertrag abgeschlossen, um Zeitarbeitsunternehmen auch weiterhin durch die Bezugnahme auf diesen Tarifvertrag eine Abweichung vom Equal-Treatment-Grundsatz zu ermöglichen. Das BAG hat nun am 13. März 2013 (Az. 5 AZR 954/11) entschieden, dass die insoweit in einem Arbeitsvertrag verwendete Bezugnahme Klausel auf diesen mehrgliedrigen Tarifvertrag unwirksam sei. Die unmittelbare Folge daraus ist zunächst, dass mit weiteren Lohnnachforderungen von Leiharbeitnehmern zu rechnen ist, deren Arbeitsverträge auf diesen mehrgliedrigen Tarifvertrag Bezug nahmen. Gleiches gilt für Nachforderungen der Sozialversicherungsträger.

## Die Entscheidung des BAG

Nach der Veröffentlichung der Entscheidungsgründe des Urteils vom 13. März 2013 stellt sich aber jetzt die brisante Frage, ob auch die Bezugnahme auf DGB-Tarifwerke in vielen Arbeitsverträgen unwirksam sein könnte, da auch die DGB-Tarifwerke bisher überwiegend als

mehrgliedrig angesehen werden. Die Möglichkeit solcher über die CGZP-Tarifverträge hinausgehenden Auswirkungen ergibt sich aus folgenden Erwägungen: Nachdem das Landesarbeitsgericht Berlin-Brandenburg am 9. Dezember 2009 entschieden hatte, dass die CGZP nicht tariffähig sei, schlossen der Arbeitgeberverband AMP sowie die CGZP, aber auch die Einzelgewerkschaften CGM, DHV, BIGD, ALEB sowie Medsonet (ausdrücklich jeweils als selbstständige Tarifparteien) am 15. März 2010 einen neuen Tarifvertrag. Dieser wurde ausdrücklich als sogenannter „mehrgliedriger“ Tarifvertrag bezeichnet. Damit sollte einer zu erwartenden Entscheidung des BAG über die fehlende Tarifunfähigkeit der CGZP vorgebeugt werden. Die Idee war: Ist die CGZP tarifunfähig, ha-

ben jedenfalls die Einzelgewerkschaften CGM, DHV, BIGD, ALEB sowie medsonet den Tarifvertrag wirksam abgeschlossen. Auch als dann das BAG am 14. Dezember 2010 die CGZP für tarifunfähig erklärte, wendeten Verleiher vielfach weiterhin diesen Zeitarbeitstarifvertrag an, bis die Tarifvertragspartner diesen erst mit Wirkung zum 31. März 2013 beendeten.

In der nun vom BAG am 13. März 2013 zu entscheidenden Klage einer Leiharbeitnehmerin hatte deren Arbeitsvertrag auf diesen mehrgliedrigen Tarifvertrag zwischen CGZP und AMP vom 15.3.2010 Bezug genommen, um vom Equal-Treatment-Grundsatz abweichen zu können. Das BAG stellte in den nun Mitte Juni 2013 veröffentlichten Entscheidungsgründen klar, dass es für



## SUBSIDIÄRHAFTUNG

### Den Entleiher kann es am Ende treffen

**Wenn Nachforderungen der Sozialversicherung beim Verleiher nicht realisiert werden können, muss der Entleiher im Wege der Subsidiärhaftung dafür einstehen.**

Der Wortlaut des § 28e Absatz 2 SGB IV lautet: „Für die Erfüllung der Zahlungspflicht des Arbeitgebers haftet bei einem wirksamen Vertrag der Entleiher wie ein selbstschuldnerischer Bürge, soweit ihm Arbeitnehmer gegen Vergütung zur Arbeitsleistung überlassen worden sind. Er kann die Zahlung verweigern, solange die Einzugsstelle den Arbeitgeber nicht gemahnt hat und die Mahnfrist nicht abgelaufen ist. Zahlt der Verleiher das vereinbarte Arbeitsentgelt oder Teile des Arbeitsentgelts an den Leiharbeitnehmer, obwohl der Vertrag nach § 9 Nr. 1 des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes unwirksam ist, so hat er auch den hierauf entfallenden Gesamtsozialversicherungsbeitrag an die Einzugsstelle zu zahlen. Hinsichtlich der Zahlungspflicht nach Satz 3 gilt der Verleiher neben dem Entleiher als Arbeitgeber; beide haften insoweit als Gesamtschuldner.“



Eventuell haben nun viele weitere Leiharbeiter rückwirkend Anspruch auf „Equal Pay“.

den Arbeitnehmer bei einer Verweisung auf ein mehrgliedriges Tarifvertragswerk, welches mehrere eigenständige tarifliche Regelwerke beinhaltet, nachvollziehbar sein müsse, welcher dieser in Bezug genommenen Tarifverträge jeweils Anwendung finde. Der Arbeitnehmer muss also wissen, ob für einen konkreten Einsatz zum Beispiel die zwischen AMP und CGM oder die zwischen AMP und DHV geschlossenen Tarifverträge gelten. Hierzu bedürfe es, so das BAG, bei Verweisung auf sogenannte mehrgliedrige Tarifverträge daher einer „Kollisionsregelung“, anhand welcher der Arbeitnehmer stets ersehen könne, welcher Tarifvertrag jeweils Anwendung findet. Eine Verweisungsklausel ohne eine solche Kollisionsregel sei daher im rechtlichen Sinne intransparent für den Arbeitnehmer und somit unwirksam.

Die Beklagte hatte eingewandt, dass der mehrgliedrige Tarifvertrag ja lediglich identische Tarifwerke enthalte und es daher auf eine Differenzierung nicht

ankomme. Dazu erklärte das BAG, dass es unerheblich sei, dass bei der Vereinbarung der Klausel die tariflichen Regelwerke noch inhaltsgleich waren. Der Arbeitnehmer müsse bereits bei Vertragsschluss für die gesamte Dauer des Arbeitsverhältnisses erkennen können, was gegebenenfalls auf ihn zukommt. Es könne dem Arbeitnehmer keine ständige Beobachtung der Tariflandschaft im Bereich der Zeitarbeit zugemutet werden. Zudem könne er auch nicht zu einer Spekulation darüber verpflichtet werden, welches von mehreren tariflichen Regelwerken zu einem bestimmten Zeitpunkt auf sein Arbeitsverhältnis Anwendung findet. Damit war die Bezugnahme Klausel unwirksam und die Klägerin hatte Anspruch auf dieselben Arbeitsbedingungen, die die jeweiligen Entleiher ihren Stammmitarbeitern gewährt hatten.

### Mehrgliedrigkeit auch beim DGB

Da auch die Tarifverträge zwischen den Arbeitgeberverbänden IGZ und BAP

(vormals BZA) einerseits und der Tarifgemeinschaft Zeitarbeit des Deutschen Gewerkschaftsbunds (DGB), derzeit namentlich der Einzelgewerkschaften IG BCE, NGG, IG Metall, GEW, Verdi, IG Bau sowie GDP andererseits in breiter Mehrheit als mehrgliedrige Tarifverträge qualifiziert werden, wird vielfach erwartet, dass die Entscheidung des BAG vom 13.3.2013 auch erhebliche Auswirkungen auf Leiharbeitsverhältnisse hat, die in ihren Arbeitsverträgen auf Zeitarbeitstarifverträge der DGB-Gewerkschaften Bezug nehmen. Da sich die Entscheidung des BAG nicht mit der Tarifunfähigkeit oder der Tarifzuständigkeit der CGZP beschäftigt, sondern allein mit der Wirksamkeit von Bezugnahme Klauseln auf sogenannte mehrgliedrige Tarifverträge, sind die Ausführungen des BAG nicht auf die Tarifverträge der CGZP beschränkt, sondern gelten grundsätzlich für alle mehrgliedrigen Tarifwerke. Stuft man daher die zwischen IGZ und BAP (vormals BZA) einerseits und den DGB-Gewerkschaften andererseits geschlossenen Tarifverträge als mehrgliedrige Tarifwerke ein, wären viele der verwendeten Bezugnahme Klauseln in Arbeitsverträgen der Zeitarbeit mangels der vom BAG geforderten Kollisionsnorm intransparent und daher unwirksam. Damit würden Nachforderungen von Leiharbeitnehmern gegen die Verleiher gemäß „Equal Treatment“ und der Sozialversicherungsträger auf Nachzahlung der Sozialversicherungsbeiträge auch für Zeitarbeitsunternehmen drohen, die auf die sogenannten DGB-Tarifverträge Bezug genommen haben.

### Einheitstarifvertrag als Lösung

Sogenannte mehrgliedrige Tarifverträge zeichnen sich dadurch aus, dass sie jeweils mit mehreren Arbeitnehmervertretungen als Einzelgewerkschaften gleichzeitig verhandelt und abgeschlossen werden und daher regelmäßig auch in einer gemeinsamen Urkunde zusammengefasst werden. Trotz dieser äußer-



lichen Einheit handelt es sich jedoch rein rechtlich um verschiedene und voneinander getrennt zu betrachtende Tarifwerke, weshalb – wie auch das BAG richtigerweise festgestellt hat – ein späteres Auseinanderfallen der ursprünglich als einheitlich erscheinenden Tarifwerke möglich ist. Das Gegenstück zu mehrgliedrigen Tarifverträgen bilden die sogenannten Einheitstarifverträge. Diese werden zwar auch von mehreren Einzelgewerkschaften geschlossen. Jedoch handelt hier die Tarifgemeinschaft einheitlich und im Namen aller ihr zugeordneten Einzelgewerkschaften. Eine Änderung eines Einheitstarifvertrags ist daher auch – wie der Name bereits indiziert – lediglich einheitlich durch die Tarifgemeinschaft möglich. Zur Qualifizierung eines Tarifvertrags als einheitlich bedarf es einer Betrachtung des Inhalts des Tarifvertrags sowie sämtlicher die Vertragsverhandlung begleitender Umstände, welche auf einen einheitlichen Abschluss des Tarifwerks durch die gemeinsam auftretenden Einzelgewerkschaften schließen lassen.

Ein Lichtblick für Anwender der DGB-Tarifverträge ist in dieser Hinsicht die am 4. Juni 2013 ergangene Entscheidung des LAG Baden-Württemberg (Az. 22 Sa 73/12). In dem zugrundeliegenden Verfahren gelang es dem Zeitarbeitsunternehmen unter Verweis auf die „Richtlinie über die Organisationszuständigkeit der DGB-Mitgliedsgewerkschaften für Arbeitnehmer/innen aus Betrieben der Zeit- und Leiharbeit“ vom 5. März 2003, das Gericht davon zu überzeugen, dass es sich bei den Tarifverträgen zwischen BAP und DGB tatsächlich um einen Einheitstarifvertrag handelt. Die von einer ehemaligen Zeitarbeiterin in dieser Klage verfolgten Lohnzahlungsansprüche auf der Basis von „Equal Pay“ wurden demgemäß abgelehnt. Das LAG hielt die Bezugnahmeklausel in Kenntnis der neuen Entscheidung des BAG vom 13. März 2013 für wirksam, da der Tarifvertrag ein Einheitstarifvertrag sei und daher nur ein einziger Tarifvertrag

existiere. Es könne daher nicht von einer Intransparenz der Bezugnahmeklausel ausgegangen werden. Selbst wenn insofern auch zunächst die Revision vor dem BAG abzuwarten bleiben wird, so stellt sich im Rahmen dieser Argumentation eine weitere Frage: Nimmt das BAG einen Einheitstarifvertrag an, müssten grundsätzlich alle handelnden DGB-Gewerkschaften satzungsmäßig für die Zeitarbeit zuständig sein. Auflösen lässt sich dieses Thema, wenn man nicht auf die Zeitarbeit als Branche abstellt, sondern vielmehr den Einsatz des Leiharbeitnehmers im jeweiligen Kundenbetrieb als ausschlaggebend ansieht.

### Kollisionsregelungen dringend prüfen

Um jedenfalls für zukünftige Zeiträume wirksam auf die Tarifwerke des BAP oder IGZ und DGB Bezug nehmen zu können, ist es anzuraten, vorsorglich die bestehenden Bezugnahmeklauseln auf die vom BAG geforderten Kollisionsregelung zu überprüfen. Da bisher sehr wahrscheinlich nur wenige Arbeitsverträge diesen neuen Anforderungen an eine wirksame Bezugnahme gerecht werden, besteht insofern dringender Handlungsbedarf. Verleiher sollten ihre Musterarbeitsverträge entsprechend überarbeiten und mit bereits beschäftigten Arbeitnehmern Änderungsvereinbarungen abschließen. Zudem ist anzuraten, in Einsatzvereinbarungen für jeden einzelnen Kundeneinsatz festzuhalten, welcher Tarifvertrag Anwendung findet. Für einen Einsatz bei einem Kunden im Bereich Metall sollte etwa in der Einsatzvereinbarung festgehalten werden, dass die Tarifwerke zwischen IGZ oder BAP und der IG-Metall auf diesen Kundeneinsatz Anwendung finden.

Zusätzlich sollten gesonderte Ausschlussfristen in die Arbeitsverträge aller Leiharbeitnehmer aufgenommen oder bereits bestehende Ausschlussklauseln auf ihre Aktualität überprüft werden. Während mögliche Nachforderungsansprüche von Leiharbeitnehmern erst aus der Zeit bis zum 31. Dezember



## ARBEITSHILFE

**Fachbeitrag** Einzelvertragliche Bezugnahme auf Tarifverträge (HI3446513)

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

[www.haufe.de/hi3446513](http://www.haufe.de/hi3446513)

2009 verjährt sind, können Ausschlussfristen hier sehr viel weitergehend Ansprüche der Arbeitnehmer ausschließen. Bereits nach der Entscheidung des BAG bezüglich der Tarifunfähigkeit der CGZP vom 14. Dezember 2010 waren viele Unternehmen gut damit beraten, in ihre Arbeitsverträge zusätzlich zu den tariflichen Ausschlussklauseln auch konstitutive arbeitsvertragliche Ausschlussklauseln aufzunehmen. Denn im Falle der Unwirksamkeit der Bezugnahme auf den Tarifvertrag waren Zeitarbeitsunternehmen hierdurch weitgehend vor Arbeitnehmeransprüchen auf gleichen Lohn geschützt worden. Zwar bewahren Ausschlussklauseln auch weiterhin nicht vor drohenden Nachforderungen der Sozialversicherungsträger (diese sollten bis einschließlich Dezember 2008 verjährt sein), schränken den möglichen finanziellen Schaden zumindest hinsichtlich eventueller Nachforderungen von Leiharbeitnehmer auf gleichen Lohn erheblich ein. Wirksam können solche Klauseln aber nur sein, wenn sie explizit unabhängig von den tariflichen Ausschlussfristen vereinbart sind und diese nicht nur wiederholen. Zudem dürfen Arbeitnehmer durch diese Ausschlussfristen nicht gegenüber den tariflichen Fristen benachteiligt werden. ■



**DR. KILIAN FRIEMEL** ist Fachanwalt für Arbeitsrecht bei Taylor Wessing in München.



**LUKAS MÜLLER** ist Rechtsanwalt bei Taylor Wessing in München.



# Die richtigen Klauseln nutzen

**GRUNDLAGEN.** Worauf sollten Entleiher bei ihren Verträgen in der Arbeitnehmerüberlassung besonders achten? Ein Überblick mit Klauselvorschlägen.

Von **Lioba Grünberg** und **Thomas Lambrich**

**B**ei der Arbeitnehmerüberlassung ist neben dem Arbeitsvertrag zwischen dem Leiharbeitnehmer und dem Verleiher auch das Rechtsverhältnis zwischen Verleiher und Entleiher vertraglich auszugestalten. § 12 AÜG schreibt hier die zwingende Schriftform vor. Das bedeutet, dass der Vertrag von beiden Parteien eigenhändig zu unterschreiben ist und der gesamte Vertragsinhalt sich aus der Vertragsurkunde selbst ergeben muss.

## Gesetzliche Klauselvorgaben

Im Hinblick auf den notwendigen Inhalt von Überlassungsverträgen enthält das AÜG nur vereinzelte Vorgaben. Insbesondere sind die vertraglichen Hauptpflichten von Verleiher und Entleiher nicht näher spezifiziert. Nach der Rechtsprechung ist notwendiger Gegenstand eines Überlassungsvertrags die Verpflichtung des Verleihers gegenüber dem Entleiher, diesem zur Förderung von dessen Betriebszwecken Arbeitnehmer zur Verfügung zu stellen. Meist wird diese Pflicht im Vertrag selbst nur allgemein umschrieben und die nähere Spezifizierung der zu überlassenden Arbeitnehmer als Anlage beigefügt. Eine entsprechende allgemeine Überlassungsklausel könnte wie folgt formuliert werden.

**Überlassungsklausel:** „Der Verleiher verpflichtet sich, dem Entleiher die in der Anlage x aufgeführten Arbeitnehmer zur Arbeitsleistung in dessen Betrieb vo-

rübergehend zu überlassen. In Anlage x sind die Tätigkeiten, welche die zu überlassenden Arbeitnehmer beim Entleiher ausüben sollen, und Informationen enthalten, welche besonderen Merkmale die für die Arbeitnehmer vorgesehene Tätigkeit hat und welche beruflichen Qualifikationen dafür erforderlich sind. Der Verleiher tritt dem Entleiher seine Ansprüche auf Arbeitsleistung gegen

die überlassenen Arbeitnehmer mit deren Einverständnis ab. Zwischen Entleiher und überlassenen Arbeitnehmer gelangt durch die Überlassung kein Arbeitsverhältnis zur Entstehung.“

## Haftung für fehlerhafte Auswahl

Der Verleiher schuldet grundsätzlich lediglich die Auswahl und Überlassung eines für die vorgesehene Tätigkeit ge-



Für den Arbeitnehmerüberlassungsvertrag ist die Schriftform zwingend.

eigneten, durchschnittlichen Arbeitnehmers. Es steht dem Entleiher aber frei, die erforderlichen Fähigkeiten, Kenntnisse und Qualifikationen seinen Anforderungen entsprechend vertraglich festzulegen. Ebenso ist es möglich, ganz konkret die Überlassung bestimmter Arbeitnehmer zu vereinbaren. Diese Verpflichtung sollte aus Entleihersicht etwa wie folgt abgesichert werden.

**Eignungsklausel:** „Der Verleiher übernimmt die Gewähr, dass die überlassenen Arbeitnehmer für die Ausübung der in diesem Überlassungsvertrag bezeichneten Aufgaben und Tätigkeiten geeignet sind und die erforderlichen, in diesem Überlassungsvertrag näher spezifizierten Qualifikationen besitzen. Der Verleiher verpflichtet sich zur Vorlage entsprechender Qualifikationsnachweise.“

### Die Folgen eines Ausfalls regeln

Je nach Vereinbarung hat der Verleiher für die gesamte Überlassungsdauer die ständige Besetzung des Arbeitsplatzes zu gewährleisten. Wenn also der Leiharbeitnehmer (vorübergehend) nicht zur Verfügung steht, ist der Verleiher verpflichtet, einen dem vereinbarten Anforderungsprofil entsprechenden Ersatz zu stellen. Insbesondere wenn die Überlassung eines konkreten, namentlich benannten Arbeitnehmers vereinbart wird, sollte vertraglich geregelt werden, ob der Verleiher zur Stellung eines geeigneten Ersatzes verpflichtet oder berechtigt ist, da ansonsten aufgrund der Konkretisierung des zu überlassenden Arbeitnehmers nicht klar ist, ob die Stellung einer Ersatzkraft geschuldet ist.

Aus Verleihersicht wird in Überlassungsverträgen in der Regel eine darüber hinausgehende Haftung ausgeschlossen und lediglich eine Haftung entsprechend den allgemeinen zivilrechtlichen Regelungen vereinbart, die etwa wie folgt formuliert werden kann.

**Haftungsklausel:** „Über die Auswahl der überlassenen Arbeitnehmer hinaus trifft den Verleiher keine Haftung für

die Ausführung der Tätigkeiten durch die überlassenen Arbeitnehmer oder für etwaige von diesen bei Gelegenheit ihrer Tätigkeiten für den Entleiher verursachte Schäden. Der Verleiher haftet insoweit nur nach Maßgabe der gesetzlichen Bestimmungen.“

Hintergrund ist, dass der Entleiher die Leiharbeitnehmer in seinem Betrieb wie eigene Mitarbeiter einsetzt und die Möglichkeit hat, deren Tätigkeit zu überwachen und diesbezüglich Anweisungen zu erteilen.

---

## Der Entleiher muss ermächtigt sein, den Leiharbeitnehmern Weisungen hinsichtlich der Art und Weise der Erbringung der Arbeitsleistungen zu erteilen.

---

### Das Direktionsrecht übertragen

Charakteristisch für die Arbeitnehmerüberlassung ist, dass der Verleiher auf den Entleiher das fachliche Direktionsrecht überträgt. Das bedeutet, dass der Entleiher ermächtigt sein muss, den Leiharbeitnehmern gegenüber Weisungen hinsichtlich der Art und Weise der Erbringung der Arbeitsleistungen zu erteilen, während das disziplinarische Weisungsrecht (Verwarnungen, Abmahnungen, Kündigungen) beim Verleiher verbleibt. Dies könnte in folgender Klausel geregelt werden.

**Weisungsklausel:** „Der Entleiher ist berechtigt, den überlassenen Arbeitnehmern alle Weisungen zu erteilen, die nach Art und Umfang in deren Tätigkeitsbereich fallen.“

Durch die Übertragung des fachlichen Weisungsrechts unterscheidet sich die Arbeitnehmerüberlassung von ande-

ren Formen des drittbezogenen Personaleinsatzes, insbesondere von der Personalgestellung kraft Dienst- oder Werkvertrags. Im letztgenannten Fall organisiert der Auftragnehmer selbst die zur Erreichung eines wirtschaftlichen Erfolgs notwendigen Handlungen und ist für die Erfüllung der im Vertrag vorgesehenen Dienste oder für die Erstellung des geschuldeten Werks gegenüber dem Drittunternehmen verantwortlich. Das fachliche wie das disziplinarische Weisungsrecht verbleiben komplett beim Vertragsarbeitgeber. Dieser Unterschied zwischen Arbeitnehmerüberlassung und Dienst- oder Werkvertrag ist bei der Vertragsgestaltung sorgsam zu beachten. Hervorzuheben ist, dass die Vertragsformulierung allein aber nicht vor den Folgen einer verdeckten, möglicherweise illegalen Arbeitnehmerüberlassung schützt. Es kommt entscheidend auf die tatsächliche Vertragsdurchführung an.

### Auch an die Konzession denken

Illegal ist die Arbeitnehmerüberlassung, wenn der Verleiher nicht über die nach § 1 AÜG erforderliche Erlaubnis verfügt. Als Rechtsfolge sieht das Gesetz in diesem Fall die Unwirksamkeit des Überlassungsvertrags vor und ordnet an, dass in einem solchen Fall ein Arbeitsverhältnis zwischen dem Entleiher und dem Leiharbeitnehmer als zustande gekommen gilt. Zum Schutz des Entleihers schreibt § 12 Absatz 1 Satz 2 AÜG vor, dass der Verleiher im Überlassungsvertrag zu erklären hat, ob er die nach § 1 AÜG erforderliche Erlaubnis besitzt. Korrespondierend sind in den Vertragstext Informationspflichten des Verleihers gegenüber dem Entleiher für den Fall aufzunehmen, dass eine ihm erteilte Erlaubnis zurückgenommen, widerrufen oder bei Auslaufen nicht erneut erteilt wird. Aus Entleihersicht ist anzuraten, für diese Fälle eine automatische Beendigung des Überlassungsvertrags sowie eine Haftung des Verleihers vorzuse-

hen. Die entsprechende Klausel könnte dabei etwa wie folgt lauten.

**Erlaubnisklausel:** „Dieser Überlassungsvertrag endet, ohne dass es einer Kündigung bedarf, mit Wegfall, Nichtverlängerung, Rücknahme oder Widerruf der Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung. Sollte zwischen Entleiher und einem oder mehreren überlassenen Arbeitnehmern kraft Gesetzes ein Arbeitsverhältnis zur Entstehung gelangen, stellt der Verleiher den Entleiher von sämtlichen Kosten frei, die aufgrund und im Zusammenhang mit der Durchführung und Beendigung eines solchen fingierten Arbeitsverhältnisses entstehen. Dies umfasst neben Lohn- und Lohnnebenkosten sowie Abfindungszahlungen auch Rechtsverfolgungskosten, das heißt Gerichts- und Anwaltskosten.“

### Equal Treatment berücksichtigen

Gewissermaßen das Herzstück des AÜG ist die Verpflichtung des Verleihers gegenüber den bei ihm angestellten Leiharbeitnehmern, diesen für die Zeit der Überlassung an einen Entleiher die im Betrieb dieses Entleihers geltenden wesentlichen Arbeitsbedingungen einschließlich des Arbeitsentgelts zu gewähren (§§ 3 Absatz 1 Nummer 3, 9 Nummer 2 und 10 Absatz 4 Satz 1 AÜG). Dieses Equal-Treatment-Gebot muss auch im Überlassungsvertrag Niederschlag finden. Nach § 12 Absatz 1 Satz 3 AÜG hat der Entleiher im Vertragstext anzugeben, welche wesentlichen Arbeitsbedingungen einschließlich des Arbeitsentgelts für einen vergleichbaren Arbeitnehmer in seinem Betrieb gelten. Die Verpflichtung besteht nicht, wenn in einem Tarifvertrag abweichende Regelungen vom Equal-Treatment-Gebot vorgesehen sind.

Die Ausnahme vom Equal-Treatment-Gebot durch abweichende Tarifverträge beschäftigt im Zusammenhang mit der Unwirksamkeit der von der CGZP abgeschlossenen Tarifverträge die Arbeits- und Sozialgerichte in einer Vielzahl von Fällen. Mit Urteil vom 13.3.2013 (Az. 5

AZR 954/11) – siehe Seite 62 ff. in dieser Ausgabe – hat das BAG entschieden, dass sich Leiharbeitsunternehmen gegen Equal-Pay-Klagen ihrer Arbeitnehmer nicht auf den Grundsatz des Vertrauensschutzes berufen können.

Auch für Entleiher ist Vorsicht geboten, da nicht nur die Leiharbeitnehmer Differenzvergütung geltend machen können, sondern zudem die Sozialversicherungsträger die Nachzahlung von Sozialversicherungsbeiträgen verlangen können. Insoweit sieht § 28e Absatz 2 SGB IV eine Ersatzhaftung des Entleihers für den Fall vor, dass die Nachzahlung durch den Verleiher nicht geleistet werden kann. Das hat bei der Vertragsgestaltung aus Entleihersicht Beachtung zu finden. Sofern – zumeist aufgrund einzelvertraglicher Verweisklauseln – Tarifverträge auf das Arbeitsverhältnis der überlassenen Leiharbeitnehmer Anwendung finden, sind diese im Überlassungsvertrag anzugeben.

**Tarifklausel:** „Der Verleiher hat in den Arbeitsverträgen mit den überlassenen Arbeitnehmern die Anwendung folgender Tarifverträge (genaue Beschreibung) für die Zeitarbeit vereinbart. Es handelt sich um Tarifverträge im Sinne von §§ 3 Absatz 1 Nummer 3, 9 Nummer 2 und 10 Abs. 4 AÜG.“

### Spätere Unwirksamkeit bedenken

Obleich durch eine Tarifklausel die Angabe der wesentlichen Arbeitsbedingungen vergleichbarer Arbeitnehmer im Entleiherbetrieb entbehrlich wäre, ist es ratsam, eine entsprechende Erklärung in den Überlassungsvertrag aufzunehmen. Sollte sich – wie im Falle der CGZP-Tarife – nachträglich die Unwirksamkeit der Tarifverträge herausstellen, wird hierdurch eine schwierige Klärung und zeitaufwendige Recherche der in der Vergangenheit geltenden Arbeitsbedingungen vermieden.

Der Entleiher kann so einer möglichen Haftung wegen eines Verstoßes gegen seine Informationspflicht von vornherein entgegen.

**Informationsklausel:** „Gleichwohl macht der Entleiher in der Anlage y die nach § 12 Absatz 1 Satz 3 AÜG erforderlichen Angaben, welche wesentlichen Arbeitsbedingungen einschließlich des Arbeitsentgelts in seinem Betrieb für einen vergleichbaren Arbeitnehmer gelten.“

### Die Entleiherhaftung abmildern

Im Hinblick auf eine mögliche Entleiherhaftung gegenüber der Sozialversicherung bietet sich an, eine Freistellung durch den Verleiher etwa wie folgt zu vereinbaren.

**Freistellungsklausel:** „Im Hinblick auf eine etwaige Haftung des Entleihers nach § 28e Absatz 2 SGB IV stellt der Verleiher den Entleiher für den Fall, dass der Entleiher von der Einzugsstelle auf Zahlung von Sozialversicherungsbeiträgen für die überlassenen Arbeitnehmer in Anspruch genommen wird, von der Verpflichtung zur Zahlung frei.“

Zu bedenken ist freilich, dass eine solche Freistellungsklausel ins Leere geht, wenn der Verleiher nicht hinreichend solvent ist. Da es sich bei der Entleiherhaftung um eine Bürgenhaftung handelt, die erst eingreift, wenn Nachzahlungsansprüche der Sozialversicherungsträger gegen das Leiharbeitsunternehmen nicht erfolgreich sind, dürfte dies ein nicht seltenes Szenario sein.

Wie stets im Leben gilt: Die beste Vertragsklausel nützt wenig, wenn man sich den falschen Vertragspartner aussucht. Zumindest aber kann eine sorgsame, der jeweiligen Situation angepasste Vertragsgestaltung maßgeblich helfen, Risiken zu minimieren. ■



**LIOBA GRÜNBERG** ist Rechtsanwältin bei Noerr LLP in Berlin.



**DR. THOMAS LAMBRICH** ist Rechtsanwalt und Partner bei Noerr LLP in Berlin.

## Disponenten aktuell

**P**ersonaldisponenten verdienen mehr, als im Personalmagazin 07/2013 gemeldet. Ein Übermittlungsfehler hatte dazu geführt, dass dort die Zahlen aus dem Jahr 2012 veröffentlicht wurden. Aktuell liegen die Bezüge zwischen 24.000 Euro (Q1 bei einer Firmengröße von weniger als 21 Mitarbeitern) und 42.402 Euro (Q3 bei 1.000 Mitarbeitern und mehr). Das Grundgehalt liegt im Mittel bei 31.027 Euro, Überstunden werden mit 2.404 Euro vergütet und Prämien belaufen sich im Mittel auf 3.446 Euro. 22 Prozent der Disponenten erhalten einen Firmenwagen, 13 Prozent eine betriebliche Altersvorsorge.

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

## Business Phrases: „work experience“



Bei der Sichtung eines englischsprachigen Lebenslaufs („CV“ oder „Resume“) gilt es, die Berufserfahrung („job experience“) des Bewerbers zu erkunden. Wie lange war er teilzeitbeschäftigt („engaged on a part-time basis“), für welche Aufgaben war er allein verantwortlich („solely responsible for ...“), an welchen Projekten aktiv beteiligt („actively involved in“), an welchen speziellen Weiterbildungen hat er erfolgreich teilgenommen („participated successfully in a special training in ...“)?

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

[www.business-english.de/personalmodul](http://www.business-english.de/personalmodul)

## Vergütungshöhen im Vergleich: Welche Branchen zahlen gut?

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

### WO PERSONALER WAS VERDIENEN

#### Durchschnittswerte über 120 %

Chemie, Verfahrenstechnik, Pharma  
Luftfahrt, Autoindustrie  
Unternehmensberatung  
Banken  
Halbleiter  
Sonstige Investitionsgüter  
Telekommunikation, Computer  
Medizintechnik  
Konsum- und Gebrauchsgüter  
Energie, Wasser, Umwelt, Entsorgung

#### Durchschnittswerte 100 - <120 %

Maschinenbau, Anlagenbau  
Finanzdienstleistung, Versicherungen  
Informationstechnologie, Software  
Fahrzeugbau  
IT-Systemhäuser, Elektrotechnik  
Biotechnologie  
Forschungsinstitute  
Feinmechanik, Optik  
Kosmetik  
Druck und Papier, Verpackung  
Sonstige Industrie  
Ingenieurbüro  
Verbände

#### Durchschnittswerte 90 - <100 %

Metall  
Schiffahrt, Bau  
Kunststoff, Gummi, Glas, Keramik  
Lebensmittel/Nahrung, Genuss  
Öffentliche Verwaltung, Behörden  
Großhandel (Technik)  
Krankenhäuser  
Bekleidung, Textil  
Immobilien  
Möbel, Holz  
Medien, Presse  
Personalberatung  
Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung

#### Durchschnittswerte 80 - <90 %

Messebetreiber  
Großhandel (Sonstiges)  
Rechtsberatung  
Werbung und PR  
Internet- und Versandhandel  
Bildungsinstitutionen  
Logistik, Transport, Verkehr  
Sonstige Dienstleistungen

#### Durchschnittswerte <80 %

Kultur, Touristik, Freizeit  
Autohäuser  
Gesundheitswesen  
Einzelhandel  
Soziale Einrichtungen  
Zeitarbeit  
Handwerk  
Call Center  
Hotel und Gaststätten

\* Durchschnittswert der Branche in Prozent vom Gesamtdurchschnitt

#### 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





Ob berufliches oder privates  
Surfen am Urlaubsort: Schützen  
Sie Ihre Geräte und Ihre Daten!

## Sicherheit im Urlaub

**S**martphone, Tablet und Notebook sind oft Bestandteil des Reisegepäcks. Doch wer im Urlaub arbeitet, sollte besonders auf die Sicherheit achten. Kaspersky Lab gibt Tipps für Datenschutz im Urlaub.

Eins: Lassen Sie Geräte nie unbeaufsichtigt. Wer auf Nummer sicher gehen will, sollte Smartphone und andere Geräte im Hotelsafe einschließen oder zusätzliche Sicherheitssoftware nutzen.

Zwei: Sichern Sie Ihre Geräte ab. Dazu gehört eine Verschlüsselung von wichtigen Daten wie ein Zugriffsschutz durch PIN oder Passwort.

Drei: Schützen Sie sich vor Schadsoftware, sogenannter Malware. Mittlerweile sind rund 91.000 Schädlinge bekannt, 99 Prozent haben es auf Android-Geräte abgesehen. Schutz bieten Sicherheitslösungen für mobile Geräte.

Vier: Lassen Sie am Hotspot Vorsicht walten. Hotspots in Hotels, Restaurants und an Flughäfen sind auch ein heißes Pflaster für Datendiebe. Schutz bietet eine VPN-Verbindung. Ohne VPN-Verbindung sollten der Abruf von kritischen E-Mails und Online-Banking tabu sein.

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

### SEMINARE

14. bis  
16. August,  
Karlsruhe

**Führung auf Distanz**  
Tel. 07551 9368-0  
[www.die-akademie.de](http://www.die-akademie.de)

30. August,  
Berlin

**Reisekosten richtig  
abrechnen**  
Tel. 0761 898-4422  
[www.haufe-akademie.de/](http://www.haufe-akademie.de/)  
87.90

10. September,  
München

**Hart verhandeln**  
Tel. 0211 9686-3636  
[www.euroforum.de/](http://www.euroforum.de/)  
P1106083

11. September,  
München

**Personalkosten optimieren  
und effizient gestalten**  
Tel. 0211 5978-0  
[www.dgfp.de/seminare](http://www.dgfp.de/seminare)

20. September,  
Hamburg

**Die passenden Auszu-  
bildenden finden und  
gewinnen**  
Tel. 0761 898-4422  
[www.haufe-akademie.de/](http://www.haufe-akademie.de/)  
87.69

### ONLINE-SEMINARE

29. August **Keine Angst vor Big Data:  
Das müssen Sie wissen**

3. September **Datenschutzrecht –  
aktuelle Entwicklungen  
und Tophemen**

12. September **Mitarbeiter führen  
im Gespräch**

17. September **Projekte erfolgreich  
starten**

19. September **Elternzeit**

25. September **Alkohol am Arbeitsplatz**

Weitere Informationen zu den Online-Seminaren erhalten Sie unter **Tel. 0180 5050-440** und [www.haufe-online-training.de](http://www.haufe-online-training.de)



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

## Weiterbildung für Personalprofis

**GESUNDHEITSMANAGEMENT.** Vier neue BGM-Seminare des TÜV Süd vermitteln, wie Unternehmen Leistungsfähigkeit, Motivation und Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeiter fördern können und gleichzeitig die Produktivität steigern. Der Zusammenhang zwischen Führungsstil und Mitarbeitergesundheit wird im Seminar „BGM als Führungsaufgabe“ beleuchtet. Für den Umgang mit Mitarbeitern, die krank zur Arbeit kommen oder nach längerer Abwesenheit zurückkehren, schult das Seminar „Betriebliches Eingliederungsmanagement“. Für Gesundheitsmanager, die den fachlichen und überbetrieblichen Austausch suchen, gibt es den Kurs „Expertenlösungen für BGM-Beauftragte“. Und das Thema Qualitätsmanagement erläutert das Seminar „Interne BGM-Audits erfolgreich durchführen.“

[www.tuev-sued.de](http://www.tuev-sued.de)

**PERSONALENTWICKLUNG.** Die fünfteilige Seminarreihe „Personalentwicklung im Mittelstand“ stellt die Entwicklung eines auf das Unternehmen zugeschnittenen PE-Konzepts in den Vordergrund. Verantwortliche für die Personalentwicklung in Unternehmen lernen, ihre PE-Aktivitäten zielgerichtet und systematisch weiterzuentwickeln, neue Akzente zu setzen und professionell umzusetzen. Die Seminarreihe, für die maximal zwölf Teilnehmer zugelassen werden, beinhaltet drei eintägige Seminare und zwei eineinhalbtägige Seminare. Sie beginnt am 27. und 28. September mit dem Thema „Personalentwicklung in der Praxis“ und endet am 21. und 22. März mit der „Rolle des Personalentwicklers“. Veranstaltungsort ist ein Seminarhotel in unmittelbarer Umgebung von Bonn.

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

# Mit Persönlichkeit punkten

**PRAXIS.** Nur wer als Person im Unternehmen bekannt ist, erhält die Möglichkeit, Einfluss zu nehmen und Karriere zu machen. Treten Sie aus der Unsichtbarkeit heraus.

Von **John Whiting**

**E**s ist großartig, innerhalb des Personalbereichs einen erfüllenden Job auszuüben. Und es ist verlockend, in dieser Position und den guten Beziehungen zu den Kollegen und der Geschäftsführung zu verharren. Aber Sie sollten nicht vergessen, dass sich Unternehmen und die professionellen Rollen innerhalb von HR laufend weiterentwickeln. Und dass sich in Zukunft einige neue Möglichkeiten und Betätigungsfelder innerhalb und außerhalb des Unternehmens ergeben könnten. Arbeiten Sie deshalb laufend an Ihrer Persönlichkeit und an Ihrem eigenen guten Namen. Stellen Sie heraus, für welche Themen Sie stehen, welche Haltungen Sie einnehmen, damit Sie bei Beförderungen oder von Headhuntern nicht übersehen werden.

## Wofür stehen Sie?

Heute einen tollen Job zu machen, garantiert morgen noch keine erfolgreiche

---

**Heute einen tollen Job zu machen garantiert morgen noch keine erfolgreiche Karriere. Arbeiten Sie daran, als Persönlichkeit bekannt zu werden.**

---

,Karriere. Für die Unternehmen von heute geht es darum, diejenigen Personen zu ermitteln, zu fördern und zu halten, die den Unternehmenserfolg beschleunigen. Wenn Sie als jemand wahrgenommen werden, der dem Unternehmen kein neues Wachstum bringt, könnten Sie als entbehrlich gelten. Im Umkehrschluss bedeutet das: Sie müssen im Unternehmen als Persönlichkeit bekannt und anerkannt sein – und zwar von den richtigen Personen. Nur so erhalten Sie die Möglichkeit, innerhalb des Unternehmens Einfluss auf die Strategie und die künftige Entwicklung zu nehmen.

In den großen und vielschichtigen Unternehmen von heute benötigen Sie dazu eine positive persönliche Marke. Darunter versteht sich eine Ansammlung von Werten, Erfahrungen und Assoziationen, die mit Ihrer Person in Verbindung gebracht werden. Die persönliche Marke verkörpert das, was Kollegen und Mitarbeiter über Sie denken, wenn Ihr Name erwähnt wird. Wenn diese persönliche Marke nur schwach ausgeprägt oder nicht positiv besetzt ist, werden Sie sowohl für das Management Ihres Unternehmens als auch für externe Personaldienstleister, die für die Besetzung einer freien Stelle nach einer Spitzenkraft suchen, unsichtbar sein. Sie müssen also herausstellen, was Sie besonders macht: Wofür stehen Sie? Wofür wollen Sie in Zukunft bekannt sein?


Eine positive persönliche Marke zu haben ist auch für Ihr Team, Ihre Abteilung und das Unternehmen insgesamt wichtig. Sie sind ein Aushängeschild für Ihr Team und das gesamte Unternehmen.

Wie Sie zur gesamten strategischen Richtung des Unternehmens beitragen können, wird von der positiven persönlichen Marke abhängen, die Sie bei Ihren Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern sowie bei externen Geschäftskontakten etabliert haben. Es geht um Ihre Fähigkeit, eine persönliche Marke aufzubauen, die Ihre aktuelle Position übersteigt und Sie zu einem attraktiven Kandidaten für eine interne Beförderung und für externe Unternehmen macht.

Sie sollten die Bedeutung Ihrer positiven persönlichen Marke außerdem nicht unterschätzen, wenn Sie erstklassige Fachleute für Ihr Team gewinnen wollen, denn Spitzenkräfte wollen mit Spitzenkräften zusammenarbeiten. Meine Erfahrungen mit der Anwerbung von Führungskräften ist, dass hochkarätige Kandidaten, die ansonsten nur zögerlich über einen Wechsel in ein anderes Unternehmen nachdenken würden, deutlich eher bereit sind, zuzuhören und eine potenzielle Position zu diskutieren, wenn es in dem Unternehmen eine starke Führungspersönlichkeit mit einer positiven persönlichen Marke gibt.

## Bauen Sie Ihre Marke auf

Es besteht jedoch ein feiner Unterschied zwischen dem Aufbau einer positiven persönlichen Marke und offenkundiger Eigenwerbung. Das ist eine Herausforderung, mit der zahlreiche Führungskräfte zu kämpfen haben. Verzichten Sie auf platte Werbung in eigener Sache. Verzichten Sie jedoch nicht darauf, Ihre eigene Persönlichkeit und die Werte, für die Sie stehen, bekannt zu machen.



Denn es ist ein Irrtum zu glauben, dass die Qualität Ihrer Arbeit für sich selbst spricht. Sie müssen diese auch kommunizieren, damit Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter sowie Externe davon erfahren. Deshalb rate ich, in fünf Schritten vorzugehen, um Ihre eigene positive persönliche Marke zu entwickeln und zu kommunizieren.

1. Erkennen Sie Ihre Bedeutung: Von einer positiv besetzten persönlichen Marke profitieren nicht nur Sie. Die persönliche Marke ist ein wichtiger Teil der Strategie für Ihr Team, Ihre Abteilung, Ihre Sparte und das gesamte Unternehmen.

2. Ergründen Sie Ihre Marke: Um Ihre persönlichen Eigenschaften kommunizieren zu können, müssen Sie zunächst wissen, was Ihre Marke aktuell ausmacht und in welche Richtung sie

sich entwickeln sollte. Fragen Sie sich ernsthaft: „Wer bin ich?“ und „Für was möchte ich bekannt sein?“. Finden Sie heraus, wer Sie kennen sollte, und machen Sie einen Plan zur erfolgreichen Umsetzung.

3. Vermitteln Sie die Botschaft intern: Die wichtigste Art und Weise, Ihre Marke zu entwickeln, ist persönlich gesehen zu werden. Networking wird häufig nur als etwas Externes betrachtet. Internes Networking ist aber genauso wichtig. Machen Sie es sich zum Ziel, das gesamte Unternehmen kennenzulernen. Schärfen Sie außerdem Ihr Profil per E-Mail. Berücksichtigen Sie dabei aber, dass E-Mails – gerade wenn sie unüberlegt und zu häufig eingesetzt werden – als platte Werbung und gelegentlich sogar als Belästigung aufgefasst werden können.

4. Vermitteln Sie die Botschaft extern: Heben Sie sich durch regelmäßige Aktivitäten und wertvolle Beiträge auf Xing, LinkedIn oder Twitter sowie über Blogs von der Masse ab. Sprechen Sie auf Konferenzen, legen Sie Wert auf Networking, werden Sie ein Pressekontakt für Ihr Unternehmen. Arbeiten Sie daran, auf positive Weise als Experte auf einem bestimmten Gebiet bekannt zu werden. Es geht nicht darum, rund um die Uhr online zu sein, sondern darum, dass andere etwas davon haben. Wir befinden uns im Zeitalter der großen Datenmengen. Helfen Sie anderen, sich durch die Informationsüberflutung zu kämpfen, und seien Sie das digitale Äquivalent eines „Intellektuellen“.

5. Vermitteln Sie Ihre Botschaft kontinuierlich: Der Aufbau einer Marke braucht Zeit und muss stetig erfolgen. Es gibt zahllose Blogs mit nur ein oder zwei Beiträgen, die vor Jahren geschrieben wurden. Lassen Sie Ihre Markenbildung nicht im Sande versinken. ■

Damit Sie aus der Masse hervorstechen, sollten Sie Ihre persönliche Markenbildung strategisch angehen.



**JOHN WHITING** ist Leiter der Advanced Technology Group bei Futurestep, einem Unternehmen von Korn Ferry.



## Traditionelles Lernen geht an der Realität vorbei



**WEITERBILDUNG.** Weiterbildung sollte ganz anders gestaltet werden, als wir das bislang kennen – lustvoll, herausfordernd, eigenständige Antworten erzwingend und praxisbezogen. Die klassische Weiterbildung kann die Herausforderungen der Praxis kaum noch erfolgreich bewältigen, meint Autorin Sonja Radatz. Es ist an der Zeit, die Weiterbildung weiterzubilden, so ihr Appell. Die traditionelle „Allgemeinbildung“ gehe angesichts veränderter Anforderungen an der Realität vorbei. In ihrem Buch nähert sie sich dem Thema aus relationaler Sicht. Diese fasst Wissen nicht als das Bild einer objektiven Realität auf, sondern betrachtet sie als Organisationsweise von

Erfahrungen. Radatz führt in die Grundlagen der relationalen Lerntheorie ein, beschreibt Lernformate und -formen und wirft einen Blick auf Umsetzungsmöglichkeiten. Auch auf firmenspezifische Aspekte wie relationale Lernformate für Inhouse-Weiterbildungen, Führungsbegleitung fürs Topmanagement und Relational Leadership Development geht sie ein. Ein weiteres Kapitel ist der Praxis gewidmet. Hier ist etwa beschrieben, wie eine relationale Führungskräfteakademie entstand.

**BEWERTUNG:** Der relationale Ansatz von Sonja Radatz, Geschäftsführerin des Instituts für Relationale Beratung und Weiterbildung, sieht starken Veränderungsbedarf in der Weiterbildung. Lernen funktioniert laut dieser Sichtweise im jeweiligen Kontext und fortwährend – ganz ohne Seminar. Zur Erläuterung dieses Ansatzes steigt die Autorin tief in die Theorie ein, bevor sie mögliche Anwendungsformen und Beispiele beschreibt. (dfu)

Sonja Radatz: *Die Weiterbildung der Weiterbildung*. 221 Seiten, Literatur-VSM, Wien, 2013. 33,95 Euro.

## Menschen sind die wahren Treiber erfolgreicher Marken



**MARKETING.** Die wahren Treiber von erfolgreichen Marken sind nicht nur die Konzepte und Methoden, die dahinterstecken, sondern die Menschen, die mit ihrer Energie und Einsatzbereitschaft Verantwortung für die ihnen anvertrauten Marken übernehmen. Und diese Menschen brauchen Werkzeuge, um ihr Handwerk ausüben zu können. In diesem Buch stellen Marken-Strategieberater zwölf solche Werkzeuge vor – und zwölf Menschen, die Verantwortung

für Marken aus ganz unterschiedlichen Branchen und Ländern tragen. Herausgeber des Buchs ist Klaus-Dieter Koch, Gründer der Marken-Strategieberatung Brand Trust.

**BEWERTUNG:** Dieses Fachbuch richtet sich in erster Linie an Marketingspezialisten. Aber auch Personalmanager, gerade solche, die für Personalmarketing und Employer Branding im Unternehmen verantwortlich sind, können aus den einzelnen Interviews einiges lernen. Hier erfahren sie, wie erfolgreiche Marken wie Kitzbühel, Emmi oder Stabilo aufgebaut wurden, und können daraus Ideen für die eigene Marktpositionierung als Arbeitgeber ziehen. (dfu)

Klaus-Dieter Koch (Hrsg.): *No. 1 Brands. Die Erfolgsgeheimnisse starker Marken*. 405 Seiten, Orell Füssli Verlag, Zürich, 2013. 36,95 Euro.

## Mehr Kreativität in gedruckten Stelleninseraten



**STELLENANZEIGEN.** Laut Autor Kay Tangermann gibt es zwei Typen von Personalchefs: den Verwalter, Administrator und Zahlenmensch einerseits und den Animateur und Teilchenbeschleuniger andererseits. Der erste schaltet Stellenanzeigen, die im Aufbau und textlich nüchtern, trocken und tabellarisch gestaltet sind. Der zweite gestaltet Personalanzeigen, die originell, anregend und unverwechselbar sind und sich so

aus der breiten Masse abheben. In seinem Buch stellt der Autor prämierte Printinserate vor und geht auf die Historie der Stellenanzeige ein. Der Autor beschreibt außerdem, wie Gemeinplätze und Floskeln sowie unpassende Typografie oder schlechte Motive den Erfolg einer Stellenanzeige beeinträchtigen. Die Ausführungen sind rein auf gedruckte Stellenanzeigen ausgerichtet.

**BEWERTUNG:** Das Buch ist ein Plädoyer für mehr Kreativität in gedruckten Stellenanzeigen und liefert zahlreiche Beispiele unterschiedlicher Qualität. Leider fehlen aktuelle Untersuchungen zum Leserverhalten oder zu den Vorstellungen und beruflichen Zielen verschiedener Zielgruppen, sodass die Ausführungen etwas im luftleeren Raum hängen bleiben. (dfu)

Kay Tangermann: *Wie Sie die Elite für Ihr Unternehmen gewinnen*. 60 Seiten, Books on Demand, 2013. 16,80 Euro.

## i.A. und i.V. bei Unterschriften

**Personalmagazin, Heft 6/2013, Seite 68 ff.**

Die Feinheiten von Vollmacht und Prokura haben wir im Juni-Heft erörtert. Eine Leserfrage dazu, wie die Zeichnungsfloskeln i.A. („im Auftrag“) oder i.V. („in Vertretung“ oder „in Vollmacht“) zu bewerten sind, beantwortet Rechtsanwalt Dr. Utz Andelewski von Salans LLP.

Streng formal betrachtet folgt aus der Verwendung des Kürzels „i.A.“, dass der Unterzeichnende als Bote auftritt. Da ein Bote – im Unterschied zum Stellvertreter („i.V.“) – keine eigene Willenserklärung abgibt, könnte deshalb beispielsweise eine mit „i.A.“ unterzeichnete Kündigung unwirksam sein. Im allgemeinen, nichtjuristischen Sprachgebrauch werden jedoch häufig beide Kürzel als Kenntlichmachung einer Stellvertretung aufgefasst, etwa bei der Zeichnung des Inhabers einer Handlungsvollmacht im Sinne des § 54 HGB. Im Geschäftsverkehr können daher beide Kürzel vom Vertragspartner im Zweifel dahingehend gedeutet werden, dass der Unterzeichnende als Vertreter des Unternehmens gehandelt hat – mit der Folge, dass das Unternehmen an den abgeschlossenen Vertrag gebunden ist, wenn im Innenverhältnis eine wirksame Vollmacht vorliegt. Dies gilt insbesondere, wenn Begleitumstände und soziale Stellung des Handelnden für eine Stellvertretung sprechen, so etwa bei einem Personalleiter. Um etwaige Missverständnisse zu vermeiden, sollte gleichwohl in einer Unterschriftenregelung genau festgelegt werden, welcher Mitarbeiter seine Unterschrift mit welchem Kürzel versehen darf.

## Hohe Beiträge reduziert

**Personalmagazin, Heft 5/2013, Titelthema**

Kritik an der Umsetzung des Beitragsrechts in der gesetzlichen Unfallversicherung haben wir im Titelthema in unserer Mai-Ausgabe geübt. Dass sich genaues Hinschauen bei der Thematik tatsächlich auszahlt, bestätigt ein Leser.

Sie haben in Ihrem Personalleiter-Fachmagazin als einer der wenigen das Thema der Beitragsreherhebung und Veranlagung bewertet und in Ansätzen Möglichkeiten der Handhabung mit diesem schwierigen Thema aufgezeigt. Ich bin Personalleiter einer Bauunternehmensgruppe. Gerade in diesem Wirtschaftszweig ist das Thema Berufsgenossenschaft allgegenwärtig, da die prozentuale Belastung in Bezug auf die Lohnsummen exorbitant hoch ist. Wir haben uns in den letzten Jahren mit der Thematik der Beitragskorrekturen beschäftigt und außerordentliche Erfolge erzielt. Seit 2004 pflege ich intensiven Kontakt zu einem Beratungsunternehmen, das uns ermöglicht, Beitragsreduzierungen in der Zukunft als auch Erstattungen in sehr hoher Größenordnung umzusetzen. Ich war sehr überrascht, zu einem derartig drögen, aber brisanten Thema überhaupt einen fachlichen Artikel im Personalmagazin zu finden. Zu wünschen ist, dass das Thema auch zukünftig intensiviert wird und mit Fachbeiträgen aus der Praxis sowie Spezialisten komplettiert wird, um einen Spielraum gegen das Zwangsmonopol der Berufsgenossenschaften zu ermöglichen.

André Hannig, Ludwig Freytag GmbH & Co KG

## IMPRESSUM

### VERLAG

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger  
Straße 9, D-79111 Freiburg  
Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg  
Registergericht Freiburg, HRA 4408  
Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungs  
GmbH, Sitz Freiburg,  
Registergericht Freiburg,  
HRB 5557, Martin Laqua  
Geschäftsführung: Isabel Blank,  
Markus Dränert, Jörg Frey, Birte Hackenjos,  
Randolf Jessl, Matthias Mühe, Markus Reith-  
wiesner, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies  
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe  
Steuernummer: 06392/11008  
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE  
812398835

### ABONNENTEN-SERVICE UND VERTRIEB

Tel.: 0800 / 72 34 253 (kostenlos)  
Fax: 0800 / 50 50 446 (kostenlos)  
E-Mail: Zeitschriften@haufe.de

### VERLAGSLEITUNG / HERAUSGEBER

Reiner Straub, Randolf Jessl

### ERSCHEINUNGSWEISE

Monatlich, in der Regel am letzten Freitag  
eines Monats, 15. Jahrgang

### REDAKTION

Reiner Straub (str) (v.i.S.d.P.)  
E-Mail: reiner.straub@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 Röbler (mer)  
E-Mail: melanie.roessler@personalmagazin.de  
Kristina Enderle da Silva (end)  
E-Mail: kristina.enderle@personalmagazin.de  
Michael Müller (mim)  
E-Mail: michael.muller@personalmagazin.de  
Andrea Kraß (ak)  
E-Mail: andrea.kraß@personalmagazin.de

### REDAKTIONSASSISTENZ

Sabine Schmieder, Tel.: 07 61/8 98-3032  
Brigitte Pelka, Tel.: 07 61/8 98-3921, Telefax 8 98-  
99-3921, E-Mail: redaktion@personalmagazin.de

### AUTOREN UND MITARBEITER DIESER AUSGABE

Lars Attmer, Patric Cloos, Marco Dilenge, Dr. Kilian  
Friemel, Fabiola Gerpott, Winfried Gertz, Stephan  
Grabmeier, Lioba Grünberg, Prof. Dr. Benedikt Hackl,  
Dr. Thomas Lambrich, Ruth Lemmer, Virginia Lepi-  
arczyk, Lukas Müller, Prof. Dr. Thorsten Petry, Georg  
A. Pflüger, Michael Richter, Jörg Sander, Christian  
von Schirach, Ilona Sposato, Victoria Steffens, Marc

Wagner, Bernd Weller, John Whiting, Alexander R.  
Zumkeller

### GRAFIK / LAYOUT

Ruth Großer, Hanjo Tews

### ANZEIGEN

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2013  
Bernd Junker, Tel. 09 31 / 27 91-556  
E-Mail: bernd.junker@haufe-lexware.com  
Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9,  
D-97076 Würzburg

### ANZEIGENLEITUNG

(verantwortlich für Anzeigen)  
Bernd Junker, Tel. 09 31 / 27 91-556  
E-Mail: bernd.junker@haufe-lexware.com

### KEY ACCOUNT MANAGEMENT

Dominik Castillo, Tel.: 09 31/27 91-751, Fax -477  
E-Mail: dominik.castillo@haufe.de

Annette Förster, Tel.: 09 31/27 91-544, Fax -477  
E-Mail: annette.foerster@haufe.de

Thomas Horejsi, Tel.: 09 31/27 91-451, Fax -477  
E-Mail: thomas.horejsi@haufe.de

Michael Kretschmer, Tel.: 09 31/27 91-562, Fax -477  
E-Mail: michael.kretschmer@haufe.de

### ANZEIGENDISPOSITION

Christine Woltz, Tel.: 09 31/27 91-472, Fax -477  
E-Mail: christine.woltz@haufe-lexware.com

### ABONNEMENT-PREISE

Jahresabonnement (12  
Ausgaben) 128 Euro inkl. MwSt., Porto- und  
Versandkosten; Bestell-Nummer: 04062-0001,  
ISSN: 1438-4558. Bezieher des Loseblattwerks „Das

Personalbüro in Recht und Praxis“ und der CD-  
ROM „Haufe Personal Office“ sowie „Haufe Steuer  
Office Premium“ erhalten das Personalmagazin  
im Rahmen ihres Abonnements.

**DRUCK** Firmengruppe Appl, Echter Druck GmbH,  
Delpstraße 15, 97084 Würzburg

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

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

**LESERBRIEFE** Wir behalten uns vor, Leserbriefe zu  
kürzen. Aktuelle Informationen zu den Zeitschri-  
ften- und Online-Angeboten der Haufe-Gruppe  
finden Sie unter: [www.haufe.de/mediacenter](http://www.haufe.de/mediacenter).

# Ganz persönlich

## Was machen Sie gerade?

Es ist Freitagabend. Dieser Fragebogen ist anregend und passt zur Vorbereitung auf einen anstehenden Führungskräfte-Workshop: Was sind unsere Stellschrauben, um zukunftssicher zu bleiben?

## Was sind Ihre aktuellen Herausforderungen in HR?

Wir müssen die unternehmensspezifischen Anpassungen auf die Megatrends demografischer Wandel, Digitalisierung, Individualisierung und kulturelle Vielfalt vorantreiben. Ein Schlüssel hierzu ist ein verändertes Verständnis von Führung.

## Welches Projekt würden Sie umsetzen, wenn Ihr HR-Budget verdoppelt würde?

Das HR-Budget verdoppelt sich nicht. Wir müssen im Tagesgeschäft die Führungskräfte und Mitarbeiter erreichen. Dazu gehören die richtige Einstellung, kontinuierlicher Kompetenzaufbau und Geschäftsverständnis.

## Eine wichtige Tugend für einen Personalmanager ist ...?

Tapferkeit, um schwierigen Situationen furchtlos gegenüberzutreten. Dazu gehört zwingend: Aufrichtigkeit.

## Wie halten Sie es mit der Work-Life-Balance?

Mir gefällt „Life Balance“ besser. Work ist auch Life. Ich arbeite mit Begeisterung. Für meinen Ausgleich sorgt intensives Ausdauer- und Krafttraining. Erholung bietet alles rund um meine Familie.

## Wie kam es, dass Sie sich für eine HR-Laufbahn entschieden haben?



**THOMAS BELKER** ist seit 2006 Konzern-Personalchef der Obi Group Holding. 2012 beschäftigte Obi über 43.000 Mitarbeiter in 13 europäischen Ländern. Thomas Belker studierte Jura an der Ludwig-Maximilians-Universität in München. Er arbeitete zunächst als Rechtsanwalt. Danach folgten Managementaufgaben in den Personalbereichen des Universitätsklinikums Essen, von West-LB, E-Plus und Hilti.

Eigentlich war ich Rechtsanwalt. Dann habe ich eine andere Art von Verantwortung schätzen gelernt: die Möglichkeit, als HR-Manager Wandel zielorientiert zu forcieren. Dabei bin ich geblieben.

## Wie haben Sie sich zuletzt weitergebildet?

Soeben wurde meine Abhandlung zur Frage, was Global Leadership in der

Praxis bedeutet, veröffentlicht. Die Beschäftigung mit diesem Thema hat mich mit Experten aus der ganzen Welt zusammengeführt. Das war Lernen pur.

## Wer inspiriert Sie?

Vordenker wie David Rock, Karen Stephenson und Reinhard K. Sprenger.

## VORSCHAU AUSGABE 09/13



### TITEL

Die 40 führenden Köpfe im Personalwesen

### MANAGEMENT

Pfiffige Ideen für Azubis

### ORGANISATION

Flexible Arbeitsmodelle in Call-Centern

### RECHT

Serie Betriebsratswahlen

### PERSÖNLICH

Peer-to-Peer Consulting

Das nächste Personalmagazin erscheint am 28. August





## Die führenden Fachlösungen für erfolgreiche Personalarbeit!

Die verschiedenen Versionen der **Haufe Personal Office** Familie kombinieren Fachinformationen mit Arbeitshilfen, Online-Seminaren und seit neuestem e-Trainings der Haufe Akademie. Machen auch Sie Haufe Personal Office zur professionellen Unterstützung für Ihre erfolgreiche Personalarbeit.

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

**HAUFE.**





# Sportlich in allen Facetten.

**Der Audi A5 Sportback\* mit der neuen S line selection.  
Jetzt im Leasing ab 299,- €<sup>mtl.</sup>**

Sportlicher. Stilvoller. Exklusiver. Erleben Sie ihn bei einer Probefahrt und konfigurieren Sie jetzt schon Ihr Wunschmodell auf [www.audi.de/s-line-selection](http://www.audi.de/s-line-selection)



## Leasingbeispiel<sup>1</sup>

**Audi A5 SB 1.8 TFSI\*\* 125 kW (170 PS)<sup>2</sup>**

Leasingsonderzahlung	<b>6.775 €</b>	Jährliche Fahrleistung	<b>10.000 km</b>
Nettodarlehensbetrag (Anschaffungspreis)	<b>29.275 €</b>	Laufzeit	<b>36 Monate</b>
Sollzinssatz (gebunden) p. a.	<b>1,50 %</b>	Monatliche Leasingrate	<b>299 €</b>
Effektiver Jahreszins	<b>1,50 %</b>	Gesamtbetrag	<b>17.539 €</b>

<sup>1</sup>Ein Angebot der Audi Leasing, Zweigniederlassung der Volkswagen Leasing GmbH, Gifhorn Str. 57, 38112 Braunschweig. Bonität vorausgesetzt. <sup>2</sup>Zzgl. Überführungs- und Zulassungskosten.

\*Kraftstoffverbrauch, kombiniert: 8,1–4,5 l/100 km; CO<sub>2</sub>-Emissionen, kombiniert: 190–119 g/km.

\*\*Kraftstoffverbrauch Audi A5 SB 1.8 TFSI 125 kW (170 PS); innerorts: 7,0 l/100 km, außerorts: 5,2 l/100 km, kombiniert: 5,9 l/100 km; CO<sub>2</sub>-Emissionen, kombiniert: 136 g/km, Effizienzklasse B.