

10.2013 | 11.80 EUR

personalmagazin

MANAGEMENT UND ORGANISATION

www.personalmagazin.de



MATERIAL-NR. 04062-5156
2.3.0.1
91783648100069

Zeit & Zutritt
Mobilität und
Sicherheit werden
wichtiger
s. 54

Mein Freund, der Bewerber

Wie Sie mit Social Recruiting geeignete Mitarbeiter finden s. 14

FOLGE Wie Sie die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen besser und nachhaltiger nutzen s. 30

URSACHE Gehaltsanalysen zeigen Gründe für unterschiedliche Löhne bei Männern und Frauen s. 48

WIRKUNG Ein Wechsel in Teilzeit kann einen langen Urlaub des Mitarbeiters zur Folge haben s. 74

**Erfolgreich bleibt,
wer effizient arbeitet.
Darum setze ich bei
der Lohnabrechnung
auf DATEV.**

Bei der Lohnabrechnung spielen Effizienz und Zuverlässigkeit eine wichtige Rolle. Gut, dass DATEV-Lösungen beides berücksichtigen. Mehr Infos zum umfassenden Software-, Unterstützungs- und Weiterbildungsangebot bei Ihrem Steuerberater oder unter Tel. 0800 1001116.

www.datev.de/lohnabrechnung



Zukunft gestalten. Gemeinsam.



Liebe Leserinnen und Leser,

die Deutsche Bahn hat mit den Personalproblemen am Mainzer Hauptbahnhof eine hitzige öffentliche Debatte ausgelöst, auch in der Personalerszene. Hat das Personalmanagement versagt, wie die Kritiker vorwerfen? Erstens: Die Vorfälle in Mainz waren für die Bahn eine Blamage, die den Kunden, Mitarbeitern und dem Unternehmen geschadet hat. Das räumte Personalvorstand Ulrich Weber öffentlich ein. Zweitens: Für das enorme



„Wegen eines lokalen Vorgangs wurde die

gesamte Personalpolitik von Ulrich Weber infrage gestellt. Das ist bitter.“

Reiner Straub, Herausgeber

Echo in der Öffentlichkeit spielten Sommerloch und Wahlkampf eine zentrale Rolle. CEO Rüdiger Grube und der Personalvorstand haben zwar etwas spät reagiert, sind aber offensiv mit Fehlern umgegangen. Das war vorbildlich. Drittens: Nach einem Jahrzehnt des Personalabbaus hat Weber einen Kurswechsel eingeleitet. Dazu gehörte die Einführung der strategischen Personalführung und eine beachtenswerte Rekrutierungs-

offensive. Dass die Massenmedien das nicht wahrnehmen (wollen), ist nachvollziehbar. In der Personalerszene nicht. Viertens: Der Personalvorstand hat die Gewerkschaften, die hier ihre Chance witterten, eingefangen; gemeinsam wird die Personalplanung erneut analysiert.

Wegen eines lokalen Vorgangs wurde die gesamte Personalpolitik von Ulrich Weber infrage gestellt, die auf einem zukunftsweisenden Weg ist. Das ist bitter. „Jetzt erst recht“ lautet die Reaktion aus der Personalabteilung der Bahn. In einem Fachbeitrag, den wir lange vor Mainz beauftragt haben, stellt Weber mit BCG-Beratern den Kurswechsel dar. Ihm kommt nun besondere Aufmerksamkeit zu.

Ihr

Reiner Straub



Sprachentraining für Fach- u. Führungskräfte

- individuelle Kursprogramme für Ihre Branche
- an über 40 Standorten, Online oder in Ihrem Unternehmen
- zertifiziertes Qualitätsmanagement nach ISO 9001



KERN AG

IKL Business Language Training & Co. KG
Leipziger Straße 51, 60487 Frankfurt/Main
kern.frankfurt@kerntesting.com

(0 69) 7 56 07 39-0
www.kerntesting.com

KERN AG IKL Sprachzentren unter anderem in:

Aachen · Augsburg · Berlin · Bielefeld · Bochum · Bonn
Braunschweig · Bremen · Darmstadt · Dortmund · Dresden
Duisburg · Düsseldorf · Essen · Frankfurt/Main · Freiburg
Friedrichshafen · Hamburg · Hannover · Heilbronn · Ingolstadt
Kaiserslautern · Karlsruhe · Kassel · Kiel · Köln · Leipzig
Mainz · Mannheim · Mönchengladbach · München · Münster
Nürnberg · Offenbach · Saarbrücken · Schweinfurt · Stuttgart
Ulm · Weil a. Rh. · Wiesbaden · Wuppertal · Würzburg



10

Ein Berliner Traum

Die Personalverbände müssen sich zusammenschließen, um in Berlin zu punkten.



14

Mein Freund, der Bewerber

Mitarbeiter empfehlen, Kontakte pflegen, offenes Image aufbauen: die Erfolgsfaktoren für Unternehmen im „Social Recruiting“.

SZENE

06 News und Events

10 Ein Berliner Traum

Warum der politische Einfluss von HR-Verbänden bisher begrenzt ist

TITELTHEMA

14 Mein Freund, der Bewerber

Social Recruiting heißt vor allem: Beziehungen zu Bewerbern pflegen

17 Der persönliche Kontakt zählt

Die Techniker Krankenkasse setzt auf den Dialog mit den Bewerbern

20 Identifikation und Empfehlung

Wie die Berliner Stadtreinigung mit ihrem Arbeitgeberimage punktet

22 Die Tücken bei der Ansprache

Grundsätzliche Kommunikationsregeln kennen und einhalten

24 Kandidaten von Konkurrenten abwerben: Wie Unternehmen hier vorgehen können und dürfen, zeigt Rechtsanwalt Dr. Carsten Ulbricht

MANAGEMENT

26 News und Dienstleistungsmarkt

30 Frischer Wind für Folgeprozesse

Wie Change-Projekte nach Mitarbeiterumfragen nachhaltiger werden, zeigt das Beispiel der K+S Gruppe

34 Ganzheitlich neu aufstellen

Die Bahn steht wegen Personalengpässen in der Kritik. Mit welchen Maßnahmen sie den Mangel zu bekämpfen versucht

38 Stufe für Stufe zum Transfer

Aus Theorie wird Praxis: Führungsleitlinien im Alltag implementieren

SPEZIAL

54 Neue Sicherheitsanforderungen

Eine Luftfrachtregelung bringt verschärfte Zutrittskontrollen mit sich

56 Mehr Schutz für Unternehmen

Sicherheit wird wichtiger: Wie sich der Zeitwirtschaftsmarkt verändert

ORGANISATION

42 News und Softwaremarkt

44 Fluch und Segen zugleich

Ein handlungsleitender Überblick zu den zahlreichen Arbeitgeberwettbewerben, -rankings und -siegeln

48 Ursachen für die Entgeltlücke

Eine Analyse zeigt Ansatzpunkte für eine geschlechtsneutrale Vergütung

52 Nicht ohne meinen Schlüssel

Die verschiedenen Wege, um vertrauliche Emails zu verschlüsseln

59 Sensible Daten kontrollieren

Wie sich mobile Geräte sicher in der Zeiterfassung einsetzen lassen

60 Kurz verreist – lang verwaltet

Einsparpotenziale in der Reisezeiterfassung und -abrechnung nutzen

Mein Lohnpartner = exact



74

Skurril lange Urlaube

Die Zahl der Urlaubstage berechnen: Wenn Mitarbeiter ihre Arbeitszeit reduzieren, birgt das einige Herausforderungen.



RECHT

62 News

64 Aktuelle Urteile

66 Abbruch oder Korrektur

Was zu tun ist, wenn Fehler in der Betriebsratswahl unterlaufen

70 Vollmacht nicht vergessen

Welche formalen Gründe eine Kündigung unwirksam werden lassen – auch wenn sie davon abgesehen inhaltlich richtig ist

74 Urlaub bei Wechsel in Teilzeit

Den Urlaubsanspruch richtig berechnen, wenn Mitarbeiter ihre Wochenarbeitszeit verringern

PERSÖNLICH

76 News und Weiterbildung

Vergütungs-Check: Das verdient ein fachlicher Trainer

78 Führen Sie sich selbst

Warum es gilt, erst zu lernen, sich selbst zu steuern, um danach andere anleiten zu können

80 Buchtipps

82 Ganz persönlich

Roland Hehn, Geschäftsführer bei der Otto Bock Healthcare GmbH, beantwortet den Fragebogen

RUBRIKEN

03 Editorial

81 Impressum, Rückblick

82 Vorschau



- ✓ 4.000 Kunden
- ✓ 92% Kundenzufriedenheit
- ✓ Einer der TOP 5 Lohnsoftware-Anbieter

3 Lösungen – 1 Partner

- ✓ Lohn-Software
- ✓ Online-Lohnabrechnung
- ✓ Lohn-Outsourcing

www.exact.de/lohn

Mein Lohnpartner

= exact



Stellenwechsel

FLORIAN WURZER

Seit August leitet Florian Wurzer als Head of Talent Acquisition Region Süd bei der Deutsche Bahn Mobility Logistics AG das Regionalteam für Recruiting, Employer Branding und Personalmarketing. Der 33-jährige Diplom-Kaufmann hat in den vergangenen Jahren in zahlreichen Unternehmen von Payback bis Danone, von Unicredit bis Microsoft Erfahrungen im Personalbereich gesammelt, unter anderem im Bereich Employer Branding, Talentmanagement und Nachfolgeplanung sowie im Recruiting. Zuletzt war er bei Intel für Employer Branding, Hochschul-/Personalmarketing, Media Management und weitere Themen zuständig. Florian Wurzer bloggt zu Personalthemen und ist als Dozent für Kommunikations-, Marketing- und Projektmanagementthemen tätig.



© DEUTSCHE BAHN



© ZÜRICH GRUPPE

ALEXANDER LIBOR

Am 1. September übernahm Alexander Libor das Vorstandsressort Unternehmensentwicklung und die Position des Arbeitsdirektors der Zurich Gruppe in Deutschland. In dieser neuen Funktion soll der 44-jährige die strategische Unternehmensentwicklung mit Blick auf das Personalwesen weiter vorantreiben. Der Diplom-Kaufmann begann seine Karriere im Personalwesen beim Automobilzulieferer Leoni. Daraufhin folgten weitere berufliche Stationen als Human Resources Manager und Director Human Resources Europe bei Alcoa. Beim Marktforschungsinstitut GfK SE war Libor globaler Leiter Human Resources. Zuletzt arbeitete er als Direktor Corporate Human Resources bei der Celesio AG. Bei Zurich folgt er auf Dr. Rolf Niemann, der Ende August in den Ruhestand ging.

THORSTEN DREYER

Seit September ist Thorsten Dreyer im Vorstand der Bodelschwingschen Stiftungen Bethel für die Ressorts Personalwesen und Recht zuständig. Der 44-jährige Diplom-Kaufmann war seit 2000 bei der Bertelsmann-Tochter Arvato beschäftigt, wo er verschiedene Aufgaben als Personalleiter und Geschäftsführer wahrnahm. Zuvor war er für eine Unternehmensberatung tätig. Zu seinen künftigen Schwerpunkten zählt er die strategische Personalarbeit sowie die Förderung von Nachwuchskräften und Leistungsträgern. Für Bethel arbeiten rund 17.000 Personen. Thorsten Dreyer folgt Thomas Oelkers nach, der in den Vorstand der Diakonie Rheinland-Westfalen-Lippe gewechselt ist.



© BETHEL STIFTUNGEN

JULIA BORGGRÄFE

Seit Kurzem leitet Dr. Julia Borggräfe den Bereich Personal der Messe Berlin. Die promovierte Juristin war zuvor unter anderem für Damler, die Kölnmesse sowie als Unternehmensberaterin tätig.

HOLGER HOHREIN

Zum 1. Oktober übernimmt Holger Hohrein das Amt als Finanz- und Personalvorstand der Comdirect Bank AG mit Hauptsitz in Quickborn. Er folgt auf den bisherigen Finanz- und Personalvorstand Christian Diekmann, der sein Mandat zum 30. September niederlegt.

ANDREA LARKENS

Neue Bereichsleiterin Personal bei Intersport Deutschland ist Andrea Larkens. Die 40-jährige war zuletzt Mitglied der strategischen

Personalleitung bei Rossmann. Bei Intersport folgte sie auf den bisherigen Personalleiter Ralf Karnowsky.

ANNETTE SIERING

Neuer Vorstand für Personal und Finanzen bei den Berliner Bäder-Betrieben ist Annette Siering. Zuletzt war sie kaufmännische Prokuristin und Geschäftsführerin der Stadt und Land Facility Gesellschaft.

ERNST SULDINGER

Zum neuen Teamleiter Personal bei Hörmann Automotive wurde vor Kurzem Ernst Suldinger ernannt. Er ist seit 2005 beim Automobilzulieferer tätig. Zuvor war der 56-jährige stellvertretender Personalleiter bei Automotive Components Penzberg und Personalreferent bei MAN Nutzfahrzeuge, Werk Penzberg.

+++ Aktuelle Personalien +++ täglich unter www.haufe.de/personal +++ Rubrik „Personalszene“

Zitate

„Wenn sich die Unternehmen nun darüber beschweren, dass der Gesetzgeber harte Vorschriften in der Vorstandsvergütung macht, sollten sie noch einmal über die Genese dieses Themas nachdenken – vor allem Banken und Großunternehmen.“

Philip Heßen, Head of Total Rewards & Mobility, Osram, bei der Towers Watson HR Executive-Konferenz

„Der demografische Wandel ist keine Bedrohung, sondern eine Chance. Für die Telekom gilt: Wir müssen produktiver werden und unsere Potenziale besser nutzen, beispielsweise durch Internationalisierung, durch eine bessere Beteiligung von Frauen und vor allem durch stärkere Beteiligung von Menschen, die älter als 55 Jahre sind.“

Prof. Dr. Marion Schick, Personalvorstand Deutsche Telekom, bei der Towers Watson HR Executive-Konferenz

Drei Fragen an ...

... Eckart von Hirschhausen zum Thema Humor und Arbeit

Frage eins: *Kann Humor den Krankenstand im Unternehmen tatsächlich beeinflussen?*

Eckart von Hirschhausen: Historisch haben sich Medizin und Psychologie lange damit beschäftigt, was Menschen krank macht. Mindestens genauso spannend ist doch die Frage, warum Menschen nicht krank werden und vielleicht sogar glücklich sind. Diese Forschung ist erst rund 20 Jahre alt, international eine große Revolution im Denken, in Deutschland aber noch nicht richtig angekommen. Humor ist eine der zentralen Widerstandskräfte gegen das Verzweifeln. In der Psychologie nennt man die Fähigkeit, mit Belastungen umzugehen, „Resilienz“ und die kann man stärken und trainieren. Humor ist ein Gradmesser, denn lange bevor ich krank werde, verliere ich den Spaß an den Dingen. Deutsche sagen gerne: erst die Arbeit, dann das Vergnügen. Das mag im Bergwerk gelten, aber keiner, der dieses Heft

liest, verdient sein Geld durch körperliche Anstrengung, sondern mit geistiger Leistung. Wer beim Arbeiten kein Vergnügen hat, macht etwas Grundsätzliches falsch.

Frage zwei: *Sollen Unternehmen also mit Feelgood-Managern und Pausenclowns einem Burnout vorbeugen?*

Von Hirschhausen: Die Freude kann nur von innen kommen, aber Unternehmen können sehr wohl Rahmen schaffen, in denen sich Menschen wohler und freier fühlen und eine bestimmte Kultur von Vertrauen möglich ist. Oft arbeiten Unternehmen mit Angst und Druck. Daher wäre viel schon gewonnen, wenn man die Demotivation weglässt. Zusammen mit den Gesundheitswissenschaftlern der Uni Coburg haben wir untersucht, ob ein Online-Training mit Videos und Impulsen aus der positiven Psychologie bei gestressten Mitarbeitern eines Callcenters etwas an der Stimmung und dem Stress ändern kann.



DR. ECKART VON HIRSCHHAUSEN, Arzt, Moderator und Kabarettist, fordert mehr Humor in der Arbeitswelt. Auf dem Harvard Symposium (siehe Seite 8) erklärt er, wie positive Psychologie Medizin und Arbeitswelt verändern kann.

Die Arbeit wird bald publiziert sein, aber schon jetzt darf ich verraten: Es wirkt.

Frage drei: *Wo hat der Spaß ein Ende?*

Von Hirschhausen: Oft hört man: „Wo gelacht wird, gibt es noch Reserven.“ Es ist zynisch, Menschen wie Zitronen auspressen zu wollen, bis alle sauer sind. Humor beginnt da, wo der Spaß aufhört!



Ihr Unternehmen ohne
Employer Branding.

Workshops für mehr Gesundheit im Betrieb

Am 20. November wird zum fünften Mal der Corporate Health Award an die gesündesten Unternehmen Deutschlands verliehen. Initiatoren des Preises sind Handelsblatt, Tüv Süd und EuPD Sustainable Management. Die Preisverleihung findet innerhalb einer Konferenz zum Gesundheitsmanagement statt, bei der unter anderem erfolgreiche Praxisbeispiele aus Unternehmen zur Reduzierung psychischer Belastungen und Stress vorgestellt werden. Eine Podiumsdiskussion behandelt Motivationsstrategien für das betriebliche Gesundheitsmanagement. Im Vorfeld zur Konferenz und Auszeichnung finden darüber hinaus kostenfreie Workshops rund um das Thema betriebliches Gesundheitsmanagement statt. Hierbei geht es unter anderem um Ernährungskompetenz, psychische Gesundheit und effektives Stressmanagement. Veranstaltungsort ist das Steigenberger Hotel Frankfurter Hof in Frankfurt.

www.corporate-health-award.de

TERMINE

10. bis 11. Oktober, Köln	Betriebliches Gesundheitsmanagement Tel. 02421 12177-0 www.mcc-seminare.de
22. und 23. Oktober, München	20. Handelsblatt Jahrestagung Personal 2013 Tel. 0211 9686-3688 www.handelsblatt-personal.de
23. Oktober, München	9. Personalmesse München Tel. 089 94937-0 www.personal-world.de
24. bis 25. Oktober, Amsterdam	HR Tech Europe Tel. 0036 1201-1469 www.hrtecheurope.com
4. bis 5. November, Düsseldorf	Arbeitswelt 2020 Tel. 0211 20063-0 http://wiwo.konferenz.de/arbeitswelten
12. bis 13. November, Königswinter bei Bonn	Haward Fürstenberg Symposium Tel. 04133 22440-29 www.haward.de
15. November, Neckarsulm	3. Deutsches Arbeitsmarkt Forum Tel. 0791 943066-0 www.arbeitsmarktforum.com
20. November, Frankfurt am Main	Konferenz Corporate Health Award Tel. 0228 97143-44 www.corporate-health-award.de



Im MOC München findet am 23. Oktober die Personalmesse 2013 statt.

Produkte, Fachinfos und noch viel mehr

Von Arbeitsorganisation bis Zeitwirtschaft reicht das Produktangebot auf der Personalmesse 2013. Die Münchner Fachmesse, die mittlerweile zum neunten Mal stattfindet, wartet mit über 30 Ausstellern sowie mit Vorträgen in zwei parallelen Foren auf. Dort geht es unter anderem um Ausbildungsmarketing, um Talentmanagement und organisationale Energie sowie um die Frage, wie Unternehmen von Hochschulen profitieren können. Rechtsanwalt Klaus Parchent trägt vor, wie Personaler in Stellenanzeigen Verstöße gegen das AGG und gegen das Wettbewerbsrecht vermeiden. Und Gabriele Bäumler vom Berufsförderungswerk München erläutert, wie Arbeitgeber die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter erhalten und das Potenzial von Wiedereinsteigern nutzen können. Die Personalmesse findet am 23. Oktober 2013 im MOC München (Halle 4) statt.

www.personal-world.de

Next Generation Award

Zum fünften Mal wurde der HR Next Generation Award für exzellente Personaler unter 35 Jahren verliehen. Gewonnen hat Dr. Rebecca Mäke von der Airberlin Technik GmbH. Im Audit konnte sie sich gegen die anderen Finalistinnen durchsetzen: Christina Gräbel, Capgemini Deutschland, Marta Harmacka, Hellmann Worldwide Logistics, Dirka Klettner, Zalando, und Nadja Prinz, Tesa Werk Offenburg. Alle fünf erhielten beim Netzwerkabend der Initiative Neue Qualität der Arbeit (Inqa) ihre Auszeichnung. Der Award zeichnet junge Personaler aus, die am Beginn ihrer Karriere bereits Außergewöhnliches leisten. Vergeben wird der Preis vom Personalmagazin zusammen mit der Messe Zukunft Personal, der Promerit AG, der Inqa und der Initiative Wege zur Selbst-GmbH sowie dem Sponsor Monster.de. Den ausführlichen Bericht lesen Sie in der nächsten Ausgabe.

www.hr-next-generation-award.de

Frankfurter Allgemeine Stellenmarkt



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 oder telefonisch unter **(069) 75 91-34 00**.

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



Samstags. Sonntags. Immer.

Ein Berliner Traum

EINBLICK. Es gibt viele Verbände, die Personalern eine Stimme verleihen wollen. Doch welchen Einfluss haben sie auf die Politik? Bisher steht es schlecht um eine HR-Lobby.

Von **Ruth Lemmer**

Personalmanager können einem deutschen Hobby frönen, der Vereinsmeierei: als Firmenvertreter im Fachverband DGFP, als persönliches Mitglied im BPM, bei der Selbst GmbH oder dem Goinger Kreis sowie deren Dachverband HR Alliance oder im Human Capital Club, dazu in Arbeitskreisen der regionalen oder übergreifenden Branchenverbände und in der BDA. Die unterschiedlichen Zugänge – über den Arbeitgeber, ein persönliches Anmeldeformular oder eine Einladung durch Bürger – und Ziele der Interessenvertretungen sind in den Satzungen enthalten. Eines wollen alle: HR-Themen öffentlich machen, ihre Relevanz betonen sowie in Gesellschaft und Politik Meinung machen und etwas bewegen.

„Wir selbst müssen aus unserer Profession heraus Zukunftsthemen setzen und mehr Präsenz in der Öffentlichkeit zeigen“, formuliert Katharina Heuer, seit Frühjahr Geschäftsführerin der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP). Als Fachorganisation will Deutschlands ältester Personalerverband mit Studien, Befragungen und Initiativen aufzeigen, bei welchen Themen es brennt. Wenn es hingegen um pure Lobbyarbeit in Richtung Politik geht, pflegt die DGFP traditionell eine enge Verbindung zur Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA). „Das macht die Bundesvereinigung professionell“, sagt Netzwerkerin Heuer. „Wir wollen künftig stärker auch mit anderen gemeinsam Themen vorantreiben.“

Tatsächlich ist es BDA-Hauptaufgabe, unternehmerische Interessen in der Sozialpolitik zu vertreten. Und dazu gehört auch die Personalpolitik – zumal die meisten Unternehmen in der DGFP über ihre Branchenverbände zugleich BDA-Mitglieder sind. Rund eine Million Betriebe mit circa 20 Millionen Beschäftigten werden – so die BDA-Broschüre zur 60-Jahr-Feier 2009 – über regionale Landes- und Spitzenverbände erfasst. Allein diese schiere Größe bewirkt, dass die Politik hinhört. Und doch liegt in eben dieser Größe auch das Risiko: Die Konsensbildung frisst Energie. Perso-

nalarbeit wird im BDA-Ausschuss Personalpolitik beackert. Dort sitzen denn auch mit Geschäftsführerin Katharina Heuer und Referatsleiter Sascha Armutat zwei Abgesandte der DGFP. Auf der Arbeitsebene werden auch der Goinger Kreis, BPM oder die HR Alliance in die Diskussion einbezogen. Netzwerken ist hier Profession: In MINT-Initiativen und in der Initiative Neue Qualität der Arbeit (Inqa) mischt der BDA mit.

Udo Hüls, HR-Geschäftsführer und Arbeitsdirektor der Harman Becker Automotive Systems GmbH in Karlsbad, fällt allerdings ein hartes Urteil über die

Bisher hat die HR-Szene wenig Einfluss auf relevante Themen in der Politik.





„Wir wollen künftig stärker auch mit anderen gemeinsam Themen vorantreiben.“

Katharina Heuer, Deutsche Gesellschaft für Personalführung

Lobbyarbeiter: „Die Ständeorganisationen sind zahnlose Tiger.“ Vor allem die für den Mittelstand relevanten Inhalte sieht er verdrängt durch die Themen der Großunternehmen. „Auf Tagungen pendeln Personaler zwischen Jammerzustand und Selbstbeweihräucherung.“ Die wirklichen Probleme würden durch Selbstbezogenheit und Modethemen verdrängt. „Wir müssen gesamtwirtschaftlich agieren – und international.“

Der BPM will in Berlin mitmischen

Wer also wird gehört? Ein bisschen wie eine Anti-DGFP-Gründung erschien 2009 die Gründung des Bundesverbands der Personalmanager (BPM), der inzwischen auf 3.800 Mitglieder angewachsen ist. Allerdings hat der Verband von Beginn an auch mit dem Image zu kämpfen, ein Geschäftsmodell des Lobby-Spezialisten Helios zu sein, der auch Vertreter von Public Relations bedient. Nina Göllinger, die als Angestellte der Helios Media GmbH in Berlin die Bundesgeschäftsstelle des BPM leitet, versteht sich als Dienstleister: „Das Präsidium entscheidet inhaltlich und steuert die Geschäftsstelle unter anderem über wöchentliche Telefonkonferenzen. Wir stehen mit unserer Kompetenz im Marketing, im Eventmanagement und in der Mitgliederverwaltung gegen eine Pauschale in einem Auftragsverhältnis.“ Das Fachmagazin „Human Resources Manager“ ist ein Verlagsprodukt mit Verbandsseiten – und nur auf diese nehmen die ehrenamtlich agierenden Bundes- und Regionalgruppen redaktionellen Einfluss, auch wenn das gesamte Organ laut Webseite die offizielle Publikation des BPM ist.

Joachim Sauer, vom Start weg Präsident, strebt über die Fachebene hinaus: „Personalthemen gehören in die allgemeine Öffentlichkeit.“ Bei der Deutschen Presseagentur oder in der Frankfurter

Allgemeinen Zeitung zitiert zu werden, etwa dazu, dass Geschäftsführerinnen keinen Mutterschutz haben oder wie gute Führung funktioniert, damit will Sauer aus der Spezialistenecke herauskommen. Bei Gesetzesvorhaben möchte er in Anhörungen die Personalerposition vertreten. Der ungeduldig wirkende BPM-Präsident weiß um die Bedeutung persönlicher Kontakte: „Die müssen wachsen.“ Und er behält sein Ziel im Auge, dass die Entscheider in der Politik bei Arbeitsthemen irgendwann äußern: „Übrigens sagt das auch der BPM.“

HR Alliance spannt Netze auf

Sprachrohr der Personalfachleute zu sein ist auch das Kernziel des Dachverbands HR Alliance. Er ist geprägt von dem ehemaligen Personalvorstand Thomas Sattelberger, jetzt erstmals Vorstandsvorsitzender des Verbands. Seit 2007 vertritt die HR Alliance die Initiative Wege zur Selbst GmbH und den Goinger Kreis –



„Die Entscheider in der Politik sollen irgendwann sagen: ‚Übrigens sagt das auch der BPM.‘“

Joachim Sauer, Bundesverband der Personalmanager

und damit rund 600 Mitglieder, die, so die Satzung, in ihren Funktionen als Personalmanager, Berater oder Wissenschaftler einflussreich sind. Vor allem eine innovative Stimme will die HR Alliance sein, die über enge Personalthemen in Unternehmen hinaus das System Arbeit in seinen unternehmerischen wie gesellschaftlichen Facetten zukunftsfähig vordenkt und gestaltet. Sattelberger, der seit dem Ende seiner Telekom-Vorstandszeit auch als Themenbotschafter

für die Inqa unterwegs ist, sucht weitere und andere Netzwerke: „Wir müssen professionellere, breitbandigere Konstrukte schaffen, um koalitionsfähig zu sein für Akteure, die klassischerweise nicht im Personal angesiedelt sind.“ Schnittstellen zur Bildungs- und Arbeitspolitik, zu Migrantenvereinigungen, zu Berufs- und Führungskräfteverbänden gilt es in Kooperationen zu verwandeln. „Erst dann werden wir gehört“, sagt der Personalprofi, dessen Überzeugung es ist, „dass die Politik Türen zu den Betrieben braucht, weil dort die Demografiepolitik gestaltet wird.“

HCC war bei der Kanzlerin eingeladen

Es sind immer wieder Einzelpersonlichkeiten wie Sattelberger oder Sauer, die die große Bühne suchen. Zu ihnen zählt auch der Diplompsychologe Peter Friedrichs, der 2001 nach Beendigung seiner aktiven Personalmanagerzeit den Human Capital Club (HCC) in München gründete. Wirtschaftlicher und humanitärer Fortschritt funktioniere nur gemeinsam, so lautet das HCC-Credo. Zum ersten Demografiegipfel hatte die Bundeskanzlerin Angela Merkel den Club eingeladen.

Auch beim Treffen der Personalfachverbände mit Arbeitsministerin Ursula von der Leyen gehörte der HCC 2012 zu den fünf Eingeladenen – und begrüßte anschließend die Initiative der Ministerin, die Plattform Inqa zu nutzen, um Personalthemen vernetzt zu forcieren.

BMAS kennt nur einzelne HR-Vertreter

Doch trotz solcher vereinzelter Erfolge bleibt es weitgehend still um die Personal-Lobbyisten. Nach Gesprächen

mit Personalspezialisten aus Unternehmen gefragt, liest sich die offizielle Antwort aus dem Bundesarbeitsministerium (BMAS) eher weich: „Das BMAS pflegt einen regelmäßigen, nicht aber fest institutionalisierten Austausch mit den Interessen- und Berufsverbänden von Personalverantwortlichen. Dieser Austausch lässt sich aber nicht nach einzelnen Verbänden quantifizieren.“ Inoffiziell allerdings hört sich die gepflegte Verbandsvielfalt in einer an sich kleinen Berufsgruppe an, als sei sie ein Hemmschuh fürs Lobbying: Nur Persönlichkeiten, deren Namen dem Staatssekretär einfielen, könnten erfolgreich ihre Ideen zur Personalwirtschaft ins Ministerium tragen, sagt ein Insider. Gehör fänden klare Forderungen, pointiert

sam mit den Konkurrenten antreten. Denn der Vollblutpersonaler weiß, dass Staatssekretäre wenig Neigung haben, sich mit drei oder mehr Verbänden und ihren Argumentationsvarianten zum Beispiel über den Fachkräftemangel auseinanderzusetzen.

Hauptakteure sind schon verbandelt

Ob die berufsbiografischen Berührungspunkte der Hauptakteure in BPM, DGFP und HR Alliance künftige Kooperationen befördern, werden die nächsten Monate zeigen: Katharina Heuer arbeitete vor über 20 Jahren im Dasa-Personalmarketing für Thomas Sattelberger, der wiederum Aufsichtsratsvorsitzender des französischen Automobilzulieferers Faurecia ist und als

da muss einer sich im Politikgeschäft auskennen, Netzwerke haben, wissen, wie Entscheidungen laufen und wie die Presse funktioniert“, meint dazu ein alter Hase der sozialpolitischen Arbeit. Einen Draht zu den ersten Ebenen der Ministerien müsse man sich erarbeiten. Und das brauche einen langen Atem.

Gehör erhält, wer Kontakte pflegt

„Wir brauchen einen Verband, nicht drei“, fordert Gunther Olesch, der als Geschäftsführer des Blomberger Elektrotechnikunternehmens Phoenix Contact seit Jahren als Redner eine Lanze für innovative Personalarbeit bricht. „Wenn wir Fraktionen bilden, haben wir nicht genügend Schlagkraft.“ Politische Botschaften will der Praktiker auch über die BDA und den Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) voranbringen, weil eine allzu große Spezialisierung innerhalb einer Berufsgruppe von HR-fremden Akteuren nicht verstanden werde.

Annäherungen gibt es. HR Alliance und DGFP haben immerhin schon gemeinsam ein Forschungsprojekt im Mittelstand gestartet. Und dass Katharina Heuer den BPM-Kongress in Berlin besuchte, wurde auch als Mauerfall begriffen. Mit Inqa haben Politiker und Personaler, öffentliche und private Institutionen momentan die breiteste Plattform. Doch gleichzeitig setzten HR-Schaffende im April erneut auf den feinen Unterschied. Rund 30 Juristen haben den Bundesverband für Arbeitsrechtler in Unternehmen (BVAU) gegründet. Einen Antrittsbesuch im Bundesarbeitsministerium gab es schon. Auf der Mitgliederversammlung samt Fachkongress im November sollen die Positionen für die avisierte Arbeitsrechtspraxis festgeklopft werden. Aber auch dieser Expertenverband wird Kooperationspartner suchen müssen, wenn er seinen Interessen in Berlin Gehör verschaffen will. ■

„Viel Kraft – außer in Worten – haben BPM, DGFP und HR Alliance bisher nicht entfaltet.“

Thomas Sattelberger, Themenbotschafter der Inqa



vorgetragen und vor allem mit einem inhaltlichen Mehrwert im Vergleich zu dem, was ohnehin schon diskutiert wird. Doch genau solche Impulse zu geben wird für die Verbände zum Problem, weil sie auf ihre Mitglieder Rücksicht nehmen müssen, die in verschiedenen Branchen und Unternehmensgrößen aktiv sind. Die Politprofis der BDA können ein Lied von den Eiertänzen um die klare Linie in den eigenen Reihen singen.

Gemeinsam sind die Verbände stärker

Thomas Sattelberger macht da wenig Umschweife. „Viel Kraft – außer in Worten – haben BPM, DGFP und HR Alliance bisher nicht entfaltet“, sagt er selbstkritisch. Der Netzwerker, der es als Telekom-Personaler mit der 30-Prozent-Frauenquote immerhin zu einem Auftritt in den TV-Abendnachrichten brachte, würde am liebsten gemein-

solcher Joachim Sauer im Sommer zum Personalgeschäftsführer bestellte. Die beiden Männer sind ausgeprägte, nicht gerade uneitle Alphas. Ob Katharina Heuer da die ausgleichende Dritte machen möchte, dazu äußert sie sich nicht.

Themen für eine Zusammenarbeit der Verbände gibt es genug: Jugendliche ohne Ausbildung, betriebliche Altersversorgung, unregelmäßig Beschäftigte, demografischer Wandel. Hinzu kommen die Felder, in denen Firmen wie bei der Kinderbetreuung und der Qualifizierung von Jugendlichen Aufgaben übernehmen, die bisher der Staat erledigte. Und umgekehrt taucht der Staat in Unternehmensgefilten auf, etwa beim Mindestlohn oder bei Managergehältern. Doch Durchsetzungskraft hat nur, wer mit einer Stimme redet – am besten wäre ein „Anchorman“ oder eine „Anchorwoman“. „Lobbyismus ist Politikberatung,

RUTH LEMMER ist freie Journalistin und Fachautorin in Düsseldorf.

GESUCHT, GEFUNDEN.

Jetzt einfach und schnell zum Wunschkandidaten!

TÄGLICH
NEUE PROFILE
VON JOB-
SUCHENDEN

StepStone

Direct Search

DATABASE

StepStone DirectSearch Database ist die perfekte Ergänzung für Ihr Recruiting. Dank innovativer Technologie finden Sie Ihre Wunschkandidaten jetzt einfach und schnell: Sie geben Ihre Suchkriterien wie bei einer Suchmaschine über nur ein Feld ein und erhalten sofort passende Kurzprofile in einer schnellen Übersicht. Treffen Sie Ihre Auswahl, kontaktieren Sie Kandidaten und nutzen Sie den Profil-Agenten, der Ihnen automatisch neue Profile passend zu Ihrer Suche per E-Mail schickt.

Die Erfolgsaussichten sind bestens: nicht zuletzt aufgrund täglich neuer Profile von Jobsuchenden in unserer Datenbank.

StepStone



Jetzt 30 Tage testen: www.stepstone.de/directsearch

Mein Freund, der Bewerber

TREND. Immer mehr Unternehmen pflegen aktiv Beziehungen zu Bewerbern und Mitarbeitern – nicht nur in sozialen Netzwerken. Kommunikation wird wichtiger.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Recruiting wird sozialer. Mit dieser These ist nicht die umgangssprachliche Bedeutung des Worts „sozial“ gemeint, die unter anderem Einfühlsamkeit und Fürsorge impliziert, sondern die fachsprachliche Konnotation, die wechselseitige Beziehungen von Menschen beinhaltet. Übertragen auf das Recruiting heißt das: Die Kommunikation mit und die Beziehung zu Mitarbeitern und Bewerbern befindet sich in einem grundlegenden Wandel. Unternehmen gehen verstärkt in die proaktive Ansprache von Kandidaten und binden zunehmend die bestehenden Mitarbeiter sowie deren Beziehungsnetze – online und offline – in die Personalgewinnung mit ein.

Während viele Unternehmen Social Recruiting noch mit Social-Media-Recruiting gleichsetzen, gilt es, das Verständnis von Social Recruiting weiter zu fassen. Eine gute Definition lieferte Matt Alder, Gründer des Beratungsunternehmens Metashift: „Social Recruiting ist eine Konzeption und kein bestimmtes technisches Verfahren.“ Es beinhaltet seiner Auffassung nach sowohl aktives als auch passives Recruiting und insbesondere auch Beziehungspflege.

Beim Thema Social Recruiting geht es also nicht nur darum, Social Media und neue Technologien für die Mitarbeitergewinnung einzusetzen, sondern es geht in erster Linie um eine Veränderung der Kommunikation mit Mitarbeitern und interessanten Kandidaten. „Also eigentlich um eine radikale Änderung des

Recruitings“, sagt Wolfgang Brickwedde, Director des ICR Institute for Competitive Recruiting.

Mehr Netzwerke und Empfehlungen

Dass das Recruiting einem grundlegenden Wandel unterliegt, bestätigen mehrere Studien, die zwar vornehmlich einzelne Recruiting-Kanäle wie soziale Medien oder Jobbörsen betrachten. Dennoch können daraus einige Erkenntnis-

„Social Recruiting ist eine Konzeption, kein bestimmtes technisches Verfahren. Es geht um aktives und passives Recruiting, vor allem aber um Beziehungspflege.“

Matt Alder, Gründer des Beratungsunternehmens Metashift

se abgeleitet werden, die das Verständnis von Social Recruiting als Konzeption stützen: Laut der LinkedIn-Studie „Global Recruiting Trends“ setzten aktuell 37 Prozent der deutschen Unternehmen bei der Mitarbeitergewinnung auf Businessnetzwerke – deutlich mehr als im Vorjahr (plus 25 Prozent). Noch höher im Kurs bei den Recruitern stehen Programme für die Mitarbeiterempfehlung. Diese haben im Vorjahresvergleich um 22 Prozentpunkte zugelegt und liegen

nun mit 40 Prozent auf Platz zwei bei den genutzten Recruiting-Wegen. Nur noch Personalvermittlungen liegen in der Umfrage weiter vorn (43 Prozent) – aber mit abnehmender Tendenz.

„Wie unsere Studie zeigt, erleben zum einen Programme für Mitarbeiterempfehlungen, zum anderen Onlinebusinessnetzwerke das größte Wachstum unter den Rekrutierungskanälen. Was bei den Empfehlungsprogrammen gegeben ist, wird in Online-Businessnetzwerken hingegen häufig unterschätzt: Die persönliche Ansprache ist wichtig“, resümiert Till Kaestner, Geschäftsleiter Deutschland, Österreich, Schweiz bei LinkedIn. Damit meint er nicht nur eine möglichst personalisierte Erstansprache interessanter Kandidaten in den Netzwerken. Sein Unternehmen arbeite sehr erfolgreich mit geschlossenen Gruppen, in denen Angestellte eines Unternehmens mit Kandidaten sprechen können, um festzustellen, ob die Chemie stimmt, berichtet er – und ergänzt: „Ich bin überzeugt, dass diese Art von intensiver, persönlicher Ansprache in den nächsten Jahren noch zunehmen wird.“

Firmen agieren unstrukturiert

Auch der ICR-Recruiting-Report 2013, für den mehr als 10.000 Personaler befragt wurden, verzeichnet ein Wachstum beim Recruiting über Social-Media-Netzwerke. Dieser Kanal liegt mittlerweile an dritter Stelle der genutzten Maßnahmen – nach Stellenanzeigen in Onlinejobbörsen und Stellenanzeigen auf eigenen Karriereseiten. An vierter Stelle folgen die Mitarbeiterempfehlun-

gen. Gerade das Thema Mitarbeiterempfehlungen scheint die Personaler derzeit stark zu bewegen, denn sie gaben in der Studie an, dass sie dort mit den größten Verbesserungsbedarf sehen. Allerdings erfolgt der Einsatz von Social-Media-Recruiting und anderen Maßnahmen in

den meisten Fällen noch ziemlich unstrukturiert. Das stellt eine Studie der Hays AG fest: 45 Prozent der befragten Firmen haben keine Rekrutierungsstrategie. Das heißt: Obwohl es für viele Unternehmen schwieriger wird, qualifizierte neue Mitarbeiter zu finden, gehen

sie die Rekrutierung noch nicht systematisch und ganzheitlich an. Auch bei der proaktiven Ansprache interessanter Kandidaten in den sozialen Netzwerken machen sie noch viele Fehler. Denn wie der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater feststellt, reagieren



© SHARPHUTERZ / FOTOLIA.COM

„Komm mit in unser Unternehmen!“ Empfehlungen gewinnen an Bedeutung.

Bewerber zunehmend verärgert auf die Tatsache, dass sie in den Netzwerken mit unqualifizierten Ansprachen überhäuft werden.

Bewerber hören auf Kollegen

Mit dem verstärkten Einsatz der eigenen Mitarbeiter für die Personalgewinnung folgen die Firmen einer Entwicklung, die auch auf Bewerberseite festzustellen ist. Eine Umfrage von Xing zeigt: 69 Prozent der Befragten haben bereits mindestens einmal ein Stellenangebot aus dem Bekanntenkreis empfohlen bekommen, 36 Prozent haben ein solches Angebot auch angenommen. Dabei sehen die Befragten es als besonders wichtig an, sich über ihre Kontakte individuelle Informationen über den potenziellen Arbeitgeber einzuholen. Gleichzeitig sind sie auch dazu bereit, sich mit ihren direkten oder indirekten Kontakten über die Arbeitgeberqualitäten der eigenen Firma auszutauschen. 98 Prozent stimmten diesem Austausch zu.

„Zufriedene Mitarbeiter sind die wichtigsten Aushängeschilder, die ein Arbeitgeber haben kann. Daher ist es ratsam, Mitarbeiter in die Personalarbeit mit einzubinden“, sagt Dr. Thomas Vollmoeller, CEO von Xing. Dabei sei es auch keine Katastrophe, wenn sich einige Mitarbeiter kritisch über das Unternehmen äußern würden. „Solange es die Wahrheit ist, profitieren Arbeitgeber wie -nehmer. Für beide gibt es im Grunde nichts Schlimmeres, als zu spät zu merken, dass sie nicht zusammenpassen.“ Weitaus bedenklicher sei es, wenn man feststelle, dass die Mitarbeiter nur ungern die eigene Firma als Arbeitgeber empfehlen. „Dann sollten alle Alarmglocken angehen und die Ursachen ermittelt werden“, so Vollmoeller.

Unterstützung durch IT

Eigentlich ist es nichts Neues, dass Unternehmen die Kontakte ihrer Mitarbeiter zu früheren Kollegen oder Kommilitonen nutzen, um so zu neuem Personal zu kommen. Neu sind jedoch

Mitarbeiter überlegen es sich fünfmal, bevor sie jemanden empfehlen. Das macht den Reiz der Empfehlungsprogramme aus – und den Erfolg dieses Recruiting-Kanals.

die Technologien, die dies unterstützen. Ein gutes Beispiel dafür ist die Lindner-Gruppe, die im Frühjahr 2013 eine Empfehlungsplattform von Bonago einführte, über die Mitarbeiter offene Stellen per E-Mail oder durch soziale Netzwerke weiterleiten können. Für erfolgreiche Empfehlungen erhalten sie Gutscheine bei Firmen von Aral bis Zalando (siehe Personalmagazin 6/2013).

Zahlreiche weitere Anbieter brachten in den vergangenen Wochen und Monaten Lösungen auf den Markt, die Jobempfehlungen softwaretechnisch unterstützen. Der Dienst „Whizper“ stellt einen Empfehlungs-Button bereit, den Arbeitgeber in Online-Stelleninserate einbinden können. Wer auf den Button klickt, kann die ausgeschriebene Stelle via E-Mail und soziale Netzwerke an Freunde und Bekannte weiterleiten. Wird einer der empfohlenen Kandidaten eingestellt, wird eine Vermittlungsprämie ausgezahlt. Unternehmen zahlen eine Gebühr, um den Button und die verbundenen Funktionen nutzen zu können. Die Vermittlungsprämie an den Nutzer und an den Anbieter wird nur bei erfolgreicher Vermittlung fällig.

Ganz ähnlich ist die Funktionsweise der Plattform „Buddybroker“: Freunde und Bekannte vermitteln einander als Makler freie Stellen und erhalten dafür eine Provision. Unternehmen können auf der Plattform inserieren und bekommen im weiteren Prozess Kandidatempfehlungen und Bewerbungen als

anonymisierte Profile zugesandt. Sowohl für das Öffnen eines Profils als auch für die erfolgreiche Vermittlung erhalten der Anbieter und der Empfehler ein Entgelt. Hier ist das Empfehlungsprinzip über die Grenzen der eigenen Mitarbeiter ins soziale Web weiterentwickelt. Das bietet die Chance einer größeren Reichweite, aber auch das Risiko weniger zielgerichteter Empfehlungen.

Neue Recruiting-Wege rechnen sich

Der große Vorteil des Prinzips Mitarbeiterempfehlungen ist nämlich: Bestehende Mitarbeiter werden es sich fünfmal überlegen, bevor sie jemanden empfehlen. Denn bringt dieser nicht die gewünschte Leistung oder erweist sich als schwierige Persönlichkeit, wirft dies einen negativen Schatten auf den Empfehler. Gerade deshalb sind die Empfehlungsprogramme so interessant für Unternehmen. Wie eine Studie der Hochschule Furtwangen vor einiger Zeit herausfand, führen drei von sieben Empfehlungen zur Einstellung eines neuen Mitarbeiters. 59 Prozent der Befragten sagen: „Unser Programm erwies sich in der Vergangenheit als sehr erfolgreich.“

Auch ohne Softwareunterstützung können sich Empfehlungen rechnen, denn Unternehmen erreichen über diesen Weg Kandidaten, zu denen sie sonst keinen Zugang hätten, etwa weil diese sich nicht aktiv nach einer neuen Stelle umsehen. Wie das Beispiel der Berliner Stadtreinigung (siehe Seite 20) zeigt, kann die Personalgewinnung erheblich davon profitieren, wenn Mitarbeiter in ihrem Umfeld für ihren Arbeitgeber werben – auch ohne explizites Empfehlungsprogramm. Nicht alles muss mit Softwarelösungen oder Social-Media-Anbindungen abgedeckt werden. Das ist auch die Ansicht von Jürgen Sorg von der Techniker Krankenkasse (siehe Seite 17). Viel wichtiger sei der individuelle Kontakt. Lassen Sie sich von den Beispielen und Tipps zur Ansprache von Kandidaten für Ihren persönlichen Weg des Social Recruitings inspirieren. ■

Der persönliche Kontakt zählt

PRAXIS. Menschen wollen mit Menschen sprechen. Deshalb setzt die Techniker Krankenkasse auf den Dialog mit Bewerbern, sowohl in Social Media als auch „offline“.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Mehr als 12.400 Mitarbeiter sind für die Techniker Krankenkasse (TK) tätig, pro Jahr werden insgesamt rund 500 neue Mitarbeiter gesucht, darunter 270 Auszubildende. Seit Anfang 2012 setzt die Krankenkasse, die bereits 1884 gegründet wurde, dabei auch auf das Business-Netzwerk Xing, seit Ende 2012 zusätzlich auf Twitter und Facebook. Darüber hinaus sind die „Personalberater“, wie die Personalmanager mit Recruiting-Funktion im Unternehmen genannt werden, in verschiedenen Foren und auf einigen Plattformen aktiv, die sie zum Dialog mit potenziellen Bewerbern nutzen.

Wieder mehr „offline“

Das Besondere dabei: Es sind nicht so sehr die technischen Elemente wie Social-Media-Anwendungen oder spezielle Softwaretools, die bei der Personalgewinnung der Techniker Krankenkasse im Vordergrund stehen, sondern vor allem Kontaktaufbau und Beziehungspflege. „Verschiedene Befragungen und Marktforschungen haben gezeigt, dass es vor allem der persönliche Kontakt ist, der für die Arbeitgeberwahl entscheidend sein kann: Wie hat sich der Kandidat beraten, informiert und wahrgenommen gefühlt? Das gilt für Azubis sowie für Fach- und Führungskräfte“, erklärt Social Media Manager Jürgen Sorg.

Deshalb zählt er auch „Offline-Events“ wie Messen, Rekrutierungsveranstaltungen und Aktionen in Schulen zu den

relevanten Elementen, um individuelle Kontakte zu potenziellen neuen Mitarbeitern und Auszubildenden aufzubauen. „Für uns hat sich gezeigt, dass gerade der echte, persönliche Kontakt die anschließende Kommunikation über Social Media und Co. maßgeblich unterstützen und vereinfachen kann“, berichtet er. Infolge dieser Erfahrungen sieht Sorg Social Media eher als eine Art Katalysator an, der das Recruiting beschleunigen

und vereinfachen sowie es mit Fotos, Videos und Geschichten anreichern kann. „Aber tatsächlich entscheidend sind die menschlichen Kontaktpunkte. Daher bestärken wir ‚Offline‘-Veranstaltungen wie ‚Azubis an die Schule‘ oder ausgewählte Messen und versuchen kontinuierlich, die ‚Candidate Experience‘ mit Blick auf die Bewerberkommunikation zu verbessern. Bereits eine E-Mail, das Telefonat mit dem Personal und ins-

facebook

Techniker Krankenkasse (TK) - Ausbildung und Karrieres Fotos

Zurück zum Album Zurück · Weiter

Das Team sucht also Verstärkung. Weshalb?

Ein Tipp: Wie sollte man schauen, um den Job zu bekommen?

Wie viele arbeiten denn im Recruiting und Personalmarketing?

Und wie ist die Stimmung im Team?

Sind Sie eigentlich ein strenger Chef?

Und die Praktikantin räumt den Schreibtisch?

Techniker Krankenkasse (TK) - Ausbildung und Karriere
Wir wollen ja nichts sagen, aber Du solltest dich bewerben!

Stelle: HR-Experte (m/w) für Recruiting und Controlling
Team: aufgeschlossen, sympathisch und fachlich einfach super
Aufgabe: Neue Mitarbeiter für die TK finden... Mehr anzeigen
Gefällt mir · Kommentieren · Teilen · Bearbeiten · 6. August

Album: Techniker Krankenkasse (TK) - Ausbildung und Karrieres Fotos in Chronik-Fotos
Geteilt mit: Öffentlich

Ort bearbeiten
Datum ändern

Persönlich und sympathisch kommunizieren – dafür lassen sich auch die HR-Kollegen gern ablichten.

besondere das Bewerbungsgespräch stellen für Bewerber ausschlaggebende Kontaktpunkte dar“, erklärt er.

Die Mitarbeiter einbeziehen

Der Social Media Manager sieht daher den Fokus der Personalgewinnung auf der Kommunikation. Dazu gehöre auch eine Veränderung der Beziehungen zu den bestehenden und künftigen Mitarbeitern. Das bedeutet zum einen, dass die Personaler verstehen, inwiefern sich die Bedürfnisse der Arbeitnehmer

sie ansprechen und sagen, dass wir uns darüber freuen, wenn sie Stellenangebote weiterleiten“, so Jürgen Sorg.

Das Mitarbeiterempfehlungsprogramm der TK besteht weiter und funktioniert gut. Gerade in den 60 Dienststellen vor Ort, die die Fachkräfte selbst rekrutieren können, werden Empfehlungen häufig genutzt. „Aber wir haben erkannt, dass wir den Empfehlungsmodus vereinfachen müssen. Für die Mitarbeiter muss es leichter werden, ein Stellenangebot weiterzuleiten“,

ter, die die einzelnen Fachabteilungen in Sachen Personalbedarf und -planung unterstützen, werden bei Spezialistenpositionen auch externe Personaldienstleister mit dem „Active Sourcing“ beauftragt. Aber auch die Fachabteilungen können hier wertvollen Input liefern, indem sie auf relevante Medien, Foren, Gruppen oder Netzwerke hinweisen. Dazu Jürgen Sorg: „Diese Einblicke brauchen wir und bekommen wir auch von den Kollegen. Das hilft uns.“

Er hat festgestellt, dass die proaktive Suche vor allem bei Auszubildenden gut funktioniert. Diese tauschen sich häufig in speziellen Schülernetzwerken und Azubiforen aus. Gerade jüngere Leute, die in ihrer Berufswahl noch unspezifisch sind, benötigen Orientierung und freuen sich über Informationen über mögliche Berufe, Einstiegsmöglichkeiten und Unternehmen. Bei Spezialisten dagegen geht es um weitaus speziellere Fragen zum Arbeitsbereich, dem Arbeitsumfeld und den Arbeitgeberleistungen. Deshalb wird die proaktive Ansprache bei sehr spezialisierten Profilen an Personaldienstleister ausgelagert, die über ein spezielles Know-how verfügen.



„Social Recruiting verlangt nach einem integrierten Ansatz, der auch die bestehenden Mitarbeiter mit einbeziehen muss.“

Jürgen Sorg ist Social Media Manager bei der Techniker Krankenkasse.

verändern und dass sie auch ihre Haltung gegenüber den Bewerbern ändern, indem sie sie nicht mehr als Bittsteller ansehen. Zum anderen heißt das, dass die Personaler Relevanz und Wert der Kommunikations- und Dialogangebote hinterfragen und diese mit den strategischen Zielen der Personalgewinnung verbinden. „Social Recruiting verlangt nach einem integrierten Ansatz, der auch die bestehenden Mitarbeiter mit einbeziehen muss. Eine Strategie ist hier definitiv notwendig“, sagt er.

Schon bevor die Techniker Krankenkasse mit Social Media anfing, war die Empfehlung von Mitarbeitern gelebte Praxis. Diese Bereitschaft der Mitarbeiter, die TK weiterzuempfehlen, will die TK nun weiter unterstützen und steigern. Zum Beispiel, indem Stellenanzeigen über die eigenen Netzwerke der Mitarbeiter verbreitet werden. „Eigentlich liegt es auf der Hand, interessante Jobangebote an Freunde und Bekannte weiterzuleiten. Aber viele Mitarbeiter wissen gar nicht, dass sie das dürfen – und auch sollten. Deshalb müssen wir

gibt Jürgen Sorg zu bedenken. Derzeit arbeitet die TK an einem praktikablen Tool, mit dem Links zu Stellenangeboten verbreitet und nachverfolgt werden können. Auch die Verlinkung der Stellenanzeigen mit Videos und Hintergrundinfos sollen dann möglich werden, um sie beispielsweise in Blog-Beiträgen zu verbreiten.

Die Zielgruppe erreichen

Denn auch Blog-Beiträge, Interviews oder Diskussionen in Fach- oder Experten-Communities sieht der Social Media Manager als relevant für das Recruiting an. Wichtig sei die Frage, in welchen Netzwerken und über welche Kanäle sich welche Zielgruppen überhaupt erreichen lassen. Proaktive Ansprache bedeutet daher für ihn, auch über spezielle Communities und Foren den Dialog mit interessanten Kandidaten aufzunehmen. Je nach gesuchtem Beruf gehen die Personalberater der TK selbst in Foren oder im Business-Netzwerk Xing auf die Suche. Da sie aber keine klassischen Recruiter sind, sondern vor allem Bera-

Auf den Ton kommt es an

Ob Mitarbeiter aus der Fachabteilung, interner Personalberater oder externer Personaldienstleister – wichtig ist die Art der Ansprache. „Mir geht es selbst so, dass ich Anfragen über Xing erhalte, bei denen ich denke: ‚Das geht gar nicht.‘ Solche Recruiting-Anfragen sind oft Serienschreiben und auf keinen Fall medienadäquat“, berichtet Jürgen Sorg. Deshalb veranstaltet sein Team auch Schulungen mit Tipps und guten Beispielen für eine aktive Ansprache in Social Media – auch für die Kollegen aus den Fachabteilungen. Denn es ist einfach glaubwürdiger, wenn ein Fachkollege einen interessanten Kandidaten kontaktiert. Man kommt aus dem gleichen beruflichen Umfeld und spricht die gleiche Sprache. Abgesehen von der Bedeutung einer Kommunikation auf

Augenhöhe hat die TK festgestellt, dass eine formelle, solide und gleich auf den Punkt gebrachte Ansprache die besten Ergebnisse bringt. Die Nachricht sollte die Frage beantworten, warum jemand angesprochen wird, weshalb das Unternehmen sich für ihn interessiert und sie soll dem Adressaten das Gefühl geben, dass sich das Unternehmen mit seinem Profil beschäftigt hat. Jürgen Sorg: „Die genaue Wortwahl ist meiner Meinung nach weniger entscheidend. Wichtiger ist, das konkrete Vorhaben zu erläutern und die Person zum Dialog per Xing, Telefon oder E-Mail zu motivieren.“

Für ihn steht fest, dass gleichzeitig auch die Kontaktaufnahme seitens der Bewerber zunimmt: Wenn sie ein Stellenangebot sehen, sprechen sie Mitarbeiter der TK, die sie über Xing angezeigt bekommen, an und stellen ihnen Fragen zum Unternehmen und zum Arbeitsumfeld. Die Kommunikation wird also auch aus der Richtung der Bewerber verstärkt gesucht. Deshalb ist es wichtig, dass die Mitarbeiter wissen, wie sie reagieren können. „Bei den ersten Bewerberanfragen über Xing kommt es erfahrungsgemäß zu Irritationen, ob und wie man antworten sollte. Deshalb geben wir den Mitarbeitern Hilfestellung, berichten von unseren eigenen Erfahrungen und versuchen mit ihnen zusammen, zeitnah zu erarbeiten, wie sie reagieren können. Denn in Social Media zählt auch eine schnelle Antwort“, erklärt er.

Eine Frage der Haltung

Social Recruiting stellt für Jürgen Sorg in erster Linie eine Frage der Haltung dar, nicht der Kanäle. Das heißt, ein Unternehmen muss innen ansetzen, entsprechende Ressourcen schaffen und die Bereitschaft zur Teilnahme, zum Dialog, zum aktiven Zuhören wecken – nicht nur innerhalb von HR, sondern auch bei den Mitarbeitern. „Mitarbeiter, Prozesse und Regeln müssen passen. Und am wichtigsten: Der Blick auf den Adressaten: Wen will das Unternehmen erreichen? Wo sind diese Leute zu er-

reichen? Wer ist in der Lage, diese auf Augenhöhe und zielführend anzusprechen“, fasst er zusammen und zieht sein Fazit: „Changemanagement ist das Schlagwort. Unbedingt vermeiden sollten die Unternehmen Schnellschüs-

se, die zu einer Facebook-Karrierepage ohne Konzept oder einer unspezifischen Kandidatenansprache führen, denn im Social Recruiting geht es darum, dass Menschen mit Menschen sprechen wollen.“



DIE EFFEKTIVERE GEHALTSUMWANDLUNG: FÜR HÖCHSTE EFFIZIENZ

Firmenwagen für alle! Steigern Sie die Motivation Ihrer Mitarbeiter und Ihre Attraktivität als Arbeitgeber – für Sie frei von Haftungsrisiken und Arbeitsaufwand. Lernen Sie unsere effektivere Gehaltsumwandlung unter 02131 132-200 kennen. It's easier to leaseplan.

WWW.LEASEPLAN.DE

LeasePlan

It's easier to leaseplan

Identifikation und Empfehlung

PRAXIS. Wenn das Arbeitgeberimage stimmt, werden Mitarbeiterempfehlungen zum Selbstläufer. Das zeigt das Beispiel der Berliner Stadtreinigung.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Warum entscheiden sich Menschen für ein Unternehmen? Zu den Gründen zählen die Attraktivität des Unternehmens und -umfelds, die Attraktivität des angebotenen Arbeitsverhältnisses und die Rahmen- und Entwicklungsbedingungen im Unternehmen. Das Betriebsklima ist heute für die Arbeitnehmer viel wichtiger als eine hohe Bezahlung, wie auch eine Umfrage der Bertelsmann-Stiftung belegt.

Die Berliner Stadtreinigung (BSR) macht hierbei offenbar sehr viel richtig. Zwar existiert kein explizites Mitarbeiterempfehlungsprogramm, dennoch kommt ein sehr großer Teil der neuen Mitarbeiter über Empfehlungen. „Häufig sind das Mitarbeiterkinder, teilweise auch Bekannte, Freunde oder andere Verwandte. Das ist bei uns Tradition – wir sind sozusagen ein großes Familienunternehmen“, sagt Andreas Scholz-Fleischmann, Vorstand Personal, Soziales und technische Dienstleistungen, und fährt fort: „Ein ausdrückliches Empfehlungsprogramm brauchen wir nicht, weil das sowieso schon läuft.“

Sicherheit und Wertschätzung

Als Treiber für diesen hohen Empfehlungsanteil sieht er mehrere Faktoren an. Der stärkste sei die ausgeprägte Identifikation der rund 5.300 Beschäftigten mit dem Unternehmen. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit liege bei knapp 22 Jahren. Dazu trägt zum

einen die Tatsache bei, dass ein Großteil der Mitarbeiter im gewerblichen oder operativen Bereich tätig ist – der Müllabfuhr oder der Straßenreinigung. Das sind Anlern-Tätigkeiten, die häufig von Menschen ausgeübt werden, die zuvor in der Baubranche tätig waren. Nun arbeiten sie in einem öffentlich-rechtlichen Unternehmen, das tarifgebunden ist und regelmäßig das Gehalt zahlt. „Das bedeutet ein hohes Maß an Sicherheit, das unsere Mitarbeiter sehr schätzen“, so Andreas Scholz-Fleischmann. „Und das ist sicherlich auch einer der Treiber für die Empfehlungen.“

Zum anderen trägt eine Imagekampagne, die schon vor über zehn Jahren gestartet wurde, in hohem Maße zur

Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen bei. Das ursprüngliche Ziel war eigentlich nur, die Berliner aufzurufen, an der Sauberkeit der Stadt mitzuwirken. Die Tatsache, dass die Kampagne mit sympathischer Selbstironie, witzigen Sprüchen wie „We kehr for you“ und vor allem mit realen Mitarbeitern aufwartete, brachte eine erhebliche Wirkung mit sich. „Plötzlich wurden unsere Mitarbeiter ganz anders wahrgenommen und wurden von den Leuten auf der Straße begrüßt“, erzählt der Personalvorstand. „Da kam plötzlich eine Wertschätzung hinzu, die wiederum Veränderungen bei unseren Beschäftigten bewirkte, die heute ein deutlich höheres Selbstwertgefühl haben als früher. Von



Bereits die Azubi-Kampagne setzt stark auf die Identifikation mit dem Unternehmen.

da an haben wir die Imagekampagne bewusst genutzt, um die Identifikation unserer Mitarbeiter mit der BSR zu fördern. Wir fahren immer eine Doppelstrategie, bei der wir auch im Blick haben, wie das Thema auf unsere Mitarbeiter wirkt.“

Stipendien und Azubi-Webseite

Aber auch bei den nichtgewerblichen Mitarbeitern profitiert die BSR von einer hohen Anzahl an Empfehlungen. „So gibt es auch den Effekt, dass die Kinder studieren und anschließend auf Empfehlung ihrer Eltern, die bei der Müllabfuhr beschäftigt sind, bei uns arbeiten“, berichtet Scholz-Fleischmann. Allerdings stellt er mittlerweile auch fest, dass es gerade im IT-Bereich nicht mehr so leicht ist wie früher, Mitarbeiter zu finden und zu binden. „Hier haben wir eine ganz andere Fluktuation als in unseren Kernbereichen, aber noch kein wirklich existenzielles Problem“, erklärt er.

Abgesehen von der IT gibt es bei den hoch qualifizierten Berufen in der Planung, Steuerung und Kontrolle des Unternehmens noch keine großen Besetzungsprobleme. „Wir tun aber auch etwas dafür, wir haben zum Beispiel

„Plötzlich wurden unsere Mitarbeiter ganz anders wahrgenommen und sogar von den Leuten auf der Straße begrüßt.“

Andreas Scholz-Fleischmann, Personalvorstand der Berliner Stadtreinigung

Kooperationen mit Hochschulen und die Anzahl an Deutschlandstipendien von zwei auf sechs erhöht“, so der Personalvorstand. Darüber hinaus hat die BSR im September eine Webseite gestartet, die sich gezielt an Schulabgänger richtet (<http://ausbildung.BSR.de>). Quantitativ besteht noch kein Problem: Für die 60 bis 70 Ausbildungsplätze, die jährlich zu besetzen sind, kommen über 2.000 Bewerbungen ins Haus. „Aber wir haben nicht immer für alle Berufe die richtigen Bewerbungen und wir wollen das Thema Frauen in Technikberufen forcieren“, so Scholz-Fleischmann. Auch der Anteil an Jugendlichen mit Migrationshintergrund soll weiter ausgebaut werden, obwohl

dieser bei den Azubis schon bei rund 20 Prozent liegt. Die BSR will Azubis auch für die IT-Abteilung gewinnen. Die neue Azubi-Webseite ermöglicht nun auch die Bewerbung über mobile Endgeräte und stellt den Kontakt zu Facebook-Gruppen von Azubis her.

Stärker auf Kandidaten zugehen

Die proaktive Suche nach potenziellen Mitarbeitern im Internet sieht der Personalvorstand ziemlich kritisch. Insbesondere bei Menschen, die in ihren Online-Profilen keinen Veränderungswillen angeben, fragt er sich, ob eine Ansprache überhaupt sinnvoll ist. Trotzdem nutzt die BSR soziale Medien: So startete sie kürzlich das „Xing-Forum Orange“, das eine Plattform für aktuelle und für bereits ausgeschiedene Mitarbeiter bereitstellen soll. Die Beschäftigten sollen auf das Know-how derjenigen, die sich in Altersteilzeit oder in Rente befinden, zurückgreifen können. Gleichzeitig sollen ausgeschiedene Mitarbeiter, die weiter Interesse am Unternehmen haben, auf dem Laufenden gehalten werden.

Die BSR ist weder ein Unternehmen mit explizitem Empfehlungsprogramm, noch ein Unternehmen, das proaktiv in sozialen Netzwerken nach interessanten Kandidaten sucht. Dennoch kann sie als gutes Beispiel für ein Unternehmen dienen, das enge Beziehungen zu aktuellen, ehemaligen und künftigen Mitarbeitern pflegt. Und das nicht nur abwartet, bis Bewerbungen ins Haus kommen. Dies ist auch die Ansicht von Personalvorstand Scholz-Fleischmann: „Die Unternehmen müssen insbesondere ihre Haltung ändern, dass sie die Personalabteilung als ‚Wächter an der Tür‘ ansehen: Nur die Besten kommen hier durch und sie müssen sehr viel tun, damit sie überhaupt hineingelassen werden. Da hat sich einfach der Markt gedreht und wird sich noch weiter drehen. Alle Firmen werden viel stärker auf die Leute zugehen müssen und intensivere Beziehungen zu ihnen aufbauen.“



Auch die sympathische Imagekampagne trägt stark zur Arbeitgeberattraktivität bei.

Die Tücken bei der Ansprache

PRAXIS. Nicht jede Ansprache führt zum Ziel – einer Reaktion des Kandidaten. Mit einigen Grundregeln können Arbeitgeber die Antwortrate jedoch deutlich erhöhen.

Von **Wolfgang Brickwedde**

Active Sourcing ist im Recruiting angekommen. Wie der ICR Social Media Recruiting Report zeigt, suchen aktuell doppelt so viele Arbeitgeber wie 2010 (25 Prozent zu zwölf Prozent) immer proaktiv in Social Media nach neuen Mitarbeitern. Damit erschließen sie sich auch den latenten Arbeitsmarkt. „Active Sourcing“ kann offline oder online betrieben werden. Die Online-Ansprache ist weniger aufwendig und erreicht eine große Anzahl an potenziellen Kandidaten. So zählt das Business-Netzwerk Xing über 6,5 Millionen Mitglieder im deutschsprachigen Raum, LinkedIn und das Karrierenetzwerk Experteer rund zwei Millionen registrierte Personen.

Die richtigen Leute richtig ansprechen

Wie der ICR Active Sourcing Report 2013 zeigt, nutzen die meisten Personalmanager für die proaktive Ansprache Xing mit klarem Abstand vor LinkedIn und Lebenslauf-Datenbanken. Das Auffinden interessanter Kandidaten funktioniert bereits ganz gut. Doch nach der Suche beginnt die eigentliche Herausforderung: die Ansprache der meist fest angestellten Personen.

Mitglieder in sozialen Netzwerken oder Lebenslauf-Datenbanken geben auf ganz unterschiedliche Weise an, ob sie an einer neuen Herausforderung interessiert sind oder ob sie in Ruhe gelassen werden wollen. Die einen schreiben etwa in ihr Profil „Suche neue Herausforderung“ oder „ab sofort verfügbar“, die anderen

vermerken dort „bitte keine Jobangebote“. Generell können die Mitglieder in aktiv und latent Suchende sowie passive Kandidaten unterteilt werden. Die Anteile der aktiv Suchenden sind höher, wenn es sich um eine reine Lebenslauf-Datenbank handelt, wie sie zum Beispiel Stepstone oder Monster anbieten, oder wenn es sich um ein Karrierenetzwerk, etwa Experteer oder Placement24, handelt. Business-Netzwerke wie Xing oder LinkedIn weisen einen höheren Anteil an latent Suchenden auf.

Bei Xing können Mitglieder im neuen Profil ebendiese Kategorien auswählen. Das Karrierenetzwerk Experteer hat die Unterteilung besonders elegant gelöst: Basierend auf ihren Aktivitäten, wie Klicks auf Stellenangebote oder Antwort auf Ansprachen, werden die Mitglieder in die drei Kategorien unterteilt. Dementsprechend ist für Unternehmen gut erkennbar, ob sich eine Ansprache lohnt.

Die Fehler der Vergangenheit

Die Möglichkeit, Kandidaten direkt in den sozialen Netzwerken anzusprechen, wurde anfangs vor allem von Personalvermittlungen und -beratungen genutzt. Doch nicht nur diese begingen diverse Fehler und hinterließen verbrannte Erde. Wenn Kandidaten mehrere Ansprachen folgenden Wortlauts erhalten, werden sie kaum noch offen für Anfragen sein: „Sehr geehrter Herr Mustermann, wir haben eine Stelle offen, welche für Sie interessant sein könnte. Link: <https://www.xxx.com/jobs&karriere>.“

Der Erfolg einer Ansprache liegt in der Antwortrate. Wie hoch sollte

Durch unqualifizierte Ansprachen in sozialen Netzwerken wurde schon viel verbrannte Erde hinterlassen.

diese in etwa sein? Bei Lebenslauf-Datenbanken und Karrierenetzwerken sind aufgrund des höheren Anteils der aktiv Suchenden zwischen 40 und 70 Prozent Rücklauf realistisch. Experteer beispielsweise gibt an, dass Recruiter bei Premium-Kandidaten eine durchschnittliche Antwortrate von 64 Prozent erreichen, bei allen Kandidaten immerhin noch 53 Prozent. In den sozialen Netzwerken liegen diese Zahlen deutlich darunter. LinkedIn gibt bei den kostenpflichtigen „Inmails“ international eine Response-Quote von 35 Prozent an. Xing erfasst diese Zahlen nicht. Recruiter in Unternehmen geben im ICR Active Sourcing Report an, im Mittel eine Rücklaufquote von 20 Prozent zu erreichen.

Faktoren für mehr Rücklauf

Auch auf die Frage, wie eine Ansprache aussehen sollte, damit sie zu einer hohen Rücklaufquote führt, gibt die Studie eine Antwort. Sie analysierte, welche Bestandteile Ansprachen mit höheren Rücklaufquoten (41 bis 50 Prozent) aufweisen – im Vergleich zu denjenigen mit geringen Rücklaufquoten (unter fünf Prozent). Dabei zeigte sich: Erfolg-

TIPPS

Richtig kommunizieren

Für eine Erfolg versprechende Kandidatenansprache im Rahmen von „Active Sourcing“ gilt es, einige grundsätzliche Kommunikationsregeln zu beachten.

Passgenauigkeit. Die angebotene Stelle muss zum Karriereziel passen. Der Recruiter sollte sich im Vorfeld Gedanken machen, was der nächste Karriereschritt des gefundenen Kandidaten sein könnte. Nur wenn dieser mit der angebotenen Stelle vereinbar ist, sollte der Kandidat auch angesprochen werden.

Aussagekräftige Betreffzeile. Eine Ansprache, die nicht geöffnet wird, verpufft wirkungslos. Damit die Nachricht gelesen wird, ist es hilfreich, bereits in der Betreffzeile Bezug auf das im Profil angegebene Karriereziel des Kandidaten zu nehmen.

Persönliche Ansprache. Mit einem Standardschreiben wird ein Recruiter die Kandidaten eher verärgern als sie für sich gewinnen. Der Empfänger merkt schnell, wenn es sich um einen 08/15-Standardtext handelt, und empfindet dies im schlimmsten Fall gar als Belästigung. Deshalb muss das Anschreiben einen persönlichen Bezug zum Kandidaten herstellen, indem es auf Angaben aus dessen Profil individuell eingeht.

Individuelle Antworten. Die Ansprache muss für den Kandidaten die Frage beantworten, warum er seine Stelle wechseln und weshalb er genau zu diesem Unternehmen gehen soll. Wenn das Schreiben keinen individuell passenden Wechselgrund bereitstellt (zum Beispiel: nächster Karriereschritt, bessere Work-Life-Balance, persönliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten), sinken die Erfolgsaussichten.

Diese Ausführungen zeigen: Eine proaktive Ansprache von interessanten Kandidaten unterscheidet sich nicht grundlegend von einer guten Bewerbung. Sie soll passgenau, persönlich und aussagekräftig sein und für den Empfänger individuelle Antworten bereitstellen. Unternehmen, die diese Regeln beachten, werden ihre Antwortrate wesentlich verbessern.

Der Active Sourcing Report 2013 und der Social Media Recruiting Report 2013 sind erhältlich unter www.competitiverecruiting.de/Studien.

reiche Ansprachen unterscheiden sich von weniger erfolgreichen, indem sie

- Angaben zur Vakanz bereitstellen, die zum Profil des Kandidaten passen,
- Bezug nehmen auf die Angaben aus dem Profil des Kandidaten,
- nur vage über die zu besetzende Stelle informieren, um zunächst einmal Interesse zu wecken,
- persönliche Informationen über den Recruiter bereitstellen,
- auf Links zu einer konkreten Vakanz und zum Arbeitgeber verzichten.

Weitere Erfolgskriterien: Etwa zwei Drittel der erfolgreichen „Active Sourcer“ sprechen nur wenige Kandidaten an, auf die die Vakanz allerdings sehr gut passt. Mehr als die Hälfte versendet ein bis zwei Erinnerungen an die angesprochenen Kandidaten. Fast alle erfolgreichen Recruiter geben in ihrem Anschreiben ihre Telefonnummer und ihre E-Mail-Adresse für eine Kontaktaufnahme an. ■

WOLFGANG BRICKWEDDE ist Director des ICR Institute for Competitive Recruiting, Heidelberg.

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, senden Sie uns eine Email an 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

„Nicht zu penetrant vorgehen“

INTERVIEW. Wie Unternehmen mögliche Kandidaten von Konkurrenten abwerben dürfen und was dabei zu beachten ist, erklärt Rechtsanwalt Carsten Ulbricht im Interview.

personalmagazin: *Dürfen Unternehmen über soziale Netzwerke neue Mitarbeiter bei Konkurrenten suchen, ansprechen und für sich gewinnen?*

Dr. Carsten Ulbricht: Das Abwerben fremder Mitarbeiter ist auch bei planmäßigem Vorgehen grundsätzlich erlaubt – auch über Social-Media-Kanäle. Das „Ob“ ist also nicht das Problem. Die Frage ist eher „Wie“, also was darf ich sagen und wo muss ich aufpassen. Verfolgen Unternehmen bei der Ansprache nämlich einen verwerflichen Zweck oder setzen sie verwerfliche Mittel oder Methoden ein, dann stellt sich der Abwerberversuch als wettbewerbswidrig dar.

personalmagazin: *Wie dürfen Unternehmen Kandidaten angehen – und wie nicht?*

Ulbricht: Es ist grundsätzlich nicht verboten, jemanden anzusprechen und ihm ein Stellenangebot zu unterbreiten, also etwa darauf hinzuweisen, dass man ein attraktives Unternehmen sei, dass man dieses mache und jenes anbiete. Die Grenze ist jedoch überschritten, wenn es das primäre Ziel der Abwerbung ist, ein anderes Unternehmen zu behindern oder auszubeuten. Dann verfolgt der Abwerbende einen verwerflichen Zweck. Unzulässige Mittel oder Methoden sieht die Rechtsprechung dann, wenn Recruiter zum Vertragsbruch verleiten, irreführende oder herabsetzende Äußerungen über den aktuellen Arbeitgeber tätigen, unwahre Aussagen über geplante Personalmaßnahmen treffen, dem Mitarbeiter mit Nachteilen drohen oder rechtswidrige Vorteile versprechen. Abwerben ist also im Grundsatz



DR. CARSTEN ULBRICHT ist Rechtsanwalt und Partner bei der Kanzlei Diem & Partner in Stuttgart. Er berät zu rechtlichen Themen des Internets, ist Autor des Buchs „Social Media und Recht“ sowie des Blogs www.rechtzweinull.de.

möglich. Unternehmen sollten nur nicht zu penetrant vorgehen, nicht in den privaten Bereich der Kandidaten eindringen und in der Ansprache nicht über die genannten Grenzen hinausgehen.

personalmagazin: *Können Sie für diese Grenzen Beispiele nennen?*

Ulbricht: Oft ist in Arbeitsverträgen ein Wettbewerbsverbot vereinbart, also der Arbeitnehmer darf beispielsweise sechs Monate nach Verlassen des Unternehmens nicht im gleichen geschäftlichen Umfeld arbeiten. Tragen Recruiter dem Kandidaten nun an, das Verbot zu igno-

rieren und die Nachteile zu kompensieren, die aus diesem Verbot entstehen, so wäre das eindeutig unzulässig. Oder: In einer aktuellen Entscheidung des Landgerichts Heidelberg hatte ein Konkurrent einem Mitarbeiter über Xing geschrieben: „Sie wissen ja hoffentlich, in was für einem Unternehmen Sie gelandet sind. Ich wünsche Ihnen einfach mal viel Glück. Bei Fragen gebe ich gerne Auskunft.“ Damit macht man den aktuellen Arbeitgeber schlecht. Die abwertenden Bemerkungen waren sachlich nicht gerechtfertigt, unverhältnismäßig und daher unzulässig.

personalmagazin: *Was sind die Folgen einer solch unzulässigen Ansprache?*

Ulbricht: Der aktuelle Arbeitgeber hat einerseits einen Unterlassungs-, andererseits einen Schadenersatzanspruch – soweit er das unzulässige Verhalten mitbekommt. Gerade den häufig genannten Schadenersatz sehe ich praktisch jedoch nicht. Die Schwierigkeit ist, dass Unternehmen lediglich den tatsächlich entstandenen Schaden ersetzt bekommen, der aber sehr selten nur konkret in Euro und Cent zu bestimmen ist. Praktisch häufiger ist dagegen ein Unterlassungsanspruch. Üblicherweise wird dabei das abwerbende Unternehmen zunächst abgemahnt und aufgefordert, eine Unterlassungserklärung zu unterschreiben sowie bei einem Verstoß dagegen eine Vertragsstrafe zu zahlen. Bis dahin sind Anwaltskosten von zumindest 1.000 bis 2.000 Euro angefallen, die bei einem unzulässigen Verhalten das abwerbende Unterneh-

men bezahlen muss. Wird die Erklärung nicht unterschrieben, kommt es zum gerichtlichen Verfahren, eventuell mit zusätzlichen Kosten.

personalmagazin: *Haften Unternehmen auch für Verfehlungen von Headhuntern?*

Ulbricht: Ja. Wir bewegen uns bei der aktiven Ansprache meist im Wettbewerbsrecht, da Mitarbeiter oft von Konkurrenten abgeworben werden. Nach § 8 Absatz 2 des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb gilt: Was Mitarbeiter oder beauftragte Dienstleister tun, das müssen sich Unternehmen zurechnen lassen. Wenn sie also Kandidaten unzulässig abwerben, dann wird das wettbewerbsrechtlich dem Auftraggeber zugerechnet. Daher ist es auch wichtig, einen guten Dienstleister auszuwählen.

personalmagazin: *Gibt es wettbewerbsrechtlich einen Unterschied, ob Kandidaten auf privat oder geschäftlich genutzten Netzwerken angesprochen werden?*

Ulbricht: Ich würde da kein grundsätzliches Problem sehen. Ob Arbeitgeber

„Abwerben ist grundsätzlich möglich. Setzen Firmen bei der Ansprache jedoch verwerfliche Mittel oder Methoden ein, stellt sich das als wettbewerbswidrig dar.“

die Kandidaten über einen Xing- oder einen Facebook-Account ansprechen: Der Hintergrund – nämlich die Abwerbung – bleibt ein rein geschäftlicher. Daher gelten die genannten Grenzen, soweit die Intention rein geschäftlich ist. Der Inhalt der Anfrage ist entscheidend.

personalmagazin: *Können abwanderungswillige Mitarbeiter auch ihre Noch-Kollegen abwerben und quasi mitnehmen?*

Ulbricht: Es gibt keine explizite Entscheidung dazu, aber in einem solchen Fall wäre ich sehr vorsichtig und zurückhaltend. Es kommt zwar häufiger vor, dass Kollegen in die neue Firma mitgehen. Solange Arbeitnehmer noch im Arbeitsverhältnis stehen, gelten für sie jedoch besondere Treuepflichten. Ein aktives

Abwerben eines Kollegen geht da zu weit. Allerdings ist auch hier die rein praktische Frage, ob es öffentlich wird. Spreche ich meine Noch-Kollegen über Xing an, ist das meist nachweisbar – im Gegensatz zum Gespräch auf dem Flur.

personalmagazin: *Gibt es datenschutzrechtliche Regeln, die beim Abwerben über soziale Netzwerke zu beachten sind?*

Ulbricht: Die Ansprache an sich ist datenschutzrechtlich unproblematisch, anders als eine meistens vorausgehende Vorab-Recherche im Internet. Diese ist nur eingeschränkt zulässig. So dürfen frei verfügbare Informationen über Suchmaschinen erhoben werden. Auch die Recherche bei Xing dürfte selten ein Problem darstellen. Schwierig wird es bei personenbezogenen Daten in freizeitorientierten Netzwerken, etwa wenn ein Personaler Kontaktanfragen bei Facebook stellt, um an zusätzliche Daten zu kommen. Gibt er sich nicht als potenzieller Arbeitgeber zu erkennen, liegt eine unzulässige Irreführung vor. ■

Das Interview führte **Michael Miller**.

Personalfragen optimal lösen.

„Management und Karriere“ – die Stellenseiten der WELT und WELT Kompakt



Von Trainee bis Top-Manager, von Young Professional bis Senior Consultant, ob Recruiting oder Personalimage: „Management und Karriere“ – die Stellenseiten der WELT und WELT Kompakt erscheinen jeden Freitag im Wirtschaftsteil. Dort, wo Experten schreiben und Entscheider lesen. Buchen Sie Erfolg!

Ihr Kontakt zur Anzeigenschaltung: Theresia Maas-Jacobs
Telefon 030/2591-73088 · E-Mail: theresia.maas-jacobs@axelspringer.de

DIE WELT

DIE WELT GEHÖRT DENEN, DIE NEU DENKEN.

Besser kulturell sensibilisiert

Heute müssen Unternehmen einerseits zunehmend mit der Globalisierung und interkulturellen Verständigungsproblemen kämpfen und andererseits die interkulturellen Teams angesichts der zunehmenden Digitalisierung auch noch in virtuellen Räumen zusammenhalten. Welche Trainings können hier weiterhelfen, um virtuelle interkulturelle Teams bei der effektiven Zusammenarbeit zu unterstützen? Die Trainingslandschaft ist groß und zahlreiche Angebote sind auf dem Markt. Wie ein Beitrag von Professor Julia Brandl, Universität Innsbruck, und Dr. Anne-Katrin Neyer, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, in der aktuellen Ausgabe der „Personal Quarterly“ zeigt, stehen jedoch Trainings zu länderspezifischen Kulturen diesem Ziel eher im Weg. Dagegen seien kultursensibilisierende Trainings eine „vielversprechende Alternative“. Während kulturspezifische Trainings Wissen über die andere Kultur und damit Sicherheit im Umgang vermitteln sollen, helfen kultursensibilisierende Trainings Situationen der Unsicherheit zu meistern. Statt gelernte Stereotype anzuwenden, sollen die Interaktion mit anderen gefördert und individuelle Erfahrungen gesammelt werden. Kultursensibilisierende Trainings unterstützen also den kognitiven Anpassungsprozess, so das Resümee der Forscherinnen. Damit trügen solche Trainings „zur Steuerung des Lernens bei“.

Die neuen Azubis sind da

In den meisten Unternehmen hat das neue Ausbildungsjahr im September begonnen. Zahlreiche Meldungen über die neuen, jungen Mitarbeiter sind im Umlauf: Volkswagen vermeldet 1.590 neue Azubis, BMW spricht von 1.400 weltweit. Die Autobauer sind weiterhin sehr beliebt als Ausbildungsbetrieb. Laut einer Studie von Trendence liegt BMW auf Rang vier und Porsche auf Platz neun in der Beliebtheitskala der Schulabgänger. Ganz vorne ist weiterhin die Polizei, danach folgen ProSieben-Sat1-Media und die Bundeswehr.

Doch es sind wohl noch einige Lehrstellen offen, wie die Bundesagentur für Arbeit vermeldete. Gleichzeitig bemühen sich die Unternehmen verstärkt um Auszubildende, da in einigen Branchen geradezu ein Mangel herrscht. So versucht die Stellenbörse Kalaydo es mit einem Azubi-Speed-Dating im Kletterpark, bei dem sich potenzielle Auszubildende und Personal in schwindelnder Höhe kennenlernen. Die Deutsche Bahn dagegen

setzt weniger auf spektakuläre Events, sondern auf eine neue Methode zur Azubi-Auswahl: Sie schafft die Vorauswahl über Schulnoten ab und führt einen ergänzenden Onlinetest für alle Schüler ein, die ab Herbst 2014 eine Berufsausbildung oder ein duales Studium beginnen wollen. Alle Bewerber werden ohne Vorauswahl dazu eingeladen. Ziel ist, die Auswahl von Bewerbern dauerhaft noch stärker an deren Potenzialen und Talenten auszurichten. Daher ist der Onlinetest abgestimmt auf jene Kompetenzen, welche für die jeweilige Fachrichtung erforderlich sind.



Im September hat in den meisten Unternehmen das Ausbildungsjahr begonnen.

NEWS DES MONATS

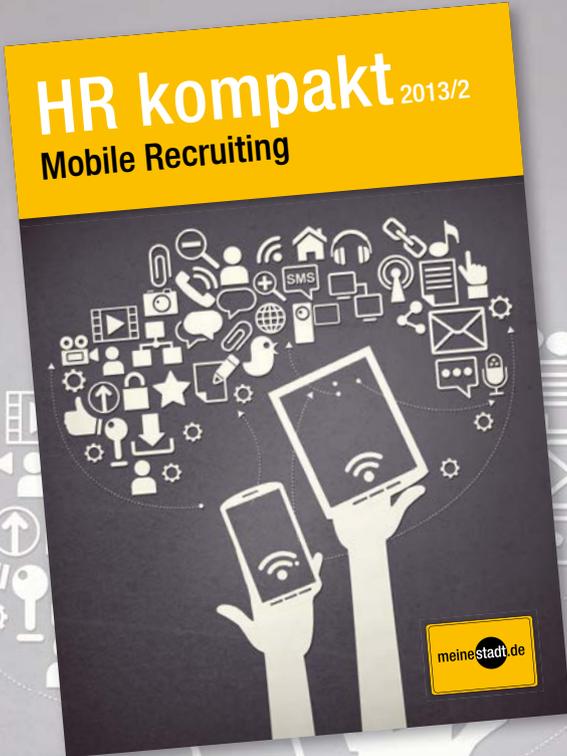
Training Was paradox klingt, will das Massachusetts Institute of Technology jetzt möglich machen: mit dem Computer soziale Interaktion zu trainieren. Die neue Software könne zum Beispiel jene Mitarbeiter schulen, die Probleme haben, vor Publikum zu sprechen.

Coaching Einsam an der Spitze – diese Lage trifft einer Studie der Stanford University zufolge auf viele CEOs zu. Die Studie legt nahe, dass die Coaching-Möglichkeiten in vielen Unternehmen bei Weitem noch nicht ausgeschöpft werden. 66 Prozent der befragten Topmanager geben an, keine externe Leadership-Beratung zu erhalten, obwohl fast 100 Prozent einem solchen Angebot positiv gegenüberstehen.

Weiterbildung Eine Studie hat untersucht, wie deutsche Arbeitnehmer ihre beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten einschätzen. Das Resultat: Knapp die Hälfte ist damit unzufrieden. Vor allem ältere Mitarbeiter beklagen sich. Auch Führungskräfte sind nicht durchweg zufrieden.

+++ Aktuelle News +++ Hintergründe +++ täglich unter www.haufe.de/personal +++

Mobile Recruiting: Bloß ein Trend oder die Zukunft?



HR kompakt^{2013/2} Mobile Recruiting

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

Jetzt kostenlos Exemplar bestellen unter: hrkompakt@meinestadt.de

Informieren Sie sich in „HR kompakt“ umfassend über das Thema mobile Rekrutierung:

- Warum ist Mobile Recruiting unverzichtbar?
- Mobiles Bewerbermanagement
- Tipps zur mobilen Website-Optimierung
- Mobile Recruiting und Recht

Weitere Informationen unter www.hr-kompakt.de

meinestadt.de

In jeder Stadt zur Stelle

pm KURZNACHRICHTEN

Hauptquartier in Düsseldorf

Der Ingenieur- und Projektdienstleister Excellence AG eröffnete im Juli 2013 sein internationales Hauptquartier in Düsseldorf und ist damit an insgesamt sieben Standorten in Deutschland und Österreich vertreten. Ab Oktober übernimmt Vera Calasan, bisher Deutschland-Chefin von Manpower, den Vorstandsvorsitz. www.excellence.ag

Kandidaten per Video

Der Kölner Personalvermittler Humaniax hat ein neues Geschäftsmodell für Bewerbervideos gestartet. Bewerber können vor Ort kostenlos ein Zwei-Minuten-Video erstellen lassen. Arbeitgeber erhalten diese Videos zusätzlich zu den üblichen Kandidatenprofilen – ebenfalls kostenlos. Der Anbieter will damit eine möglichst passgenaue Vermittlung ermöglichen. Diese kostet dann natürlich Geld. www.humaniax.com

Employer-Branding-Check

Die Hochschule der Medien Stuttgart hat mit der Strategieberatung Wertekern ein Bewertungsmodell für die Effizienz der Employer-Branding-Maßnahmen in digitalen Medien entwickelt. Dieses findet auf zwei Ebenen statt: Der Attraktivitäts-Index bewertet die inhaltliche Ebene der Kommunikation, der Medieneffizienz-Index untersucht den Wirkungsgrad der Maßnahmen. www.employer-branding-check.de

Neuer Weiterbildner

Im Sommer ist die F.A.Z. Executive School, ein Tochterunternehmen der F.A.Z. GmbH, mit einem Bildungsprogramm für Top-Führungskräfte gestartet. In einem ersten Schritt bietet sie Unternehmen Seminare aus den Sektoren Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft an. Demnächst sollen zudem Executive-Master-Programme ins Angebot aufgenommen werden. www.faz-es.net



Unwissenheit in Sachen Zeitarbeit

Was erwarten Arbeitnehmer von Arbeitgebern, wie bewerten sie ihre Jobchancen und wie stehen sie zu Themen wie Zeitarbeit? Diese Fragen standen im Mittelpunkt einer Befragung unter 2.072 Arbeitnehmern durch die Lünendonk GmbH im Auftrag von Orizon – mit teilweise überraschenden Ergebnissen. Gerade beim Thema Zeitarbeit wurden Wissenslücken offenbar. So zeigte sich, dass der Umfang der Zeitarbeit auf dem deutschen Arbeitsmarkt deutlich überschätzt wird. Rund 67 Prozent der Befragten glauben, dass 20 Prozent oder mehr aller Beschäftigten in Zeitarbeit tätig sind, während der Anteil der Zeitarbeitnehmer in Wirklichkeit etwas mehr als zwei Prozent ausmacht. Den aktuellen Tariflohn in der Zeitarbeit können immerhin rund 50 Prozent der Befragten richtig einschätzen, jedoch gehen 40 Prozent davon aus, dass er deutlich geringer ist. 81 Prozent der Befragten haben noch nie von einem Branchenzuschlag gehört. www.orizon.de

Neues von den Stellenmärkten

JOBANZEIGEN MIT KONTAKT. Das Business-Netzwerk Xing hat im Sommer eine neue Generation der Jobanzeigen gestartet, bei der Stellensuchende automatisch sehen, welche der eigenen Kontakte in dem Unternehmen arbeiten oder welche Kontakte mit Mitarbeitern dort vernetzt sind. www.xing.de

PORTAL FÜR ZUWANDERER. Das im Mai gestartete Jobvermittlungportal „Experts go Europe“ wirbt um ausländische Zuwanderer in Deutschland. Das Portal ist nicht Stellenanzeigen-getrieben, sondern funktioniert nach dem Matching-Prinzip: Jobsuchende können kostenlos ein Profil erstellen. Dieses wird mit der (kostenpflichtigen) Arbeitgeber-Datenbank abgeglichen. www.experts-go-europe.com

JOBSUCHMASCHINE. Im Juli hat die Jobsuchmaschine Indeed ihr erstes Büro in Deutschland eröffnet. Die Jobsuchmaschine wurde 2004 gestartet und ist mittlerweile in über 50 Ländern aktiv. www.indeed.de

NEUES JOBPORTAL. Im August ist ein neues Jobportal für Fremdsprachenexperten online gegangen. Betreiber von Fremdsprachen-Jobs.de ist das Langwhich-Sprachennetzwerk. www.fremdsprachen-jobs.de

MOBILE RECRUITING. Für das E-Recruiting-System Beesite steht nun ein mobiles Frontend zur Verfügung. Stellenanzeigen werden für die Ansicht auf Smartphones angepasst, bleiben aber im Look & Feel des jeweiligen Unternehmens erhalten. www.milchundzucker.de



In nur
31 Tagen
einstellen*

Jeder Recruiting-Erfolg hat eine Story.
Active Sourcing mit dem XING Talentmanager.

*„Potentielle Kandidaten
identifizieren und gezielt ansprechen
war noch nie so einfach.“*

Angela Linker, Senior Recruiterin, Deutsche Telekom AG



Die ganze Story auf:
talentmanager.xing.com

*Im Vergleich zum Bundesdurchschnitt (Quelle: Bundesagentur für Arbeit) entspricht die Besetzung einer Stelle innerhalb von 31 Tagen einer Zeitersparnis von 75%.

NEXT LEVEL RECRUITING

XING 

Frischer Wind für Folgeprozesse

PRAXIS. Bei Veränderungsprojekten nach Mitarbeiterbefragungen läuft oft alles nach Schema F. Dabei gibt es durchaus innovative Ansätze, wie aktuelle Beispiele zeigen.

Von **Roland Abel** und **Ingo Werthmann**

Die Mitarbeiterbefragung ist abgeschlossen, die Berater sind aus dem Haus, das Stressniveau sinkt – und was nun? Diese Frage stellen sich viele Unternehmen leider erst am Ende ihrer Befragungsprojekte. Vielfach bestehen Zweifel, ob die vereinbarten Konzepte für die Folgeprozesse ausreichen. Immerhin sollen sie ja die Führungskräfte dazu motivieren, dass sie geeignete Maßnahmen umsetzen. Eine aktuelle Studie, der „Befragungsmonitor 2013“ von Towers Watson, zeigt, dass 63 Prozent der Unternehmen die Gestaltung des Folgeprozesses als größte Herausforderung im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen wahrnehmen (siehe Abbildung unten).

Folgeprozesse erreichen, so sagen die Befragten, dann das gewünschte Ziel, wenn sie sich auf die entscheidenden The-

men konzentrieren, zum Beispiel auf die Wirkungsfaktoren für nachhaltiges Mitarbeiterengagement, und wenn dabei alle wesentlichen Stakeholder eingebunden werden. Das bedeutet: Das Management unterstützt den Prozess, Arbeitnehmervertreter und Mitarbeiter werden eingebunden, Führungskräfte und Koordinatoren sind für ihre Aufgaben befähigt und außerdem alle Verantwortlichkeiten klar definiert. Der Umsetzungsstand wird regelmäßig überprüft und kommuniziert, Erfahrungen und Best-Practice-Fälle werden ausgetauscht. Schließlich gilt es, den Erfolg der Maßnahmen anhand einer weiteren Befragung oder durch Zwischenerhebungen in Form von Stichproben zu messen.

Diese Kriterien sind allesamt wichtig und bekannt. Das typische Konzept vieler Unternehmen berücksichtigt diese Kriterien auch – ist aber wenig kreativ. Vereinfacht formuliert sieht es häufig so

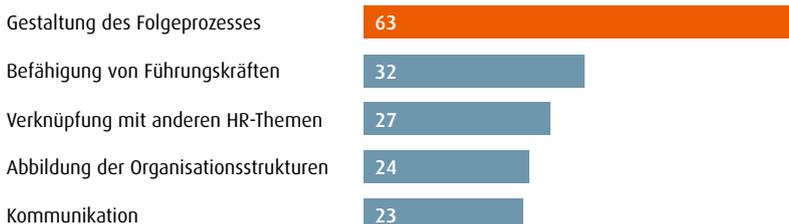
aus, dass jede Führungskraft mit ihrem Team drei Maßnahmen zur Erhöhung des Mitarbeiterengagements entwickelt, dieses entlang einer zentralen Organisationshierarchie elektronisch oder manuell erfasst, aggregiert und darüber dann zweimal im Jahr im Intranet oder in der Mitarbeiterzeitung berichtet wird. Im Idealfall wird den Führungskräften eine Toolbox aus Maßnahmenvorschlägen, Planungsschablonen und FAQs zur Verfügung gestellt.

Wenn sich die typischen Konzepte so häufig ähneln und die Gestaltung des Folgeprozesses eigentlich nicht als Geheimwissenschaft gilt, stellt sich die Frage, weshalb der Folgeprozess dennoch so häufig als Herausforderung genannt wird. Sicherlich lassen sich viele Gründe für unzulängliche Folgeprozesse identifizieren, etwa mangelnde Ressourcen, unklare Verantwortlichkeiten, übertriebene Konzentration auf elektronische Tools, ein zentraler Steuerungsanspruch bei kultureller Unterschiedlichkeit – gerade bei internationalen Befragungen – oder eine schlechte Integration der Prozessschritte. Manchmal mangelt es allerdings auch schlichtweg an frischem Wind. Wie also könnten sich Nachfolgeprozesse sonst gestalten lassen?

Neue Ansätze in der Praxis

Seit zwei bis drei Jahren zeichnen sich einige Änderungen und Ergänzungen bei den typischen Folgeprozessen in verschiedenen Unternehmen ab. Diese lassen sich in drei Gruppen gliedern: Es geht entweder um die Neubestimmung der Schwerpunkte bei klassischen Fol-

DIE GRÖSSTEN HERAUSFORDERUNGEN



* Auswahl von drei aus 15 Herausforderungen möglich; Angaben in Prozent

Diese fünf Aspekte sehen Unternehmen als größte Herausforderungen im Zusammenhang mit Mitarbeiterbefragungen an. Ganz vorn liegt die Gestaltung des Folgeprozesses.

TRENDS BEI FOLGEPROZESSEN

Schwerpunktverlagerungen bei klassischen Folgeprozessen	Ergänzungen zu klassischen Folgeprozessen	Nutzung alternativer Ansätze
<ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf nachhaltiges Mitarbeiterengagement • Weniger, teilweise gar keine verpflichtenden Maßnahmen je Organisationseinheit • Fokus auf strukturellen Veränderungsprojekten der Unternehmens-, Geschäftsbereichs- und Standortebene • Weniger oder kleinere Workshops im Unternehmen • Stärkerer Fokus auf Zielgruppen (Segmentierung) • Integration der Ergebnisse in bereits laufende Veränderungsprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung verschiedener (sozialer) Medien und neuer Technologien zur Ergebnis- und Fortschrittskommunikation • Kurze Stichprobenbefragungen zur Erfassung der Wahrnehmung des Folgeprozesses • Regelmäßige Auswertung von Freitextkommentaren auf dauerhaft etablierten Austauschplattformen online • Integration der Befragungsergebnisse in Scorecards von Führungskräften • Verknüpfung mit anderen Kennzahlen und Erhebung von Wechselwirkungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Speziell in Matrixorganisationen: kohärente Ergebniskommunikation und Maßnahmenplanung anhand verschiedener organisatorischer Perspektiven • Poolbildung bei der Maßnahmenplanung – zum Beispiel für Organisationseinheiten oder Ideen für Maßnahmen • Erfassung von Präferenzen der Mitarbeiter zu konkreten Maßnahmen über das eigene Team hinaus

In den Unternehmen zeichnen sich verschiedene neue Herangehensweisen bei der Gestaltung von Folgeprozessen ab. Diese lassen sich in drei Gruppen gliedern: neue Schwerpunktsetzungen, Ergänzungen klassischer Prozesse sowie gänzlich alternative Ansätze.

QUELLE: TOWERS WATSON

geprozessen oder um die Ergänzung der Prozesse oder aber um gänzlich alternative Ansätze (siehe Abbildung oben).

Diese neuen oder ergänzenden Elemente werden sehr unterschiedlich genutzt. Der Folgeprozess muss in jedem Fall zur Kultur, zu den Kapazitäten und den Erfahrungen des jeweiligen Unternehmens passen. Außerdem ist es ratsam, den Zuschnitt des Folgeprozesses bereits zu Beginn des Befragungsprojekts zu definieren. Der Folgeprozess sollte so gestaltet sein, dass er eine klare methodische Linie vorgibt, aber Ergebnisoffenheit für die Richtung der Folgemaßnahmen zulässt. Auch im Rahmen der Kommunikation im und über den Folgeprozess empfiehlt es sich, diesen Zweiklang von Methode und Inhalt zu berücksichtigen.

Viele Praxisbeispiele zeigen, dass für die Phase nach der Befragung zwar ein Prozess geplant wird, aber den Führungskräften inhaltlich allenfalls ein Katalog von Standardmaßnahmen angeboten wird. So ist es auch kein Wunder, dass auf zentraler Ebene immer wieder die gleichen Standardmaßnahmen ergriffen werden, die strukturell aller-

dings wenige Veränderungen bewirken – als da wären: bessere Kommunikation von Unternehmensstrategie, Unternehmenswerten und Unternehmens-Performance, Führungskräfte trainings sowie die Verpflichtung zur Problemlösung auf der Arbeitsebene in Form von vielen desintegrierten Einzelworkshops. Das Spek-



Beitrag Mitarbeiterbefragungen konzipieren und erfolgreich umsetzen (HI120102)

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

www.haufe.de/hi120102

trum möglicher echter Veränderungen, die aus Mitarbeiterbefragungen resultieren, ist jedoch deutlich vielfältiger (siehe dazu Abbildung auf Seite 32).

Ein Beispiel für die gelungene integrierte Planung eines Folgeprozesses, der methodisch sauber und in angemessener Weise konzipiert wurde und

dann auch strukturelle Veränderungen brachte, stellt die Mitarbeiterbefragung der K+S Gruppe dar.

Folgeprozess mit positiver Resonanz

Die K+S Gruppe hat im Sommer 2012 ihre erste unternehmensweite Mitarbeiterbefragung durchgeführt, zu der alle knapp 14.000 Mitarbeitenden eingeladen wurden. Schon zu Beginn des Befragungsprojekts wurde auch der Folgeprozess konzipiert, sodass genügend Vorlaufzeit bis zur Implementierungsphase blieb.

Die hohe Rücklaufquote von 76 Prozent war Auftrag und Ansporn zugleich, den hohen Erwartungen der Mitarbeiter an die Verwertung ihres Feedbacks gerecht zu werden. Folgende Punkte waren – neben etlichen anderen – für die Steuerung des Folgeprozesses bei K+S essenziell:

- Integration mit dem Berichtswesen: Definition von Unternehmensebenen mit verpflichtender Maßnahmenplanung sowie zugeschnittene Gestaltung der Berichtsformate auf verschiedene Zielgruppen

BEISPIELE FÜR FOLGEPROJEKTE

Finanzdienstleister 180.000 Mitarbeiter	Energieunternehmen (55.000 Mitarbeiter)	Medienunternehmen (25.000 Mitarbeiter)	Logistikunternehmen (15.000 Mitarbeiter)	Produzierendes Gewerbe (6.500 Mitarbeiter)	Finanzdienstleister (4.000 Mitarbeiter)
Folgeprojekte <ul style="list-style-type: none"> • Total Rewards Statements an alle Mitarbeiter • Kommunikationsplan zur internen Rückmeldung von Kundenfeedback • Entwicklung eines Senior-Management-Trainingsprogramms 	Folgeprojekte <ul style="list-style-type: none"> • Überarbeitung des Vergütungsprogramms • Überarbeitung der Karrierepfade und Programme für High Potentials • Segmentierung der Belegschaft, zielgerichtete Interventionen 	Folgeprojekte <ul style="list-style-type: none"> • Design und Einführung einer EVP, also einer „Employee Value Proposition“ 	Folgeprojekte <ul style="list-style-type: none"> • Neuorganisation der HR-Funktion zum Business Partner – zur Erhöhung der Effektivität • Entwicklung einer Wertelandschaft 	Folgeprojekte <ul style="list-style-type: none"> • Toolkit zur Verbesserung der Qualität von Stellenbewertungen • Entwicklung eines unternehmensweiten Ansatzes zur Reduzierung von Redundanzen in Entscheidungs- und Bewilligungsprozessen 	Folgeprojekte <ul style="list-style-type: none"> • Bewertung, Neugestaltung und Kommunikation der Sozial- und Nebenleistungen

Das Spektrum möglicher Veränderungen, die aus Mitarbeiterbefragungen resultieren können, ist groß. Statt lediglich Standardmaß-

nahmen abzuspielen, können Unternehmen bei mutigen, angepassten Folgeprojekten tatsächlich auch substanzial profitieren.

QUELLE: TOWERS WATSON

- Etablierung und Befähigung eines Netzwerks von Koordinatoren und eines zentralen „Kümmers“ sowie Aufgabenklärung für verschiedene Rollen
- Frühzeitiges Erwartungsmanagement für Führungskräfte und Koordinatoren auf Basis der Leitfrage: „Was kommt nach der Befragung auf mich zu?“
- Integration des Monitorings in vorhandene Strukturen – das heißt: halbjährliche Diskussion des Umsetzungsstands beim sogenannten „Managementdialog“
- Neben dezidierten quantitativen Analysen: interaktive Auswertung der Freitextantworten in sechs Sprachen

Zentrale Handlungsfelder definiert

Zusätzlich zu der Vielzahl spezifischer Maßnahmen in verschiedenen betrieblichen Einheiten wurden im Anschluss an die Befragung drei zentrale Schwerpunkte auf Unternehmensebene identifiziert, wo derzeit nun mittels verschiedener Projekte Veränderungen implementiert werden. So soll die Kommunikation zur strategischen Ausrichtung der K+S Gruppe gestärkt werden. Für die einzelnen Unternehmenseinheiten werden ferner regelmäßige Mitar-

beiterbesprechungen eingeführt, sofern dies noch nicht der Fall war. Schließlich wird K+S den Mitarbeitern die Entwicklungschancen künftig klarer aufzeigen. Das schließt unter anderem das Schaffen einer transparenteren Nachfolgeplanung bei Stellenbesetzungen sowie das Einrichten von Jobarchitekturen ein.

Ein erstes Feedback zu diesem Mix aus typischen und eher unkonventionellen, weiterreichenden Folgeaktivitäten ergab, dass Folgeprozess und -projekte bei Führungskräften, Mitarbeitern und HR-Koordinatoren auf positive Resonanz stoßen. Es stellen sich aber auch erste Fragen für die Zukunft:

- Wie werden künftig kleine Gruppen, die keinen eigenen Bericht erhalten, in die Maßnahmenplanung integriert?
- Welche Vor- und Nachteile ergeben sich durch die verbindliche Kommunikation des nächsten Befragungszeitraums?
- In welcher Weise werden die Erfahrungen aus der sehr arbeitsintensiven Aufgabe der „Kümmers“ und Koordinatoren aufgegriffen?

Diese Fragen wird K+S wiederum frühzeitig angehen, denn eine kontinuierliche Weiterentwicklung gehört

gleichsam zum Wesen eines funktionierenden Folgeprozesses.

Weiter reichende Folgen zulassen

Folgeprozesse bei Mitarbeiterbefragungen sind auch im Optimalfall keine Selbstläufer, sondern bleiben Herausforderungen. Mittlerweile gibt es in der Praxis aber gute Ansätze zur Neugestaltung oder Ergänzung von Folgeprozessen, die andere Unternehmen adaptieren können. Wie das Beispiel der K+S Gruppe zeigt, ist es wichtig, nicht nur die Prozesse im Auge zu haben, sondern auch strukturelle Veränderungen als Konsequenz aus der Mitarbeiterbefragung zuzulassen. So kann die Befragung einen größeren Mehrwert entfalten als Schema F. ■



DR. ROLAND ABEL ist Practice Head Organizational Surveys and Insights bei Towers Watson Deutschland.



INGO WERTHMANN ist Leiter Personalstrategie bei der K+S AG.



DIE
**VIEL MEHR
ALS EIN JOB**
CLOUD.

*In dieser Business-Cloud können Mitarbeiter ihr ganzes Potenzial ausschöpfen. Das bringt sie persönlich weiter – und ihr Unternehmen auch.
Mehr über Personalmanagement in der SAP® Cloud: sap.de/businesscloud*

MEHR ERREICHEN.



Ganzheitlich neu aufstellen

PRAXIS. Die Bahn steht wegen Personalengpässen in der Kritik. Welche Maßnahmen sie ergriffen hat, um langfristig Überalterung und Fachkräftemangel zu überwinden.

Von **Ulrich Weber, Kerstin Wagner, Antonella Mei-Pochtler** und **Rainer Strack**

Mit Blick auf die Personalsituation steht die Deutsche Bahn vor großen Herausforderungen. Insgesamt muss der Konzern bis 2020 jährlich rund 5.000 bis 7.000 neue Mitarbeiter einstellen, um den durch natürliche und altersbedingte Fluktuation entstehenden Personalbedarf zu decken.

Um dieser Situation entgegenzuwirken und neue Mitarbeiter zu finden, ist eine ganzheitliche Vorgehensweise wichtig. Die Deutsche Bahn (DB) hat sich im vergangenen Jahr dieses Themas angenommen und ihr Employer Branding und Recruiting neu aufgestellt. Schließlich hat die Deutsche Bahn trotz ihres hohen Bekanntheitsgrads historisch mit einer geringen Attraktivität ihrer Arbeitgebermarke zu kämpfen. In den Vorjahren hat sie außerdem nur in geringem Umfang gezielte Aktivitäten zur Stärkung der Arbeitgebermarke und für professionelles Recruiting initiiert. Die Herausforderungen sind noch nicht alle gelöst, wie der Vorfall am Mainzer Hauptbahnhof belegt, wo es durch Personalengpässe zu Zugausfällen kam. Doch erste mittelfristige Erfolge dieser Maßnahmen sind durchaus schon zu verzeichnen (siehe Kasten auf Seite 33).

Herausforderung langfristig angehen

Die Neuausrichtung war ganz im Sinne des integrierten Talent Acquisition Managements – ein ganzheitlicher Ansatz zur Gewinnung von Personal – gestaltet.

DB Mobility Networks Logistics

Kein Job wie jeder andere:
Fachkraft bei der DB.

Einer von 500 verschiedenen Berufen bei der Deutschen Bahn. Wir suchen jährlich 7.000 Mitarbeiter (w/m), u. a. Schweißler, Elektriker und Mechaniker. Jetzt bewerben unter: www.deutschebahn.com/karriere

DB. Zukunft bewegen.

DB Mobility Networks Logistics

Kein Job wie jeder andere:
Azubi bei der DB.

Einmalige Weiterbildung – und nur bei DB: 36 verschiedene Ausbildungsstellen bei der Deutschen Bahn. Wir suchen jedes Jahr über 4000 Azubis (w/m) für unsere Ingenieure, Kfz- und IT-Fachkräfte. Jetzt bewerben unter: www.deutschebahn.com/karriere

DB. Zukunft bewegen.

DB Mobility Networks Logistics

Kein Job wie jeder andere:
Dienstleistungsmanagement als Duales Studium bei der DB.

Unter vier mehr als 10 verschiedenen dualen Studiengängen bei der Deutschen Bahn. Wir suchen jedes Jahr über 4000 Studenten (w/m) für unsere Ingenieure, Kfz- und IT-Fachkräfte. Jetzt bewerben unter: www.deutschebahn.com/karriere

DB. Zukunft bewegen.

Die Motive der neuen Arbeitgeberkampagne zeigen die unterschiedlichen Berufe. Mit Hilfe solcher Imageanzeigen soll die Arbeitgebermarke langfristig gestärkt werden.

Startpunkt ist die Neuausrichtung des Employer Brandings, um eine Arbeitgebermarke aufzubauen, die unterschiedliche Zielgruppen anspricht. Die nachfolgende Recruiting-Strategie muss die Anzahl und Qualität der eingehenden Bewerbungen steuern. Anschließend gilt es, den Recruiting-Prozess und die Recruiting-Organisation schnell und effizient zu gestalten. Ein effektives und

vollständiges Onboarding ist für ein erfolgreiches Talent Acquisition Management ebenfalls unabdingbar. Die Maßnahmen zur Personalbindung runden das Konzept umfassend ab.

2012 hat die Deutsche Bahn diesen Prozess zusammen mit der Boston Consulting Group (BCG) initiiert, um die gesamte Personalgewinnung neu aufzustellen. Seit Juni 2012 sind Em-

NEUAUSRICHTUNG IN VIER PHASEN



Zur Neuausrichtung der Arbeitgebermarke der Deutschen Bahn wurden vier Phasen durchlaufen. Diese betrafen sowohl die Innenan-

sicht als auch die Außenansicht des Unternehmens, die Entwicklung der neuen Strategie und die Ableitung von passenden Maßnahmen.

QUELLE: THE BOSTON CONSULTING GROUP

ployer Branding und Recruiting unter einem Dach zusammengeführt. Die Personalstrategie ist dabei eng mit der Konzernstrategie verknüpft: Die Konzernstrategie „DB 2020“ hat zum Ziel, dass der Konzern im Jahr 2020 profitabler Marktführer mit Kunden- und Qualitätsorientierung, Umweltvorreiter und Top-Arbeitgeber sein soll.

Zur Neuausrichtung der Arbeitgebermarke – als Teil der integrierten Personalgewinnungsstrategie – wurden folgende vier Phasen durchlaufen: Audit zur Arbeitgebermarke, Marktrecherche, Positionierung und Maßnahmen.

Erste Phase: Audit zur Employer Brand

In der ersten Phase galt es, die Innensicht zur derzeitigen Positionierung und Wahrnehmung der Arbeitgebermarke genau zu verstehen. Dazu führte die Deutsche Bahn gemeinsam mit BCG eine Onlineumfrage mit 1.000 Beschäftigten durch, die innerhalb des vergangenen Jahres eingestellt worden sind. Darüber hinaus gab es umfangreiche Interviews mit mehr als 80 Führungskräften und Mitarbeitern. Auch interne und externe Arbeitgeberstudien wurden mit Blick auf die folgenden Kernfragen ausgewertet: Wie sehen unsere derzeitigen Marketing- und Kommunikationsaktivi-

täten, Budgets und Mitarbeiterkapazitäten aus? Wie haben neue Mitarbeiter ihren kürzlich erlebten Recruiting-Prozess und die damit verbundenen Employer-Branding-Maßnahmen wahrgenommen? Wie wird die Arbeitgebermarke intern wahrgenommen, wo besteht Optimierungspotenzial?

Zweite Phase: Marktrecherche

In der zweiten Phase ging es darum, die externe Wahrnehmung der Arbeitgebermarke zu ermitteln sowie die sich wandelnden Bedürfnisse und Entscheidungsfaktoren potenzieller Bewerber zu untersuchen. Dafür war es vorweg notwendig, die relevanten Zielgruppen zu definieren – eine besondere Herausforderung für den Konzern, da er für eine große Bandbreite an Zielgruppen (Schulabgänger, Studenten, nichtakademische und akademische Berufserfahrene) als Arbeitgeber attraktiv sein muss.

Um ein besseres Verständnis der Bedürfnisse potenzieller Arbeitnehmer zu erlangen, wurde eine externe Onlineumfrage konzipiert, die 5.000 Personen über alle Zielgruppen hinweg befragte. Ergänzend wurden 80 Fokusgruppeninterviews durchgeführt. Hierzu wurde der „Mind Discovery“-Ansatz genutzt, den BCG entwickelt hat. Der Ansatz erfasst

mithilfe von assoziativen Techniken verborgene Wünsche und Zielvorstellungen spezifischer Fokusgruppen. Dabei werden folgende fünf Elemente durchleuchtet – wobei für die ersten beiden Elemente noch keine Arbeitgebermarken genannt werden: Personen und ihre Motivation, Faktoren bei der Auswahl des Arbeitgebers, Wettbewerbsposition, zukünftige Optionen zur Positionierung und Kommunikationskanäle. Kernfragen der DB waren hierbei: Welche Bedürfnisse und Vorstellungen haben die Zielgruppen in Bezug auf Erwartungen an den Arbeitgeber, die Arbeit und Karriere? Was erwarten die Kandidaten, wenn sie mit der DB in Kontakt treten? Wie sind die derzeitige Markenpositionierung und Wahrnehmung auf dem Talentmarkt? Welche Außenwahrnehmung besteht? Ist sie konsistent mit der internen Markenwahrnehmung? Welche Recruiting-Kanäle und Recruiting-Maßnahmen werden von spezifischen Zielgruppen präferiert? Zum Abschluss der Analysephase wurden Selbstbild und Fremdbild verglichen und gespiegelt, um die Positionierung der Arbeitgebermarke zu identifizieren.

Die externe Marktrecherche zeigte eindrücklich die hohen Anforderungen, denen sich der Konzern mit Blick auf sei-

ne Arbeitgebermarke stellen muss: 99,7 Prozent der potenziellen Bewerber kennen die Marke Deutsche Bahn, doch gerade einmal fünf Prozent konnten sich das Unternehmen als Arbeitgeber vorstellen. Lediglich zwei Prozent würden sich tatsächlich bewerben. Dieses Ergebnis macht deutlich, dass die enorme Markenbekanntheit keineswegs auch das Interesse am Unternehmen als Arbeitgeber verstärkt oder sich in entsprechend hohen Bewerberzahlen niederschlägt.

Dritte Phase: Neupositionierung

Auf Basis der Analysen entwickelte die DB in der dritten Phase mit BCG ihre Employer-Branding-Strategie. Dafür galt es, die Kernmarkenattribute und Optionen zur Positionierung zu identifizieren. Zunächst wurden dazu die Zielgruppen, basierend auf den Ergebnissen des „Mind Discovery“-Ansatzes, abgeleitet. Mithilfe von Zuordnungen hinsichtlich Arbeitsmotivation und Verhältnis zum Arbeitgeber konnten bestimmte Muster unterschieden werden. Das heißt, für jede Zielgruppe zeichnete sich ein spezifisches Muster bezogen auf die Erwartungen an einen Arbeitgeber ab. Auf diese Weise wurde eine Arbeitgebermarkenvision für jede Zielgruppe entwickelt.

Vierte Phase: Maßnahmen bewerten

Anschließend leitete der Konzern in der vierten Phase Maßnahmen zur Neuausrichtung der Arbeitgebermarke ab und priorisierte diese. Er definierte die entscheidenden Attribute der Employer Value Proposition (EVP) und formulierte Schlüsselbotschaften, die in Employer-Branding-Maßnahmen umgesetzt wurden. Richtlinie für das Vorgehen war die glaubwürdige Abbildung der internen Unternehmensrealität.

Die Deutsche Bahn richtete ihre Employer-Branding-Aktivitäten an den Bewerbererwartungen aus. Es wurden Ziele und Initiativen definiert, ein Zeitplan erarbeitet, eine Werbeagentur ausgewählt und Maßnahmen einer groß angelegten Employer-Branding-Kam-

pagne erarbeitet und abgestimmt. Die Zielgruppensegmentierung war eine entscheidende Basis, um eine optimale Medienstrategie zu entwickeln. Es wurde festgelegt, welche Botschaft an welche Zielgruppe gesendet werden soll. Dafür analysierte man die Leistung existierender Employer-Branding-Maßnahmen und Recruiting-Kanäle, um herauszuarbeiten, welche Gruppe über welche Kanäle am besten zu erreichen ist.

Die Kampagne nach innen

Auf Basis der neuen Employer-Branding-Strategie entwickelte der Konzern eine deutschlandweite Arbeitgeberkampagne mit dem Ziel, sich am Arbeitsmarkt als vielfältiger, attraktiver und verantwortungsbewusster Arbeitgeber zu präsentieren und die Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen darzustellen. In der Kampagne wurden gezielt die Mitarbeiter in den Mittelpunkt gestellt, um einen authentischen Blick hinter die Kulissen zu gewähren.

Der Kampagnenstart erfolgte zunächst unternehmensintern, um die eigenen Mitarbeiter zu Botschaftern ihres Ar-

beitgebers zu machen. Diese interne Verankerung der Arbeitgebermarke ist erfolgskritisch, wird aber häufig von vielen Unternehmen vernachlässigt.

Eine besonders kreative Maßnahme, die von Trendence mit dem Sonderpreis „Employer Branding Innovation des Jahres 2013“ ausgezeichnet wurde, war die Entwicklung eines „Plakat-Generators“. Mit diesem Grafiktool konnten die Mitarbeiter ein selbst konzipiertes Plakat im Design der Arbeitgeberkampagne erstellen. Auf insgesamt 42 Veranstaltungen in 20 Städten wurde der „Plakat-Generator“ vorgestellt. Mit dieser Roadshow wurden rund 12.000 Mitarbeiter erreicht und mehr als 5.000 Plakate gedruckt. Vor Ort konnten sich die Bahn-Mitarbeiter fotografieren lassen, ihre individuellen Angaben zu den Plakaten machen und die Plakate anschließend ausgedruckt oder im Dateiformat mitnehmen.

Die Motive, die für die Arbeitgeberkampagne verwendet wurden, zeigen aktive Mitarbeiter aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen (siehe Abbildung auf Seite 30). Diese sollen die verschiedenen Zielgruppen ansprechen, unter-

ERSTE ERFOLGE

Ergebnisse in Zahlen

Vor gut einem Jahr wurde die gesamte Personalgewinnung der Deutschen Bahn neu aufgestellt und mit der Neuausrichtung der Arbeitgebermarke begonnen. Konkrete Zahlen belegen, dass diese Schritte in die richtige Richtung führen.

Das systematische Vorgehen beim Integrierten Talent Acquisition Management ist auf langfristige Ziele ausgelegt. Trotzdem lässt sich schon innerhalb des ersten Jahres mit einer optimierten Strategie zur Personalgewinnung an einigen Zahlen ablesen, dass die Attraktivität des Unternehmens für Bewerber gestiegen ist.

- Bewerbungen: Die Zahl der eingehenden Bewerbungen stieg durchschnittlich um 40 Prozent.
- Recruiting: Rund 11.000 Mitarbeiter wurden im ersten Jahr nach der Optimierung der Employer-Branding-Strategie (2012) neu eingestellt.
- Arbeitgeberattraktivität: Im deutschen Arbeitgeberranking (Universum 2012) verbesserte sich die Deutsche Bahn um mehr als 20 Plätze.
- Employer Branding Award: Das Projekt „Plakat-Generator“ wurde von Trendence mit dem Sonderpreis „Employer Branding Innovation des Jahres 2013“ ausgezeichnet.

Bis 2020 muss die Bahn jährlich rund 5.000 bis 7.000 neue Mitarbeiter einstellen, um ihren fluktuationsbedingten Personalbedarf zu decken.

schiedliche Aufgaben präsentieren und die Vielfalt der Möglichkeiten innerhalb des Unternehmens konkret vermitteln. In der Kampagne werden Mitarbeiter abgebildet, die ihrer Aufgabe nachgehen, um einen ansprechenden Einblick in die Vielfalt der Berufe und Karrieremöglichkeiten zu geben. Die Eigenschaften der Mitarbeiter werden in farbigen Blasen präsentiert. Mit dieser starken unternehmensinternen Vermarktung der Arbeitgebermarke hebt die Bahn sich von anderen Unternehmen ab, die darauf oft zu wenig achten.

Die Kampagne nach außen

Die externe Verbreitung der Kampagne folgte einem 360-Grad-Ansatz. Das heißt, die Bahn präsentierte sich auf allen für ihre Zielgruppen relevanten Kanälen mit ihrem neuen Arbeitgeberauftritt. Dabei setzte sie nicht nur auf klassische Medien wie Print, Außenwerbung und Messen, sondern zusätzlich auch stark auf Onlinemaßnahmen und entwickelte eine Social-Media-Strategie, die relevante Plattformen wie Facebook und Twitter berücksichtigte. Zusätzlich wird ein aufwendig produzierter Werbespot („Kein Job wie jeder andere“) im Fernsehen, Kino und Internet ausgestrahlt, womit die DB ebenfalls neue Wege geht.

Auch der Webauftritt wurde neu entwickelt, um Arbeitnehmergruppen wie Auszubildende, Hochschulabsolventen und Berufstätige individuell anzusprechen. Die Karriereseite ist dabei der zentrale Anlaufpunkt aller Interessenten. Auch eigene Produkte des Verkehrsunternehmens wurden als Werbeträger für die Arbeitgebermarkenbotschaften eingesetzt. Beispielsweise zieren seit einigen Mo-

naten Motive der Arbeitgeberkampagne einen Waggon der Münchener S-Bahn. Diese „Karriere-S-Bahn“ fährt seit März 2013 durch München und macht auf die DB als Arbeitgeber aufmerksam.

Recruiting-Strategie und -Prozess

Um einen dauerhaften Erfolg der neuen Employer-Branding-Strategie zu sichern, mussten die Professionalisierung des Recruitings initiiert und die Bereiche in einer Organisationseinheit neu aufgestellt werden. Ein ganzheitlicher Talent-Acquisition-Ansatz erfordert, dass das Employer Branding, die Recruiting-Strategie und der Recruiting-Prozess eng verzahnt werden. Eine gut konzipierte Organisation sowie effektive und effiziente Prozesse sind dabei Erfolgskriterien. Der Konzern stellte nicht nur das Employer-Branding-Team neu auf, sondern auch die Recruiting-Organisation, um den Bewerber vom ersten Eindruck bis zur Einstellung zu begleiten und glaubwürdig aufzutreten.

Die neue Personalgewinnungsorganisation umfasst sieben regionale Recruiting-Teams, die eng mit Bewerbern und dem Business zusammenarbeiten. Standardisierte Aufgaben werden in einem Recruiting-Center gebündelt. Die Recruiting-Strategie wird zentral entwickelt, die Aufgaben im Employer Branding, in Hochschul- und Schulkooperationen sowie Social Media werden ebenfalls zentral gesteuert. Dadurch können einheitliche, schnelle und effektive Prozesse gewährleistet werden.

Zehn Hebel für den Erfolg

Zentrale Richtschnur sind die zehn Hebel für erfolgreiche Personalgewinnung:

- ein koordiniertes Vorgehen am Arbeitsmarkt,
- glaubwürdiges Employer Branding,
- professionelles Recruiting,
- zeitgemäße Recruiting-Kompetenzen,
- ansprechender Social-Media- und Webauftritt,
- moderne IT-Plattform,
- Kooperationen mit (Hoch-) Schulen,
- attraktive Nachwuchsprogramme,

- Internationalisierung von Employer Branding und Recruiting sowie
- aussagekräftige Key Performance Indicators (KPIs)

Neben der Neuorganisation im Recruiting hat die Deutsche Bahn ein eigenes Trainingsprogramm für Recruiter ins Leben gerufen, um die Recruiting-Kompetenzen weiterzuentwickeln. Denn das Berufsbild des Recruiters hat sich in jüngster Zeit stark verändert. Recruiting ist heute eine eigene Profession, die von Proaktivität und Marktkenntnis geprägt ist. Der Recruiter begleitet Bewerber sowie Führungskräfte bei der Besetzung einer Stelle und muss sich dabei permanent an den Trends des Bewerbermarkts und an den Erwartungshaltungen der Bewerber ausrichten. Dabei ist nicht nur Methodenkompetenz im Recruiting gefordert, sondern auch ein gutes Netzwerk und eine effektive Nutzung sozialer Medien.

Erfolg muss sich langfristig einstellen

Der beschriebene Ansatz des integrierten Talent Acquisition Managements ist ganzheitlich gedacht und auf langfristige Resultate angelegt. Die ersten Erfolge des neuen Recruitings lassen sich an den höheren Bewerbungszahlen ablesen. Auch die Arbeitgeberattraktivität ist schon im ersten Jahr gestiegen. Die Bahn sieht sich damit auf dem richtigen Weg, um langfristig die Talentknappheit zu überwinden und Personalengpässe zu vermeiden. ■

ULRICH WEBER ist seit 2009 Personalvorstand der Deutschen Bahn und der DB Mobility Logistics AG.

KERSTIN WAGNER verantwortet seit 2012 die Personalgewinnung der DB AG.

ANTONELLA MEI-POCHTLER ist Senior Partner und Managing Director. Sie leitet das europaweite Marketing von BCG.

DR. RAINER STRACK ist Senior Partner und Managing Director. Er leitet europaweit die Praxisgruppe „People and Organization“ bei der Boston Consulting Group.

Stufe für Stufe zum Transfer

PRAXIS. Viele Unternehmen haben zwar Führungsleitlinien aufgestellt, gelebt werden sie aber nicht immer. Wie aus der bloßen Theorie praktisches Führungshandeln wird.

Von **Barbara Gülpén** und **Sabine Maurer**

Wie in vielen anderen Unternehmen wurden auch bei Linde Material Handling (LMH) vor etlichen Jahren Führungsleitlinien in Form eines Kompetenzmodells eingeführt. Zunächst auf Meisterebene, dann ausgeweitet auf alle Führungsebenen wurde festgelegt, was von einer Führungskraft erwartet wird und wie sie sich zu verhalten hat. Inzwischen wurden die Leitlinien und das Kompetenzmodell in die „Global People Standards“ aufgenommen, einem Teil des Unternehmensprogramms „The Linde Way“, der gute Führung und Zusammenarbeit fördert.

Die Leitlinien zu kennen heißt aber noch lange nicht, dass sich eine Führungskraft auch entsprechend verhält. Deswegen wurden die Führungsleitlinien in die Trainings für Führungskräfte von Linde Material Handling aufgenommen. Die Trainingsmaßnahmen zielen auf eine Verhaltensänderung der Füh-

rungskräfte ab und gehen dafür über reine Informationsveranstaltungen hinaus. Nur so sind ernsthafte Änderungen möglich. Denn allein die Einsicht reicht im Führungsalltag oft nicht aus, wo unter Zeitdruck eingeschliffene Verhaltensmuster vorherrschen. Außerdem wissen wir, dass der Unterschied zwischen Theorie und Praxis in der Theorie deutlich kleiner ist als in der Praxis.

Nützliche Führungsinstrumente üben

Um tatsächlich Verhaltensänderungen im Praxisalltag zu verwirklichen, ist ein didaktisch wirksames Konzept für die Trainings vonnöten. Die Personalentwicklung von Linde Material Handling wusste um diese Zusammenhänge, als 2008 der erste Durchgang des Lift-Trainingsprogramms („Lift“ steht für Linde Führungs-Tools) ins Leben gerufen und inzwischen zum zehnten Mal in jeweils angepasster optimierter Form in Zusammenarbeit mit dem Personalentwicklungsinstitut New Management Concept durchgeführt wurde. Damit die Leitlinien und das Kompetenzmodell nicht in der Schublade verstauben, sondern zu echten Qualitätsverbesserungen in der Führungsarbeit beitragen, war eine Übersetzung in nützliche Führungsinstrumente, die richtig eingeübt werden, erforderlich.

Die Tools wurden in Zusammenarbeit mit den LMH-Verantwortlichen passend zum Kompetenzmodell ausgewählt. Bei der Auswahl galt der Grundsatz „Weniger ist mehr“. Es wurden Schwerpunkte auf einige wenige Führungsinstrumente gesetzt, für die dann ausreichend Zeit

vorhanden war, um sie intensiv zu trainieren. Dies erschien Erfolg versprechender als die breite Palette, die meist in der Theoriephase steckenbleibt und den Weg in die Praxis nicht findet.

Ein Beispiel: Als wichtige Führungskompetenz wird das Geben von konstruktivem Feedback an den Mitarbeiter angesehen. Die Originalformulierung im Linde Way lautet: „LMH-Beschäftigte erhalten regelmäßig Feedback bezüglich ihrer Leistung.“ Als Tool im Lift-Programm wird passend dazu der sogenannte „Feedback-Hamburger“ als Gesprächsstruktur für ein konstruktives Feedback trainiert. Dabei wird die Kritik durch positives Feedback eingerahmt – so wie das Hamburgerfleisch von zwei Brötchenhälften umgeben ist.

Training folgt der Lernprozessschleife

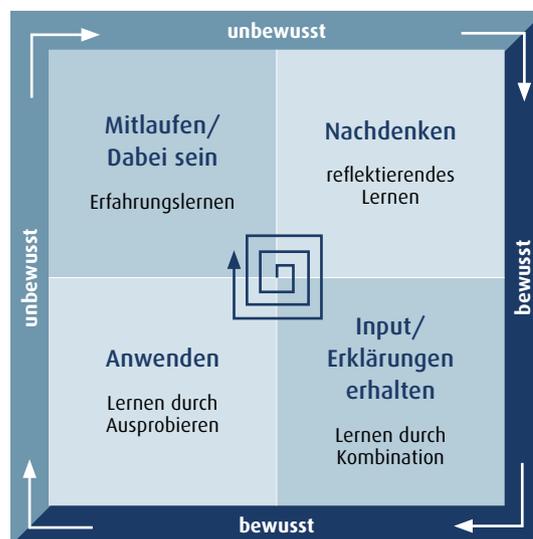
Passend zu den Zielen wurde ein zunächst dreistufiges Trainingsprogramm à drei Tage konzipiert, das sich im Lauf der Jahre zu fünf zweitägigen Trainings mit weiteren Lernelementen verändert hat. Grundlage ist neben neurodidaktischen Grundsätzen vor allem die Lernprozessschleife. Die Lernprozessschleife basiert auf dem Seki-Modell, das Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi 1997 in ihrem Buch „Die Organisation des Wissens“ beschrieben haben. Anhand der Lernprozessschleife wird deutlich, wie Wissen entsteht und wie nachhaltiges Lernen erreicht wird. Die Lift-Führungstrainings nutzen dieses Modell dazu, Verhalten bewusst zu machen und Verhaltensänderungen anzustoßen (siehe Grafik auf Seite 39).

Allein die Einsicht reicht nicht aus. Wir wissen, dass der Unterschied zwischen Theorie und Praxis in der Theorie deutlich kleiner ist als in der Praxis.



Um das Verhalten in der Praxis zu ändern, gilt es, die einzelnen Stufen des Transferprozesses zu durchlaufen: vom Fall- über den Fertigkeiten- zum Feld- und schließlich zum Praxistransfer.

DIE LERNPROZESSSCHLEIFE



Den Führungskräfte Trainings liegen die Annahmen der Lernprozessschleife zugrunde. Sie beschreibt, wie nachhaltiges Lernen und Verhaltensänderung entstehen.

QUELLE: NEW MANAGEMENT CONCEPT

Laut dieser Lernschleife entsteht in der Phase „Mitlaufen/Dabei sein“ Wissen, wenn Erfahrungen geteilt werden und der Lernende einfach dabei ist, wenn das zu Erlernende stattfindet. Führungskräfte lernen viel von Vorbildern oder davon, wie sie selbst von ihren eigenen Führungskräften behandelt werden oder wurden. Bei unserem Feedback-Beispiel hat die teilnehmende Führungskraft bereits Erfahrungen, da sie selbst in der Vergangenheit von anderen Feedback erhalten hat. Auch war sie eventuell dabei, als andere Führungskräfte Feedback an Kollegen oder Mitarbeiter gegeben haben. Im Seminar ist der Trainer Vorbild, wie er Einzelnen Feedback gibt.

In der zweiten Phase („Nachdenken“) wird das eigene Verhalten bewusst reflektiert und hinterfragt. Dies geschieht allein, in der Gruppe durch gegenseitiges Feedback und gezielte Reflexionsübungen oder mit einem Lernpartner.

Grundlage kann hierbei ein „Vorher-Rollen spiel“ sein, das auf Video aufgenommen und dann analysiert wird. „Vorher“ heißt, bevor neuer Input in die Gruppe gegeben wird. Diese Videoaufnahmen lassen sich als „fürsorgliche Erschütterung“ bezeichnen, weil das Selbstbild oft besser ist als jenes, das auf dem Video gezeigt wird. In dem Moment erkennt die teilnehmende Führungskraft von selbst Handlungsbedarf und formt die Einsicht, dass Veränderung erforderlich ist. In unserem Beispiel machen wir erst eine Videoaufnahme über ein Feedback-Gespräch, ohne dass der Teilnehmer bereits die Struktur des Feedback-Hamburgers kennt.

In der dritten Phase („Input/Erklärungen erhalten“) erhält der Lernende externe neue Impulse, zum Beispiel durch vorgestellte Instrumente oder Modelle, im Training oder durch Lektüre. Diese Wissensinhalte werden dann an

das vorhandene Wissen angeknüpft. Zusammenhänge mit der eigenen Alltagspraxis werden erkannt, es wird geprüft, ob die Wissensinhalte im Grunde bejaht werden können, und der Lernende formt die Absicht, die neue Erkenntnis in die Praxis umzusetzen. Er überträgt das neue Wissen kognitiv auf die eigene Situation.

Praxisbezug immer herstellen

Der Input im Lift-Programm wird bewusst so aufgebaut, dass die Führungskraft den Nutzen des Instruments erkennt. Alle Instrumente werden möglichst einfach dargestellt, um so zur Umsetzung zu motivieren. Der Bezug zu den LMH-Leitlinien wird bei jedem Führungsinstrument aktiv hergestellt. Im Beispiel des Feedback-Hamburgers ist der Zusammenhang offensichtlich und daher leicht erkennbar, denn die LMH-Führungskräfte sind gemäß Leit-

bild verpflichtet, Feedback an ihre Mitarbeiter zu geben und von diesen aufzunehmen.

In der vierten Phase („Anwenden“) wird durch Ausprobieren weiter gelernt und das kognitive Wissen als Fertigkeit eintrainiert (Fertigkeitstransfer). Dies geschieht durch Rollenspiele mit Videoanalyse. Bis hierhin kann ein gut aufgebautes Training aktiv führen. Die weitere Übertragung des Gelernten vom Rollenspiel im Seminarraum in die Führungspraxis (Feldtransfer) muss der Teilnehmer selbst leisten und wird per

Erst wenn der Teilnehmer das ausprobierte Verhalten in sein automatisiertes Verhaltensrepertoire übernimmt, setzt sich die Lernprozessschleife fort.

Reflexion im jeweils nächsten Baustein und in einer Lernpartnerschaft, einem „Transfertandem“, begleitet.

Wissen in Verhalten übersetzen

Erst wenn der Teilnehmer das ausprobierte neue Verhalten auf Dauer beibehält und dieses in sein automatisiertes unbewusstes Verhaltensrepertoire übergeht, setzt sich die Lernprozessschleife fort und es wird quasi ein Teil von ihm selbst. Mit dem Übergang in die erste Phase geht das Lernen von Neuem los. Der Feedback-Hamburger wird so oft angewendet, bis er nicht mehr bewusst als Instrument genutzt wird, sondern sich das Gespräch automatisch hiernach strukturiert.

In allen Transferphasen spielt die Motivation eine große Rolle. Um Teilnehmer zur Übertragung des Gelernten zu

motivieren, sind Überzeugungsarbeit und Ermutigung sowie individuelle Aufmerksamkeit gefragt. Es ist Aufgabe des Trainers, jedes Instrument motivierend zu verkaufen und das Ausprobieren durch Lob zu fördern.

Die Wiederholung ist entscheidend

Die LMH-Führungskräfte sind – wie meist auch in anderen Unternehmen – sehr beschäftigt mit Fachaufgaben und haben für Führung mitunter zu wenig Zeit. Daher ist es wichtig, dass die Führungsinstrumente leicht und effektiv sind und im Training jeder Teilnehmer intensiv Praxisübungen durchführt, damit die Hürde für den Feldtransfer nicht zu hoch ist. Dies bleibt eine Herausforderung und es ist sicher so, dass einige Teilnehmer im Alltag wesentlich mehr anwenden als andere.

Wir haben am Ende eines Bausteins einen Tag eingebaut, an dem jeder Teilnehmer ein rund halbstündiges persönliches Feedback des begleitenden Trainers erhält. Dieses Gespräch ist oft eine Motivationsspritze, die Verbindlichkeit erzeugt und insgesamt den Transfer erhöht. Dadurch, dass es sich um ein Programm mit mehreren Bausteinen und mehreren ineinander verzahnten Elementen handelt, wird wesentlich mehr in die Praxis hinübergerettet, als in jedem Einzelseminar möglich wäre. Des Weiteren erhält jeder Teilnehmer nach einiger Zeit eine sogenannte „Refresher-Karte“, auf der als Erinnerungsanker die wesentlichen Trainingsinhalte zusammengefasst sind. Zur Verstärkung des Gelernten ist ein persönliches Einzelcoaching oder „Shadowing“ für jeden Teilnehmer wirksam.

Hier ist vor allem die Führungskraft gefragt, die diesen Transferprozess ihrer Mitarbeiter begleiten sollte, in einzelnen Fällen werden zusätzlich externe Coaches eingesetzt. Viele Teilnehmer nutzen die Lernpartnerschaft, das sogenannte „Transfertandem“, und erhalten dadurch weitere Impulse und Motivation. Aber auch hier gilt: Ohne Disziplin und Konsequenz findet weniger Transfer

statt. Es lohnt sich für das Unternehmen trotzdem, denn der finanzielle Nutzen der Programme lässt sich sehen.

Controlling zeigt den Erfolg in Euro

Die Programme werden von einem Bildungscontrolling begleitet. Am Ende eines jeden Bausteins wird die Zufriedenheit der Teilnehmer sowohl quantitativ als auch qualitativ gemessen. Und am Ende des Programms werden per Selbsteinschätzung die Daten für eine Nutzenformel eingesammelt, mit deren Hilfe der Nutzen des Programms in Geldeinheiten berechnet werden kann. Die bisherigen Programme haben einen durchschnittlichen Nutzen für LMH von rund zwei Millionen Euro pro Gruppe über die gesamte restliche Betriebszugehörigkeit der Teilnehmer oder anders ausgedrückt von rund 200.000 Euro pro Gruppe pro Jahr ergeben. Das Feedback der bisherigen Teilnehmer ist zudem durchweg positiv. Die Bilanz der LMH-Personalentwicklung: Das Programm bringt die Mitarbeiter näher zueinander, fördert den Erfahrungsaustausch und erhöht die Führungskompetenz.

Kollegiale Beratung wird ergänzt

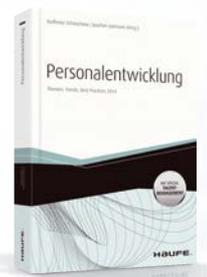
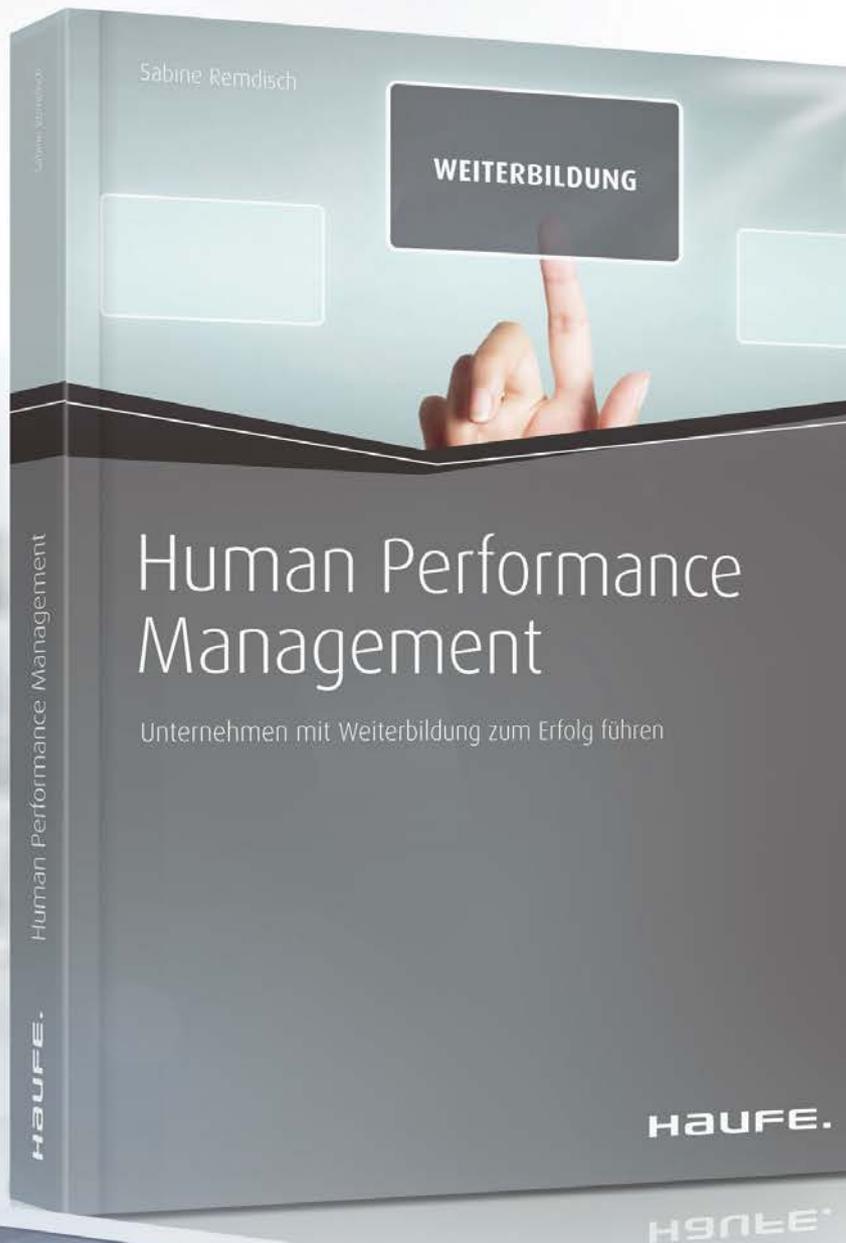
Aufgrund der positiven Resonanz und der sehr guten Ergebnisse wird das Programm weiter geführt und regelmäßig optimiert sowie den aktuellen Leitlinien des Unternehmens angepasst. Eine Fortsetzung der Programme in Form von freiwilligen kollegialen Beratungsgruppen, in denen Erfahrungen und Praxisfälle diskutiert werden können, ist in Planung. ■



DR. BARBARA GÜLPFEN ist Gründerin und Inhaberin des Personalentwicklungsinstituts New Management Concept.



SABINE MAURER ist Managerin Leadership Development & Global Learning, Linde Material Handling GmbH.



Ausgabe 2014, ca. 416 Seiten
€ 99,00 [D]
ISBN 978-3-648-04574-9
Bestell-Nr. E04532



1. Auflage 2013, ca. 250 Seiten
€ 39,95 [D]
ISBN 978-3-648-04449-0
Bestell-Nr. E04451

1. Auflage 2013, ca. 200 Seiten
€ 39,95 [D]
ISBN 978-3-648-04367-7
Bestell-Nr. E04478

Know-how für höchste Ansprüche

Die Haufe Fachbücher stellen Ihnen die neuesten Erkenntnisse der Personalforschung und -entwicklung vor. Sie profitieren von der Erfahrung führender Experten und spielen so im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter ganz vorne mit.

- Trends und Zukunftsstrategien
- Fundiertes Fachwissen mit hohem Praxistransfer
- Konzepte, Methoden und Instrumente
- Zahlreiche Anwendungsbeispiele und Handlungsempfehlungen

Jetzt bestellen!

www.haufe.de/shop (Bestellung versandkostenfrei), 0800 5050 445 (Anruf kostenlos) oder in Ihrer Buchhandlung

HAUFE.

Die Personalführung durchchecken

Der Erfolg eines Unternehmens hängt maßgeblich von den Beschäftigten ab. Doch durch den drohenden Fachkräftemangel verschärft sich der Wettbewerb um gutes Personal. Wie kann es Unternehmen vor diesem Hintergrund gelingen, gute Beschäftigte zu finden, zu fördern und langfristig zu binden? Strategische und insbesondere mitarbeiterorientierte Personalführung sind hierbei der zentrale Schlüssel. Hier setzt der Inqa-Check „Personalführung“ an. Er ermöglicht Unternehmen, Unternehmensleitern und ihren Führungskräften, die Qualität ihrer Personalführung zu überprüfen, und zeigt individuelle Handlungsbedarfe auf. Gleichzeitig gibt der Check Anregungen für eine praxisgerechte, motivierende und demografiefeste Personalführung. Anhand des Checks können Unternehmen außerdem ihre Attraktivität als Arbeitgeber analysieren und ihr Personalmarketing gezielt verbessern. Insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen bietet der Check Unterstützung. Entwickelt wurde der Inqa-Check „Personalführung“ von der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“, einem

Partnernetzwerk der vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderten Initiative Neue Qualität der Arbeit. Sie können auch eine kostenlose Kurzversion des Checks testen.

Der Check steht unter www.inqa-check-personalfuehrung.de bereit.

pm NACHGEFORSCHT

Konstanz beim Wechseln

Zwei neue Studien legen nahe, dass die Arbeitnehmer hierzulande verstärkt nach neuen Jobs suchen. 35 Prozent spielen laut der Untersuchung „Talents and Trends“ mit dem Gedanken, den jetzigen Arbeitgeber zu verlassen. Die Karriereberatung von Rundstedt hat dafür 1.000 Männer und Frauen befragt. Ein makroökonomisches Modell der Hay Group kommt indes für Deutschland auf eine deutlich geringere zu erwartende Fluktuationsrate von 14 Prozent – bei allerdings steigendem Trend. Die Hay Group empfiehlt Gegenmaßnahmen auf Unternehmensebene. Interessant ist da eine Langfristbetrachtung zur Arbeitskräftefluktuation in Europa des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung in Nürnberg (IAB-Kurzbericht 19/2010): Danach war die Fluktuationsrate – für die es etliche variierende Definitionen gebe – in Deutschland und etlichen anderen EU-Ländern über knapp 30 Jahre weitgehend konstant. In Deutschland schwankte der Wert von 1992 bis 2008 stets um die 30-Prozent-Marke. Ein klarer Trend fehlt, ebenso drastische Ausschläge.

NEWS DES MONATS

Umstritten Nur ein Viertel der Befragten in einer Manpower-Studie findet den eigenen Arbeitgeber familienfreundlich – unflexible Arbeitszeiten und zu wenig Homeoffice-Angebote sind die Gründe. Dagegen zeigt eine Studie von Aon Hewitt, dass knapp 70 Prozent der Arbeitgeber Familienleistungen bieten.

Verschwiegen Die Kommunikation in deutschen Unternehmen ist einer Studie des IT-Dienstleisters Beck et al. Services unter gut 100 Fach- und Führungskräften zufolge verbesserungswürdig: 63 Prozent der befragten Arbeitnehmer bemängeln, dass an ihrem Arbeitsplatz eine „Kultur der Unwissenheit“ herrsche. Ein Drittel ist sogar der Meinung, dass ihr Arbeitgeber das Teilen von Informationen behindere.

Schwankend Wie stark schwankt unsere Leistung nach Tagesbefinden? Laut einer Studie des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung in Berlin gibt es zwar Schwankungen, doch diese sind nur punktuell. Im Generationenvergleich zeigt sich allerdings: Ältere zeigen konstantere Leistungen – und machen laut weiterer Untersuchungen auch weniger schwere Fehler.

Flexible Seminare

Integrata bietet der Kundschaft an, den Termin für ein gewünschtes Seminar selbst zu bestimmen. Über eine Weiterleitung auf Doodle kann jeder Teilnehmer im offenen Seminarbereich von Integrata einen Termin für das favorisierte Training vorschlagen. Bei Akzeptanz von weiteren Teilnehmern wird der Wunschtermin realisiert. Vorläufig steht diese neue Funktion bei ausgewählten Seminaren aus dem Bereich der Informationstechnologie zur Verfügung, sie soll im Laufe der kommenden Monate sukzessive ausgeweitet werden.

www.integrata.de

Mehr mobiler Datenschutz

Mobile Datenträger wie Notebooks oder Tablet-PCs sind gerade während Geschäftsreisen einem hohen Risiko im Hinblick auf Datenspionage, -verlust oder -diebstahl ausgesetzt. Trotzdem transportieren, so eine Schätzung der Digitrade GmbH, immer noch 60 Prozent der Geschäftsreisenden ihre Daten auf unverschlüsselten Datenträgern. Um zu vermeiden, dass unternehmenskritische oder personenbezogene Daten in falsche Hände gelangen, hat Digitrade eine mobile Hochsicherheitsfestplatte für besonders hohe Anforderungen an die Datensicherheit entwickelt. Der mobile Datentresor verschlüsselt die auf ihm abgelegten Daten hardwarebasiert, berechnungssicher und in Echtzeit nach AES mit einer Schlüssellänge von 256-Bit im CBC-Modus. Die Zugriffskontrolle auf die Daten wird dabei durch eine Zwei-Faktor-Authentifizierung via Smartcard und achtstelliger PIN gewährleistet.

www.digitrade.de

So einfach ist es nicht immer.



**Könnte es aber sein.
Talente entdecken geht auch wissenschaftlich.**

Die richtigen Mitarbeiter in den richtigen Funktionen zu haben – darauf kommt es an. Das wissen Sie ebenso gut wie wir. Jedes Jahr werden mehr als 30 Millionen Menschen mit unseren SHL Talent Measurement Solutions eingeschätzt, rekrutiert und gefördert. Wir kombinieren bewährte Best Practices mit wissenschaftlich fundierten Lösungen zur Talentanalyse. Mit unserer Hilfe steigern Sie die Produktivität Ihres Unternehmens deutlich, indem Sie die Leistung und das Potenzial von Mitarbeitern passgenau ermitteln.

[Auf SHLisCEB.de erfahren Sie, was Sie bisher verpasst haben.](http://SHLisCEB.de)

Die Bewertungen für Arbeitgeber werden häufig nach intransparenten Kriterien vergeben.



Fluch und Segen zugleich

TREND. Immer mehr Arbeitgeberwettbewerbe, -rankings und -siegel kommen auf den Markt. Ein Überblick über die jeweiligen Typen, deren Chancen und Risiken.

Von **Susanne Böhlich**

Rankings sind sehr beliebt. Kaum ein Medium kommt ohne Testberichte aus – seien sie selbst erstellt oder übernommen und dann in Auszügen veröffentlicht. Die zehn beliebtesten Golfhotels, das beste Smartphone, das pannensicherste Auto. Ergänzt werden die Rankings durch zahlreiche Produktzertifizierungen wie Biosiegel und Fair Trade. Oft bleiben dabei aber Fragen offen: Wie glaubwürdig sind diese Bewertungen? Werden da nicht Äpfel mit Birnen ver-

glichen? Ist das 100-Euro-Smartphone wirklich mit dem 600-Euro-Gerät vergleichbar? Und noch wichtiger: Wie werden die einzelnen Kriterien gewichtet? Entspricht das überhaupt den eigenen Präferenzen?

Über 70 Siegel und Rankings

Genauso verhält es sich mit Arbeitgeberbewertungen. Auch zu diesem Thema scheinen Awards, Rankings und andere Bewertungen exponentiell gewachsen zu sein. Grob geschätzt werden allein in Deutschland mehr als 70 verschiedene Siegel, Zertifikate und Ranglistenplätze

vergeben. Und nicht nur Bewerber, sondern auch Personaler verlieren da schon mal den Überblick – erst recht über die genaue Methodik und den Wert der verschiedenen Studien.

Arbeitgeberbewertungen stellen gleichermaßen Fluch und Segen für Personalverantwortliche dar. Segen, weil gerade kleinere oder nicht so bekannte Unternehmen von der Werbewirkung dieser Bewertungen profitieren, bekannter werden und das Zertifikat wirksam auf ihrer Website platzieren können. Fluch oft für größere Unternehmen, wenn der Personaler dem Vorstand er-

klären muss, warum das eigene Unternehmen nur Rang x hat, während der direkte Wettbewerber besser positioniert ist – und was er dagegen zu tun gedenkt. Wohl wissend, dass seine Möglichkeiten, derartige Bewertungen zu beeinflussen, recht begrenzt sind.

Unter Arbeitgeberbewertungen können alle Verfahren zusammengefasst werden, die das Ziel haben, ein Unternehmen für dessen Qualität und Attraktivität als Arbeitgeber auszuzeichnen. Die Verfahren unterscheiden sich dabei zum Teil recht deutlich. Die Abgrenzung ist jedoch meist nicht trennscharf möglich, manchmal werden auch mehrere Methoden kombiniert. Wesentliche Punkte dabei sind:

- inhaltlicher Fokus (Employer Branding, Online-Kommunikation, Bewerbungsprozess ...),
- Auswahl der Unternehmen (nach Bewerbung, die größten Unternehmen, Nennung durch Teilnehmer),
- Kosten (kostenlos oder Kosten bis rund 20.000 Euro),
- Bewerter (Mitarbeiter, potenzielle Kandidaten, Schüler, Studenten, Young Professionals, HR-Abteilung, Experten),
- Methodik, Transparenz und Professionalität.

Im Folgenden sollen fünf verschiedene Arten von Arbeitgeberbewertungen unterschieden werden.

Erstens: Unternehmensrankings

Unternehmensrankings sind Arbeitgeberimagestudien. Absolventen, Young Professionals, Arbeitssuchende oder Beschäftigte werden nach ihrer Sichtweise und persönlichen Präferenz zu bestimmten Arbeitgebern befragt. Es ist eine externe Sichtweise, die die Attraktivität als Arbeitgeber bewertet. Unternehmen können sich in der Regel nicht anmelden, sondern werden von den Befragten genannt, sie tragen auch keine Kosten.

Die bekanntesten Studien kommen von Trendence und Universum, die weltweit Befragungen unterschiedlicher Ziel-

gruppen durchführen. In Deutschland befragt Trendence jährlich rund 50.000 Schüler, Absolventen verschiedener Fachrichtungen und Young Professionals nach den 100 Top-Arbeitgebern. Auch Universum fragt über 20.000 Studenten, wo sie gern arbeiten würden, was einen Arbeitgeber attraktiv macht und welche Kommunikationskanäle sie bevorzugen.

Die Rankings, die auch in den gängigen Zeitschriften und Zeitungen veröffentlicht werden, führen zu einem gesteigerten Bekanntheitsgrad und einem Imagegewinn. Die detaillierten ergänzenden Informationen können den Unternehmen helfen, Trends zu erkennen: Was ist den potenziellen Bewerbern wichtig? Wie wird das eigene Unterneh-

Personalmanager haben nur begrenzte Möglichkeiten, Arbeitgeberbewertungen zu beeinflussen. Dennoch müssen sie sich häufig dafür rechtfertigen.

men wahrgenommen? Hat eine Kampagne einen gewünschten Erfolg gehabt und die Bekanntheit gesteigert?

Kritisch muss angemerkt werden, dass die Zielgruppe eher unspezifisch ist. Weder Hochschulart oder Studiendauer, noch Praktika oder Auslandserfahrung werden erfasst. Die wenigstens Befragten haben für die Unternehmen gearbeitet oder detaillierte Einblicke durch Praktika oder familiäre Kontakte. Es bleibt bei einer Außenansicht. Diese Rankings sagen nichts über die wirkliche Arbeitgeberattraktivität aus, sondern nur über die vermutete. Diese Vermutung über die Arbeitgeberattraktivität

wird stark vom Markenwert beeinflusst. Von den neun deutschen Unternehmen mit den weltweit wertvollsten Unternehmensmarken (nach Interbrand) finden sich sieben bei den Top-Ten-Arbeitgebern bei Universum wieder (nur Allianz und SAP schafften es nicht in die Top Ten). Auch die Branche hat einen großen Einfluss auf die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität, oft dominieren Automobilhersteller.

Zweitens: Arbeitgeberwettbewerbe

In Arbeitgeberwettbewerben wird ein begrenzter Kreis teilnehmender Unternehmen durch Dritte bewertet. Befragt werden meist Mitarbeiter oder Führungskräfte des Unternehmens, aber auch Experten. Oft werden darüber hinaus Unterlagen analysiert und die Unternehmen besichtigt. Den ersten dieser Wettbewerbe, „100 best companies to work for“, führte 1998 das Magazin Fortune durch. In Deutschland sind die bekanntesten Wettbewerbe Great Place to Work – „Deutschlands beste Arbeitgeber“, Compamedia „Top Job – die 100 besten Arbeitgeber im Mittelstand“ und „Top Arbeitgeber Deutschland“ des CRF Instituts, wobei jeder dieser Veranstalter verschiedene Varianten anbietet.

Die Methoden und Verfahren unterscheiden sich deutlich. Die Teilnahme ist meist kostenpflichtig, dafür erhalten die Teilnehmer eine umfangreiche Auswertung. Great Place to Work führt ein Kultur-Audit (ein Drittel der Wertung) und einen Trust Index (zwei Drittel der Wertung) durch. Während das Kultur-Audit durch die HR-Abteilungen ausgefüllt wird, wird der Trust Index durch die Mitarbeiter ausgefüllt. Auch Compamedia befragt sowohl die Mitarbeiter (zwei Drittel der Wertung) als auch die HR-Verantwortlichen (ein Drittel der Wertung). Die Themen reichen von Leadership über die Unternehmenskultur bis zur internen Organisation. Das CRF Institute will Best Practices auf dem Gebiet des HR-Managements auszeichnen. Unternehmen müssen sich bewerben

und – wenn sie zugelassen werden – einen umfangreichen Online-Fragebogen zu ihrer Personalarbeit ausfüllen. Anschließend wird das Unternehmen einem Audit unterzogen.

Zu den wesentlichen Vorteilen der Arbeitgeberwettbewerbe zählt, dass kleinere und weniger bekannte Unternehmen damit ihren Bekanntheitsgrad steigern können. Gerade wenn Mitarbeiter befragt werden, können bei einem positiven Feedback das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Identifikation mit dem Unternehmen gesteigert werden. Wenn es eine ausführliche Dokumentation des Ergebnisses gibt, kann diese ein wertvolles Tool für die Verbesserung der Personalarbeit und der internen Prozesse darstellen.

Kritisch muss aber angemerkt werden, dass es meistens nur für eher kleine und mittlere Unternehmen zielführend ist, an diesen Wettbewerben teilzunehmen.

Die Teilnahme ist oft mit hohen Kosten verbunden. Die verschiedenen Audits stellen einen hohen Arbeitsaufwand dar. Gerade wenn auch gleichzeitig interne Mitarbeiterbefragungen durchgeführt werden, kann es leicht zu einer Überfrachtung der Mitarbeiter mit organisationsdiagnostischen Maßnahmen kommen. Ein negatives Ergebnis kann außerdem zu Frustration und Demotivation führen. Darüber hinaus sind einige der Bewertungen durchaus auch kritisch zu sehen: Wie hoch ist die Objektivität, die Beeinflussbarkeit der Mitarbeiter?

Drittens: Bewertungsportale

Bei den Bewertungsportalen können Mitarbeiter, ehemalige Mitarbeiter, aber auch Praktikanten ihr Unternehmen bewerten. Bekannteste Beispiele sind die beiden Anbieter Kununu und Jobvoting. Kununu ist laut eigener Aussage mit mehr als 430.000 Bewertungen

die größte und professionellste Plattform für Arbeitgeberbewertungen im deutschsprachigen Raum. Seit Januar 2013 gehört Kununu zu Xing. Das Portal Jobvoting bezeichnet sich als „die erste Adresse im Internet im Bereich der Arbeitgeberbewertung“. Mehr als 100.000 Unternehmen befinden sich in der Datenbank des Portals.

Bewertungsportale funktionieren ähnlich wie Reiseportale, auf denen Reisende ihren Hotelaufenthalt bewerten. Auf den Jobportalen bewerten (ehemalige) Mitarbeiter ihr Unternehmen. Darüber hinaus vergeben Kununu und Jobvoting an gut bewertete Unternehmen nach verschiedenen Verfahren Zertifikate wie „Top Arbeitgeber des Jahres“, „Open Company“ oder „Top Company“. Zusätzlich können Unternehmen gegen Gebühr Firmenprofile einstellen und die Plattformen für Werbezwecke nutzen.

Interessenten bekommen einen Einblick in das Unternehmen und die Stimmung dort. Ist dieser Einblick positiv, stellt es eine gute Imagewerbung für das Unternehmen dar. Die Herausforderung: Ein Arbeitsplatz ist komplexer als ein Hotelzimmer, bei dem Lärmbelästigung und Meerblick die wichtigsten Kriterien sind. Auch Führungskräfte und Kollegen üben einen hohen Einfluss auf die Zufriedenheit eines Mitarbeiters aus. Zudem gibt es keine zugrunde liegende Methodologie, alleine die subjektive Bewertung zählt. Auch die Gütesiegel haben nur eine begrenzte Aussagekraft: Um das „Top Company“-Gütesiegel bei Kununu zu erreichen, muss ein Unternehmen mindestens sechsmal bewertet worden sein und einen Bewertungspunktedurchschnitt von mindestens drei Punkten erreicht haben. Damit bewegen sich die Bewertungen meist im Promillebereich der Beschäftigtenzahl.

Viertens: Arbeitgeberpreise

Verschiedene Unternehmen oder Gruppen verleihen Preise nach sehr unterschiedlichen Methoden und Kriterien. Ein Beispiel ist der Randstadt Award,

EMPFEHLUNGEN

Darauf sollten Personaler achten

Wer seinem Unternehmen mehr Aufmerksamkeit als Arbeitgeber verleihen will, kann Wettbewerbe und Rankings dafür nutzen, sollte aber folgende Punkte abwägen.

- Nicht immer haben Sie einen Einfluss, ob Ihr Unternehmen in Arbeitgeberbewertungen, insbesondere in Rankings, berücksichtigt wird. Dennoch lohnt es sich, immer mal wieder einen Blick in die Details der diversen Studien zu werfen. Dort finden Sie viele Informationen darüber, was potenzielle Bewerber bewegt.
- Wenn Sie sich aktiv um eine Arbeitgeberbewertung bewerben wollen, prüfen Sie Ihr Ziel: Was wollen Sie mit einer Teilnahme erreichen? Geht es Ihnen um Employer Branding, allgemein mehr Aufmerksamkeit oder eine Verbesserung der Prozesse? Entsprechend müssen Sie die passende Arbeitgeberbewertung auswählen. Hinterfragen Sie dabei Ihre Chancen auf einen Rankingplatz, die Reputation und die mediale Vermarktung der Auszeichnung, aber auch die Qualität der Methode.
- Es geht immer um eine Kosten-Nutzen-Betrachtung. Ein detaillierter, professionell durchgeführter Audit kann hilfreich sein, die eigenen Prozesse und den Außenauftritt zu verbessern. Eine Top-Bewertung kann intern wie extern das Unternehmen und die eigene Arbeit ins rechte Licht rücken. Werden dadurch mehr Bewerber angezogen, sinken die Recruiting-Kosten – vorausgesetzt, die „Richtigen“ bewerben sich. Dann können auch die Investitionen sinnvoll sein. Zusätzlich zum monetären Aufwand ist aber auch die anfallende Arbeit zu berücksichtigen.

der die 150 größten Unternehmen eines Landes misst. Rund 7.000 Arbeitende und Arbeitssuchende im Alter zwischen 18 und 65 Jahren werden online befragt, jedoch keine Personalentscheider, Mitarbeiter der jeweiligen Unternehmen oder Experten. Zehn Kriterien – von der finanziellen Lage des Unternehmens über Arbeitsplatzsicherheit und Karrierechancen bis zur Umweltfreundlichkeit – werden betrachtet. Einen ganz anderen Award vergibt das Personalmarketingnetzwerk Queb, das 2013 eine „Excellence Employer Branding Kampagne“ auszeichnet. Kriterien für die Bewerbung sind konzeptionelle Stärke, Innovationsgrad, Aufmerksamkeitshöhe, Effizienz und Nachhaltigkeit. Eine Expertenjury führt hierbei die Bewertung durch.

Awards sind zu unterschiedlich, um sie wirklich einordnen zu können – hier zählt letztlich der Imageeffekt, zum Teil aber auch nur das Lob für den Personalverantwortlichen, der sich die Urkunde ins Büro hängen darf.

Fünftens: Bewertung von Einzelaspekten

Des Weiteren gibt es zahlreiche Arbeitgeberbewertungen, die sich mit Einzelaspekten von Personalentwicklung bis Recruiting befassen. Sie werden unterschiedlich professionell und umfangreich durchgeführt. So betrachtet Potential Park in seinen jährlichen Studien die Qualität der Online Talent Communication, das heißt der Karriere-Website, Online-Bewerbung, Social-Media- und mobilen Kommunikation. Mehr als 25.000 Studenten, Absolventen und Berufseinsteiger werden befragt, mehr als 100 Unternehmen pro Land anhand von 242 Kriterien zu bewerten.

Ein anderes Beispiel ist die Recruiting-Studie „Careers’s Best Recruiters“ des österreichischen Karriereratgebers „Career“, bei der die Qualität der Recruiting-Maßnahmen und -Prozesse der insgesamt 1.000 Top-Arbeitgeber in Deutschland und Österreich analysiert

werden. Neben Online-Recruiting-Präsenz und Online-Stellenanzeigen werden der Umgang mit Bewerbern durch Initiativbewerbungen überprüft und die Eindrücke der Bewerber gesammelt. Die Jobbörse Absolventa zeichnet Unternehmen für karrierefördernde und faire Trainee-Programme aus, da der Begriff „Trainee-Programm“ nicht geschützt ist und unterschiedlich interpretiert wird. Unternehmen werden überprüft und können bei Erfüllung der erforderlichen Qualitätsmerkmale die Auszeichnung bekommen, die für das Unternehmen kostenlos ist.

Vorteil dieser Studien: Wenn die Untersuchungen sorgfältig durchgeführt werden, liefern sie Unternehmen wertvolle Informationen in Form eines „Benchmarking“. Auch hier sorgt eine gute Bewertung für einen positiven Imageeffekt, eine negative Bewertung kann den gegenteiligen Effekt haben. Doch oft werden ausschließlich die besten Unternehmen veröffentlicht.

Kein gesicherter Nutzen

Zusammenfassend lässt sich positiv vermerken, dass die Vielzahl von Arbeitgeberbewertungen zu einer deutlich höheren Medienpräsenz der Personalarbeit geführt hat und damit auch die Aufmerksamkeit des Top-Managements auf Themen wie Employer Branding gerichtet wurde. Gerade für kleinere und mittlere Unternehmen bieten sie eine gute Möglichkeit, nicht nur die eigenen HR-Prozesse überprüfen zu lassen, sondern auch bekannter zu werden.

Dennoch bleiben viele Fragezeichen und grundsätzliche Kritik bestehen. Die inflationäre Zahl der Bewertungen macht es Bewerbern nicht wirklich leicht, sich ein Bild von einem Unternehmen zu machen. Die Verfahren sind oft intransparent, auch auf den Webseiten der Anbieter sind selten detaillierte Informationen zu finden. Zudem stellt sich manchmal die Frage, ob Unternehmen nicht für die hohen Kosten ein Siegel oder Zertifikat „erwarten können“ und

wie es mit der Professionalität der Verfahren aussieht.

Das schönste Zertifikat, die beste Bewertung nützt am Ende aber nichts, wenn nicht das innen gelebt wird, was damit nach außen kommuniziert wird. Letztendlich ist entscheidend, dass die „richtigen“ Kandidaten mit dem richtigen „cultural fit“ das Unternehmen gut finden, sich bewerben und beim Unternehmen anfangen – und nicht die breite Masse. Inwiefern die Arbeitgeberbewertungen dazu beitragen, ist offen. Und es gibt auch keine gesicherten Erkenntnisse, ob Bewerber diese Bewertungen überhaupt kennen und wahrnehmen, ob sie sie hinterfragen und ob sie einen Einfluss auf die Arbeitgeberwahl haben.

Denn zwei Studien kommen zu ganz unterschiedlichen Ergebnissen: In den „Recruiting Trends“ des Centre of Human Resources Information Systems 2013 sagen nur 5,6 Prozent der Befragten, sie würden auf Kununu nach Arbeitgeberinformationen suchen. Anders die Ergebnisse des Branchenverbands Bitkom vom Mai 2013: Hier gibt jeder vierte Internetnutzer (26 Prozent) an, sich im Netz schon einmal über Arbeitgeberbewertungen informiert zu haben. 70 Prozent von denen, die tatsächlich die Absicht hatten, den Job zu wechseln, ließen sich durch diese Bewertung in ihrer Entscheidung beeinflussen.

In Zukunft wird die Sichtbarkeit von Unternehmen im Internet sicherlich an Bedeutung gewinnen. Gerade die Generation Y, die jetzt auf den Arbeitsmarkt kommt, nutzt das Internet als wichtigste Informationsquelle. Die Generation Y verfügt aber auch über eine hohe Medienkompetenz und hat gelernt, Werbeversprechen zu misstrauen. Sie wird nicht vorschnell jede Bewertung glauben. ■



SUSANNE BÖHLICH ist Professorin für International Management an der Hochschule Bad Honnef – Bonn.

Ursachen für die Entgeltlücke

ANALYSE. Eine genaue Betrachtung von Gehaltsstrukturen zeigt Gründe für Lohnungleichheit auf und liefert Ansatzpunkte für eine geschlechtsneutrale Vergütung.

Von **Friedrich Fratschner**

Das Thema Entgeltungleichheit zwischen Frauen und Männern gewinnt zunehmend an Bedeutung. Auf internationaler Ebene hat eine intensive Diskussion über Strategien und Maßnahmen zur Verringerung des Entgeltabstands zwischen Frauen und Männern (Gender Pay Gap) eingesetzt. Mit Blick auf die unterschiedlichen Erwerbsbiografien von Frauen und Männern wird auch in Deutschland vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels angestrebt, faire Einkommensperspektiven für Frauen und Männer im Lebensverlauf zu schaffen und die Erwerbstätigkeit von Frauen sowohl quantitativ als auch qualitativ über die ganze Erwerbsbiografie hinweg zu stärken.

Seit dem Jahr 2006 wird die durchschnittliche Entgeltlücke durch das Statistische Bundesamt veröffentlicht. Für das Jahr 2012 bestand ein Entgeltunterschied (unbereinigte Entgeltlücke aus Mittelwert der Gehälter Frauen versus Männer in Total-Cash) von 22 Prozent. Nach Berücksichtigung verschiedener stellenanforderungs- sowie persönlicher Faktoren (Alter, Ausbildung, Berufserfahrung et cetera) verbleibt ein bereinigter Gender Pay Gap von sieben Prozent. Damit hat sich im Vergleich zum Vorjahr praktisch keine Veränderung ergeben.

Im Zentrum der Diskussion stehen insbesondere die drei folgenden Ursachen:

- Quotendiskussion: Frauen fehlen in bestimmten Berufen und Branchen und sind auf höheren Stufen der Karriereleiter selten vertreten.



HINTERGRUND

Was ist Logib-D?

Eine Vergütungsanalyse mit Logib-D schafft einen verlässlichen, datenbasierten Rahmen, um das HR-Management geschlechtsneutral auszurichten.

Die eingetragene Marke Logib-D steht für „Lohnleichheit im Betrieb – Deutschland“. Logib-D wird vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) bereitgestellt und in Zusammenarbeit mit Baumgartner & Partner Management Consultants (Konzept und Beratung), der IW Consult GmbH (Koordination) und dem IW Institut der deutschen Wirtschaft (wissenschaftliche Unterstützung) umgesetzt. Logib-D hilft Unternehmen dabei, betriebliche Lösungen für eine faire Entlohnung zu entwickeln. Personalverantwortliche können online die Entgeltstrukturen ihres Unternehmens unter Geschlechtergesichtspunkten analysieren. Bei der quantitativen Ermittlung der potenziellen Entgeltungleichheit werden die wichtigsten entlohnungsrelevanten Unterschiede berücksichtigt. Mithilfe der zugrunde liegenden statistischen Regressionsanalyse können die wesentlichen Faktoren (zum Beispiel Ausbildungsabschlüsse, Stellenwert, Führungsebene, Betriebszugehörigkeit, Berufserfahrung) eindeutig erfasst und eine um diese Faktoren „bereinigte Entgeltlücke“ berechnet werden. Diese „bereinigte Entgeltlücke“ erklärt (nachdem alle Einflussfaktoren analysiert wurden) gegenüber der nur auf Mittelwertvergleichen basierenden unbereinigten Entgeltlücke den sogenannten „unerklärten Rest“ der Entgeltdifferenz aufgrund von Geschlecht. Logib-D schafft so eine Basis, mit der die Themen „Entgeltlücke“ und „Personalentwicklung Frauen“ in weitere Maßnahmen wie Führung und Karriere in Teilzeit, Demografie, Familienfreundlichkeit, Lebensphasenansatz, Fachkräftebedarf und Diversity eingebunden werden können.

ENTGELTLÜCKE NACH ALTER UND AUSBILDUNGSGRAD

Durchschnittliche Entgeltlücke der Frauen in der Altersgruppe unter 20 Jahren	Durchschnittliche Entgeltlücke der Frauen in der Altersgruppe 20 bis 29 Jahre	Durchschnittliche Entgeltlücke der Frauen in der Altersgruppe 30 bis 39 Jahre	Durchschnittliche Entgeltlücke der Frauen in der Altersgruppe 40 bis 49 Jahre	Durchschnittliche Entgeltlücke der Frauen in der Altersgruppe 50 bis 59 Jahre	Durchschnittliche Entgeltlücke der Frauen in der Altersgruppe über 60 Jahren
-1,58 %	-3,23 %	-10,42 %	-21,35 %	-23,45 %	-26,98 %

Zum Zeitpunkt des Berufseinstiegs ist fast keine Entgeltlücke zwischen Frauen und Männern vorhanden – unabhängig vom letzten

Abschluss. Im Laufe des Erwerbslebens steigt die Lücke aber sprunghaft an, besonders in der Altersgruppe zwischen 30 und 50 Jahren.

Entgeltlücke nach Ausbildung	Entgeltlücke nach Zusatzausbildung	Entgeltlücke nach FH-/ Bachelor-Abschluss	Entgeltlücke nach Uni-/ Master-Abschluss
-12,7 %	-9,5 %	-10,9 %	-16,8 %

Insbesondere hoch qualifizierte Frauen verlieren schnell den Anschluss an die Karrierewege der Männer. Bedingt ist dies durch

Erwerbsunterbrechungen durch Elternzeit sowie den hohen Anteil von Frauen mit Wiedereinstieg in Teilzeit.

QUELLE: BAUMGARTNER & PARTNER

- Wiedereinstieg als kritischer Karrierepunkt: Frauen unterbrechen oder reduzieren ihre Erwerbstätigkeit familienbedingt häufiger und länger als Männer.
- Rollenverhalten von Frauen: Individuelle und kollektive Lohnverhandlungen haben die traditionell schlechtere Bewertung typischer Frauenberufe nicht nachhaltig überwinden können.

Diese Ursachen bilden die zentralen Ansatzpunkte für eine Strategie zur Überwindung der Entgeltungleichheit.

Erste Ergebnisse aus über 130 durchgeführten Logib-D-Beratungen

In diesem Kontext bietet die Entgeltanalyse nach „Logib-D“ (siehe Kasten) jedem Unternehmen eine präzise Detailanalyse zur Entgeltlücke inklusive einer umfassenden Vergütungsstrukturanalyse über das Gesamtunternehmen. Bisher haben 130 Unternehmen eine solche Logib-D-Analyse durchführen lassen. Folgende Erkenntnisse können daraus abgeleitet werden: Die unbereinigte Entgeltlücke liegt in den Unternehmen bei circa 20 Prozent (Mittelwert) und damit sehr nahe an den Werten des Statistischen Bundesamts. Nur öffentliche Unternehmen haben eine niedrigere „unbereinigte Entgeltlücke“. Dies ist in der gegenüber vielen Industrieunternehmen überwiegend geringen Größe der Behör-

den begründet und andererseits in dem hohen Anteil von Frauen in Führungsstellen in Teilzeit. Final lässt sich feststellen, dass die unbereinigte Entgeltlücke eine konkrete Aussage liefert über die Anzahl der Führungskräfteebenen, die überwiegend mit Männern besetzt sind. Ist dieser Anteil hoch, steigt die mittelwertbasierte unbereinigte Entgeltlücke an, ist diese gering, sinkt der Wert.

Gegenüber der unbereinigten Entgeltlücke sinkt die „bereinigte Entgeltlücke“ in den meisten Fällen auf Werte von vier bis fünf Prozent. Dieser Wert ist über alle Unternehmen hinweg sehr stabil und ist damit Ausdruck des gesellschaftlichen Umfelds oder typischer Handlungsmuster im HR-Umfeld.

Unterschiede nach Unternehmensgrößen und Branchen

Die Unterschiede nach Branchen sind nicht wesentlich, auch wenn sich feststellen lässt, dass die Entgeltlücke in niedrig vergütenden Branchen wie dem Einzelhandel mit 28 Prozent höher ist als in relativ hoch vergütenden Branchen wie Banken, Versicherungen, Chemie. Eine besonders niedrige Entgeltlücke entsteht in eher hoch vergütenden Branchen wie der IT-Industrie mit 11,25 Prozent. Nach Unternehmensgrößen sind kleinere Unternehmen im Vorteil,

da diese über wenige Hierarchieebenen verfügen. So liegt die Entgeltlücke bereinigt um die Unternehmensgröße in Unternehmen bis 500 Mitarbeitern bei 17,5 Prozent gegenüber mehr als 20 Prozent in größeren Unternehmen.

Unterschiede nach Anforderungsniveau und Führungsverantwortung

Frauen sind zu rund 70 Prozent auf „einfacheren“ (Sachbearbeitungs-)Stellen oder Stellen mit fachspezifischer beruflicher Ausbildung tätig (auch wenn individuell oft eine höhere Ausbildung vorliegt). Über alle der Logib-D-Analyse zugrunde liegenden sechs Anforderungsstufen (Stufen eins bis sechs) fällt der Anteil von Frauen von 80 Prozent (einfachste (Hilfs-)Stellen) auf 20 Prozent (hochwertigste Managementstellen) ab. Gleichzeitig steigt die Entgeltlücke für Frauen von fünf Prozent (einfache Stellen) auf elf Prozent (anspruchsvolle Stellen). Der Wert für das „durchschnittliche Anforderungsniveau“ fällt auf der Sechser-Skala von 3,5 (Männer) auf 2,9 für Frauen ab.

In allen Unternehmen lässt sich erkennen, dass Frauen überwiegend auf Fachfunktionen (ohne Führung) tätig sind. Dies gilt für über 78 Prozent der Frauen. Während der Anteil von Frauen auf Fachvorgesetztenfunktionen und kleinen

Führungsfunktionen mit wenigen Mitarbeitern noch relativ groß ist, reduziert sich der Anteil von Frauen auf den weiteren Führungskräftestellen auf zehn Prozent. Dies führt dazu, dass der Wert der sogenannten Führungsverantwortung (Stufe eins (ohne Führung) bis sechs (maximale Führungsverantwortung)) sich bei Frauen bei durchschnittlich 1,2 gegenüber 1,5 bei Männern bewegt.

Unterschiede auf Basis von Ausbildung und Altersstufen

Direkt nach dem Berufseinstieg von jungen Frauen und Männern zeigt sich in den meisten Unternehmen keine oder eine nur sehr geringe Entgeltlücke. Dies ist fast unabhängig vom letzten Abschluss (Berufsabschluss, Zusatzqualifikation, Bachelor oder Master).

So liegt die Entgeltlücke in der Altersgruppe der 20- bis 29-Jährigen bei lediglich 3,23 Prozent. Aber bereits in der Altersgruppe 30 bis 39 Jahre liegt die Entgeltlücke bei 10,42 Prozent, um dann in der Altersgruppe 40 bis 49 Jahre sprunghaft auf 21 Prozent anzusteigen. Ab dieser Gruppe bewegt sich die Entgeltlücke dann zwischen 21 Prozent und fast 27 Prozent (Über-60-Jährige). Dieser rapide Anstieg liegt in der Zeit, in der Männer typischerweise Karriere umsetzen können.

Gleichzeitig lässt sich erkennen, dass die Entgeltlücke bei Frauen mit Masterabschluss mit einem Wert von 16,8 Prozent über alle Altersgruppen sehr hoch ist, wohingegen die Werte in den darunterliegenden Ausbildungsstufen sich um den Wert zehn Prozent (Berufsausbildung 12,7 Prozent) bewegen. Insbesondere hoch qualifizierte Frauen verlieren also sehr schnell den Anschluss an die Karrierewege der Männer. Bedingt ist dies in der Erwerbsunterbrechung, den ungenügenden Angeboten der Unternehmen, während dieser Zeit das Know-how der Frauen aktuell zu halten, sowie dem hohen Anteil von Frauen mit Wiedereinstieg (oder genereller Tätigkeit) in Teilzeit (38 Prozent der Frauen versus sieben Prozent der Männer), was leider

HANDLUNGSFELDER

Maßnahmen gegen die Lohnlücke

Das Thema Entgeltlücke darf nicht isoliert betrachtet werden. Schritte dagegen müssen strategisch eingebunden werden in ein Bündel weiterer Maßnahmen zu Familienfreundlichkeit und Chancengleichheit. Dafür bieten sich folgende Ansatzpunkte an:

- Reporting: Ohne Reporting keine Betroffenheit und damit keine Maßnahmen. Logib-D bietet dazu einen ersten konsequenten Ansatz, der sich im betrieblichen HR-Controlling fortsetzen muss.
- Konsequente Maßnahmen zur Betreuung von Frauen in der Erwerbsunterbrechung, verbesserte Maßnahmen zur potenzialorientierten Wiedereingliederung, keine betriebliche Akzeptanz für Negativkarrieren gut ausgebildeter Frauen in Unternehmen (siehe hierzu auch das vom Bundesfamilienministerium geförderte Aktionsprogramm „Perspektive Wiedereinstieg“).
- Abkehr vom „Vollzeitansatz“ und konsequenter Ausbau von Führung und Projektarbeit (von insbesondere qualifizierten Frauen) in Teilzeit. Teilzeit ist nach wie vor der „Karriererekiller“ Nummer eins für Frauen. Gerade letztgenannter Aspekt ist für viele mittelständische Unternehmen aber auch eine große Chance, hochwertiges Know-how in Teilzeit in die Unternehmen zu transferieren. Insbesondere dann, wenn diese Unternehmen für diese Fachkompetenzen keine Vollzeitstellen vorhalten können (oder wollen).
- Demografie: Wir leben in einer alternden Gesellschaft mit einer dauerhaften Dynamisierung der Bezüge und hohen (Lohn-)Kosten der alternden Belegschaft. In diesem Kontext benötigen wir Flexibilität auf beiden Seiten der Altersachse. Dabei geht es zum einen um ältere Mitarbeiter, die flexibler als heute und auch über die Altersgrenzen hinweg zur Verfügung stehen, aber daneben auch um die aktive Nutzung von altersgemischten und/oder geschlechtsgemischten Teams bei gleichzeitiger „Work-Life-Balance“ für beide Zielgruppen. Nur auf diesem Wege lässt sich – auch zum Nutzen der Unternehmen (durchschnittlich niedrigere Personalkosten) – eine zielgerichtete Personalmischkostenkalkulation insbesondere in den administrativen Bereichen aufbauen.

immer noch in vielen Fällen einer Fortsetzung der Karriere widerspricht.

Für gut ausgebildete Frauen mit Bachelor/Master gibt es sogar oft eine regelrechte „Negativkarriere“ (von der Spezialistin zur Sachbearbeiterin oder Call-Center-Mitarbeiterin). Alarmierend ist dabei vor allem das ungenutzte Wissens- und Erfahrungspotenzial vieler gut ausgebildeter Frauen.

Entgeltlücke im tariflichen wie außertariflichen Bereich und bei Leitenden

Im Tarifbereich weisen 90 Prozent aller Unternehmen eine (wenn auch nur geringe) Entgeltlücke aus. Diese ist natürlich nicht begründet in den Eingruppierungsmerkmalen der Tarife, sondern in den schlechteren (Fach- und Führungs-)

Karriereentwicklungen von Frauen auch im Tarifbereich. Das zeigt sich in dem oft schnelleren Durchschreiten von Tarifstufen/-gruppen durch Männer oder dem konsequenten Zuverdienst der Männer durch Mehrarbeit oder Boni (auch ohne Hierarchieeffekt sind die Männer stets die Hauptbezieher variabler Einkünfte).

Auch zeigt sich, dass insbesondere Organisationsbereiche mit hohem Männeranteil (Vertrieb) an Zusatzvergütungen partizipieren, in von Frauen geprägten Sachbearbeitungsbereichen dies aber nicht so ist. Damit ergibt sich nicht nur eine Schieflage aus Vergütungssicht, sondern auch vor dem Hintergrund des bestehenden Performance-Managements (Leistung soll

sich - geschlechtsneutral - lohnen). Im außertariflichen Bereich steigt die Entgeltlücke gegenüber dem Tarifbereich deutlich an. Bei Leitenden ist eine Entgeltlücke aufgrund fehlender Frauen überwiegend gar nicht ermittelbar.

Weitere Gründe für die Entgeltlücke

Frauen und Männer zeigen ein unterschiedliches Verhalten im Hinblick auf die Wahrnehmung von Karriere und „Mut zum Risiko“. Männer treten verstärkt als Karriere- und damit Entgelt-

Männer treten verstärkt als Karriere- und damit Entgeltmaximierer auf, während Frauen sich meist mehr an Inhalten und Werten ihrer Arbeit ausgerichtet zeigen.

maximierer auf (siehe oben), Frauen hingegen zeigen sich meist mehr an den Inhalten und Werten der Arbeit ausgerichtet (Beispiel Pflegeberufe). Daneben gibt es für akademische Frauen unter dem Gesichtspunkt der Work-Life-Balance schlicht nicht genügend ausbildungsadäquate Jobs in Teilzeit. Dies sollte alle HR-Verantwortlichen anregen, sich Gedanken über die immer noch vorherrschende Vollzeitorientierung zu machen.

Auffallend war zudem, dass fast kein teilnehmendes Unternehmen die für die Grundgehaltsentwicklung oder Bonusverteilung relevante Beurteilungsverteilung nach Männern und Frauen analysiert. Es ließ sich in vielen Workshops und den folgenden Diskussionen feststellen, dass diese Verteilung oft zulasten von Frauen verläuft, was sich direkt oder indirekt auch in der Vergütungsentwicklung (Grundbezügedynamik und Bonusentwicklung) niederschlägt.

Nicht nachgewiesen werden konnte in den Diskussionen mit den HR-Verantwortlichen die Annahme, dass diese

Schlechterstellung von Frauen bereits in den Feedback-Kriterien begründet ist.

Nutzen für die Praxis

Eine Vergütungsanalyse mit Logib-D zeigt konkrete Handlungsfelder (siehe Kasten) sowie kurz-, mittel- und langfristige Ansatzpunkte für ein geschlechtsneutrales HR-Management in der eigenen betrieblichen Praxis auf. In regelmäßigen Abständen finden zudem im Bundesfamilienministerium Erfahrungszirkel mit Logib-D-Teilnehmern statt. Viele Unternehmen nutzen inzwischen auch das Label „Logib-D-geprüft“, um sich einen Imagegewinn zu verschaffen und sich mit Blick auf den demografischen Wandel und den Fachkräftemangel besser aufzustellen. ■



DR. FRIEDRICH A. FRATSCHER ist Partner und Geschäftsführer von Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH sowie Projektverantwortlicher für Logib-D.

LEARNTEC 2014 | Lernen mit IT | 22. Internationale Fachmesse und Kongress



Zukunft Lernen.

www.learntec.de

4. – 6. Februar 2014
Messe Karlsruhe

LEARNTEC ■

Nicht ohne meinen Schlüssel

HINTERGRUND. Verschlüsselung sichert die Vertraulichkeit von E-Mails. Doch wie funktioniert das digitale Schloss in der Praxis? Die Möglichkeiten im Überblick.



Wer vertrauliche E-Mails tippt,
sollte sie auch verschlüsseln.

Von **Hans-Dieter Radecke**

Trotz Facebook und Twitter: Die gute alte E-Mail ist immer noch mit Abstand die wichtigste Internetanwendung in den Unternehmen. Gerade in der Personalarbeit sind viele sensible Daten darin enthalten.

Angesichts dieser Fülle von elektronischer Kommunikation ist der Faktor Sicherheit von hoher Brisanz. Dennoch ist es in den meisten Unternehmen nach wie vor üblich, auch vertrauliche Informationen im Klartext zu verschicken. „Das entspricht im postalischen Schriftverkehr dem Versand eines vertraulichen Briefs ohne Umschlag“, so Markus Schaffrin, Geschäftsbereichsleiter Mitglieder Services im Eco, dem Verband der deutschen

Internetwirtschaft e.V. „Angesichts der wachsenden Bedrohung durch Internetkriminalität sollte diese unangebrachte Art von Freizügigkeit die Unternehmen nachdenklich machen.“

Wie aber lässt sich die Vertraulichkeit des Mail-Verkehrs garantieren? „Die einzige Möglichkeit liegt in einer sogenannten ‚End-to-End‘-Verschlüsselung der Mails, also einer ununterbrochenen Verschlüsselungskette zwischen Sender und Empfänger“, erklärt Markus Schaffrin. Mathematische Algorithmen wandeln dabei nach bestimmten Gesetzmäßigkeiten den Klartext in ein unverständliches Zeichenwirrwarr um, das nur in Klartext zurückverwandelt werden kann, wenn Sender und Empfänger über die passende Schlüsselinformation verfügen.

Beim Einstieg in die systematische E-Mail-Verschlüsselung stehen den Unternehmen mehrere Wege zur Verfügung, die zunächst eine strategische Entscheidung nötig machen, wie Udo Schneider vom IT-Sicherheitspezialisten Trend Micro ausführt: „Die Unternehmensverantwortlichen müssen klären, ob die Verschlüsselung nur von einigen Mitarbeitern vorgenommen werden soll, die häufig vertrauliche Informationen per Mail verschicken oder empfangen. Alternativ kann das Unternehmen die Möglichkeit zur Mail-Verschlüsselung zentral über die IT-Abteilung zur Verfügung stellen.“

Von Rechner zu Rechner

Im ersten Fall handelt es sich um eine Client-basierte Verschlüsselung: Der Mitarbeiter verschlüsselt seine Mail mittels seines E-Mail-Clients am Arbeitsgerät und sendet sie zum Empfänger, der sie mit seinem Client entschlüsselt. Die verbreitetste Option dafür ist die Nutzung einer „Public Key“-Infrastruktur (PKI). Sie stellt ein System von Zertifikaten zur Verfügung, bei dem eine Zertifizierungsstelle die Echtheit und Verlässlichkeit der hinterlegten Verschlüsselungsinformationen prüft.

Als PKI-Standards dienen in aller Regel zwei Varianten: S/MIME („Secure/Multipurpose Internet Mail Extensions“) und PGP („Pretty Good Privacy“) oder dessen „Open Source“-Äquivalent GPG. S/MIME gilt als modernstes System und ist in den meisten E-Mail-Programmen wie Outlook, Thunderbird und anderen bereits als Standard integriert. PGP und

WEGE ZUR E-MAIL-VERSCHLÜSSELUNG

Verschlüsselungsstrategien	Client-basiert Ver- und Entschlüsselung erfolgen am Arbeitsrechner über den E-Mail-Client. Server-basiert Ver- und Entschlüsselung erfolgen auf den Servern der IT-Abteilung.
Verschlüsselungsinfrastrukturen	PKI („Public Key“-Infrastruktur) Zertifizierungsstelle oder Netz von Vertrauenspersonen sichert Echtheit; Basis: geheimer privater/bekannter öffentlicher Schlüssel (Client-/Server-basiert). Passwort-Verschlüsselung Mail wird mit Empfängerpasswort verschlüsselt (Server-basiert).
PKI-Standards	S/MIME Geheimer und öffentlicher Schlüssel; Zertifizierungsstelle sichert Echtheit; in vielen E-Mail-Programmen schon integriert. PGP oder GPG Geheimer und öffentlicher Schlüssel; Vertrauenspersonen („Web of Trust“) sichern Echtheit. Schlüssel werden mit Zusatzprogrammen erzeugt.
Alternativen zur E-Mail	De-Mail Separates Mail-System mit unterbrochener Verschlüsselung; kostenpflichtig. E-Postbrief Separates Mail-System mit „End to End“-Verschlüsselung; kostenpflichtig.

Für die Verschlüsselung von vertraulichen E-Mails gibt es verschiedene Alternativen, die Unternehmen gegeneinander abwägen sollten.

GPG erfordern ein extra Verschlüsselungsprogramm, etwa die kostenlosen Zusätze „Enigmail“. Unter Windows lassen sich E-Mails mit der freien Software „GPG 4 Win“ nach den beiden PKI-Varianten verschlüsseln.

Verteilte Schlüssel

Wer Mails nach dem PKI-Verfahren verschlüsseln will, benötigt einen eigenen privaten Schlüssel („Private Key“), den nur er selbst kennt, sowie einen öffentlichen Schlüssel („Public Key“), den er mit seinen Mailpartnern, also den potenziellen Mailempfängern, teilt. Eine oft zitierte Analogie für den Ablauf: Der Absender verschlüsselt seine Nachricht mit dem öffentlichen Schlüssel des Empfängers und verschickt die so entstandene unleserliche Zeichenfolge per Mail. In dieses Schloss passt nun nur der private Schlüssel des Empfängers, der die Nachricht so wieder lesbar macht.

Wer S/MIME nutzen will, benötigt im Gegensatz zum PGP-Verfahren neben dem Schlüsselpaar auch noch ein Zertifikat zur Bestätigung der Echtheit des öffentlichen Schlüssels, das am besten von einer Zertifizierungsstelle erworben werden sollte. Dabei gibt es kostenlose sowie kostenpflichtige Zertifikatsangebote, die unterschiedlich rigorose Überprüfungen beinhalten – von der Verifikation der E-Mail-Adresse bis hin zu persönlicher Überprüfung der Originaldokumente. Die S/MIME-kompatiblen E-Mail-Clients verifizieren selbsttätig das Zertifikat und ermöglichen dann die Verschlüsselung.

Bei PGP können alle Schlüssel mit freier Software selbst erzeugt werden und ein Signaturelement, das von einem Mitglied eines Netzwerks von Vertrauenspersonen – einem sogenannten „Web of Trust“ – stammt, ersetzt das öffentliche Zertifikat.

Ein Nachteil dieser Methoden ist, dass sie nur funktionieren, wenn auch der Empfänger ein Zertifikat besitzt oder einem „Web of Trust“ angehört. Dies ist nicht trivial, denn derzeit nutzt nur eine verschwindende Minderheit der Unternehmen und Privatpersonen ein

Zertifikat, wie Trend-Micro-Experte Udo Schneider erklärt.

Von Server zu Server

Die genannten Verschlüsselungsprozesse laufen auf den Rechnern der beteiligten Personen ab. Dies hat für die Unternehmen den gravierenden Nachteil, dass ein Mitarbeiter kündigen und seinen privaten Schlüssel mitnehmen könnte. Dann sind seine Mails verloren. Als Ausweg empfiehlt sich die unternehmensweite zentrale Verschlüsselung über die IT-Abteilung. Die Administratoren legen dazu eine Liste von Zertifikaten für die E-Mail-Adressen autorisierter Mitarbeiter an. Die Mails werden dann zwischen den Servern der beteiligten Unternehmen verschlüsselt ausgetauscht. Alternativ kann eine Passwort-basierte Verschlüsselung genutzt werden: Mails werden vom Empfänger-Server über ein Passwort des Empfängers verschlüsselt gesendet und von ihm mit dem Passwort wieder entschlüsselt.

De-Mail und E-Postbrief

Seit Kurzem gibt es in Deutschland zwei eigenständige Verfahren zum verschlüsselten Austausch von digitaler Post:

De-Mail und E-Postbrief. Bei De-Mail handelt es sich um ein eigenständiges, von üblichen Mails komplett getrenntes Mail-System. Dabei legt der Kunde ein Konto an, wobei er sich ausweisen muss (bei Unternehmen durch einen Auszug aus dem Handelsregister). Die De-Mail wird zwar beim Versand verschlüsselt und trifft auch verschlüsselt beim Empfänger ein. Eine echte „End to End“-Verschlüsselung ist damit aber nicht gegeben, denn auf dem Versandweg wird die Nachricht nach gesetzlicher Vorschrift entschlüsselt, um Schaddateien aufzuspüren. Zudem ist De-Mail kostenpflichtig mit bis zu einem Euro für eine rechtssichere Versendung. Da der Mail-Austausch auch nur zwischen De-Mail-Kunden funktioniert, ist die Attraktivität des Systems bisher gering.

Das gilt auch für das Konkurrenzmodell, den E-Postbrief der Deutschen Post, das preislich noch etwas höher liegt bei etwa 1,60 Euro. Teilnehmer können sich hierfür online registrieren und per Post-Ident-Verfahren identifizieren. ■

DR. HANS-DIETER RADECKE ist freier Journalist in Tiefenbach bei Landshut.

Neue Sicherheitsanforderungen

AKTUELL. Seit April muss jedes Unternehmen, das Luftfracht versendet, über eine Zertifizierung verfügen. Eine verschärfte Zutrittskontrolle ist erforderlich.

Von **Felix Welz**

Sprengstoff-Funde an Flughäfen und Bahnhöfen führten zu einer Verschärfung der Sicherheitsbedingungen für Luftfrachtsendungen. Neue EU-Verordnungen sehen vor, solche Sendungen durch zuverlässiges und geschultes Personal sowie mithilfe von sendungsbezogenen Sicherheitsklärungen zu schützen. Denn nur als sicher eingestufte Waren dürfen in Passagiermaschinen verladen werden.

Hierzulande setzt das Luftfahrt-Bundesamt (LBA) auf das Verfahren „Bekannter Versender“. Am 29. April endete die alte Regelung, nach der Firmen nach einer abgegebenen Sicherheitserklärung bereits als bekannte Versender qualifiziert sind. Nun bedarf es einer neuen Validierung, die unter anderem die Bestimmung eines Sicherheitsbeauftragten erfordert sowie Sicherheitsunterweisungen für alle Mitarbeiter, die Zugang zu identifizierbarer Luftfracht haben. Liegt eine solche Zertifizierung nicht vor, müssen die Firmen ihre Waren nach der neuen Verordnung des LBA als unsicher kennzeichnen. Dann wird die jeweilige Fracht zeitaufwendig und kostenpflichtig durch einen geeigneten Dienstleister geprüft und durchleuchtet, bevor sie in das Flugzeug verladen wird. Für den Versender bedeutet das erhöhte Frachtkosten sowie mögliche Lieferverzögerungen.

Dokumentation wird wichtiger

Um nun die Zertifizierung als bekannter Versender zu erhalten, muss außerdem ein spezielles Sicherheitsprogramm

erstellt werden. Darin weisen Unternehmen nach, dass ihr Firmengelände und ihre Gebäude vor unberechtigtem Zutritt und Manipulation gesichert sind. Zudem werden Verfahren in Bereichen wie Produktion, Verpackung, Lagerung, Transport und Sicherheit detailliert dargestellt. Bei der Umsetzung solch umfassender Sicherheitsmaßnahmen können Zutrittslösungen mit modernen Kontrollsystemen sowie ein Besucher- und Berechtigungsmanagement helfen.

Neben regulären Präventionsmaßnahmen, um Einbrüche zu verhindern, ist besonders die Dokumentation hervorzuheben. Es muss nachvollziehbar sein, wer wann Zugang zu welchem Bereich hatte und wer die Genehmigung dafür erteilt hat. Damit im Falle des bekannten Versenders nur autorisierte Personen Zugang zu identifizierbarer Luftfracht haben, sollte der Zutritt gemäß unternehmensinternen Richtlinien mit entsprechenden Zutrittsprofilen und zeitlich limitierten Berechtigungen festgelegt sein. Kombiniert mit einem elektronischen Zutritts-Workflow, lässt sich jederzeit nachprüfen, von wem und wann diese Rechte genehmigt wurden.

Unbekannte Besucher: Zutritt nur in Begleitung

Zutrittsberechtigungen können nicht nur an Mitarbeiter vergeben werden, sondern auch an Tagesbesucher, Fremdfirmen, Lieferanten oder Bewerber. Gäste, die sich lediglich für kurze Zeit im Unternehmen aufhalten, bekommen eingeschränkte Berechtigungen. Sie müssen sich beim Pförtner anmelden

und identifizieren – die Registrierung sollte mit Blick auf spätere Auswertungen elektronisch erfolgen. Aus Sicherheitsgründen sind die Gäste zu jeder Zeit ihres Besuchs in Begleitung und werden anschließend wieder zum Anmeldetresen zurückgebracht.

Mit der Voranmeldung durch den besuchten Mitarbeiter werden die Daten des Besuchers vorab in der Datenbank gespeichert. Der Pförtner weiß bei der Ankunft genau, ob tatsächlich ein Termin geplant ist. Das zeitaufwendige Nachtelefonieren entfällt und die Prozesse lassen sich beschleunigen und transparenter gestalten. Doch wie gelangen die Daten der Besucher in die Datenbank? In einigen Firmen haben alle Mitarbeiter die Rechte, ihre Besucher anzumelden. Hierfür loggen sie sich per Webbrowser in die Zutrittskontrolllösung ein und hinterlegen einen Termin mit den jeweiligen Teilnehmern. In anderen Firmen wird dieser Eintrag von berechtigten Mitarbeitern übernommen.

Bekannte Besucher: Zutritt ohne Begleitung

Externe Berater oder Zeitarbeitnehmer, die häufiger im Unternehmen tätig sind, müssen nicht jedes Mal neu angelegt und begleitet werden. Sie erhalten nach vorheriger Überprüfung Zugang zu eingeschränkten Bereichen und dürfen sich in gewissem Umfang frei bewegen. Dazu bekommen sie einen für die Zutrittskontrolle freigeschalteten Ausweis, mit dem sich bestimmte Türen öffnen lassen. Denkbar ist auch die Nutzung von Smartphones, sofern entsprechende Funktionalitäten in den Zutrittster-



© FRAPORT AG

Ware fliegt oft in Passagiermaschinen mit, deshalb wurde die Sicherheit verschärft.

minals vorhanden sind. Ihre eigenen Daten können die Gäste auch selbst pflegen, etwa über einen Selbstanmeldekiosk. Die bereits in der Datenbank erfassten Besucher geben dort zur Identifikation ihren Namen und einen für diesen Besuch gültigen Sicherheitscode ein.

Regelmäßige Besucher: Aktiver Zutritt

Mitarbeiter von Fremdfirmen, wie Handwerker oder Reinigungsdienstleister, die regelmäßig anwesend sind, erhalten einen aktiven Ausweis. Somit müssen sie nicht jeden Tag einen neuen Ausweis beantragen oder am Empfang ausleihen. Diese Besucher lassen sich etwa am Selbstanmeldekiosk per Biometrie identifizieren. Der Kiosk findet daraufhin die jeweiligen Datensätze und erstellt mithilfe eines Ausweisenders direkt einen Ausweis mit den entsprechenden Zutrittsberechtigungen für die jeweilige Person.

Nach dem Termin oder nach Ablauf der Zutrittsrechte wird der Ausweis per Schluckleser eingezogen. Das Identifikationsmittel wird somit abgegeben, bevor sich die Schranke öffnet und die Besucher das Firmengelände verlassen. Gleichzeitig erfolgt die Abmeldung des Besuchers aus dem Unternehmen.

Je nach Besuchergruppe lässt sich das Kartensystem also flexibel einstellen. Durch eine professionelle Besucherverwaltung, bei der viele Arbeitsschritte automatisiert werden können, sparen Unternehmen neben Verwaltungs- und Personalkosten zudem Bearbeitungszeit und vermeiden Staus zu Spitzenzeiten. Sie gewährleisten einen sicheren und durchgehenden Prozess von der Voranmeldung und der Ausgabe des Besucherausweises mit bestimmten Zutrittsberechtigungen bis hin zum Verlassen des Firmengeländes mit Rückgabe des Ausweises.

Sind somit alle Rahmenbedingungen eines speziellen Sicherheitsprogramms erfüllt, das sowohl Mitarbeiter wie auch alle Besuchergruppen einbezieht, dürfte der Zertifizierung zum bekannten Versender nichts mehr im Wege stehen. Neben Präventivmaßnahmen zum Schutz vor Zutritt unbefugter Personen lässt sich außerdem anhand der Dokumentationsfunktionen nachvollziehen, welche Person zu welchem Zeitpunkt in welchem Bereich war. ■



FELIX WELZ ist Vertriebsbeauftragter der Interflex Datensysteme GmbH & Co. KG.

Sieht gut aus. Spricht mit Ihnen.



INTUS 5600.

Das erste INTUS Zeiterfassungsterminal, das mit Ihnen spricht. Mit neuem Farbdisplay und neuer Oberfläche. Ergonomisch mit entspiegeltem Display. Mit Wiedergabe von Sprachdateien. Intuitive Oberfläche und wenn Sie wollen in Ihrem Firmendesign. Ein Touchscreen zum Verlieben. Ausgezeichnet mit dem iF Design Award.



Besuchen Sie uns:
CeBIT 2014
10. – 14.03.2014
Halle 5, Stand A18

Tel.: +49 89 68004-550
www.pcs.com

pcs

Mehr Schutz für Unternehmen

STIMMEN. Sicherheit ist innerhalb der Zeitwirtschaft wichtiger geworden. Branchenexperten erläutern die Gründe und geben ihre Einschätzungen zur Marktentwicklung.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Mehr und mehr Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern die Möglichkeit an, ihre Arbeits- und Projektzeiten über mobile Geräte wie Smartphones und Tablets zu erfassen. Dadurch entstehen ganz neue Herausforderungen für die Datensicherheit, denn durch den Verlust der Geräte oder das Abgreifen sensibler Daten können die Unternehmen einen schwerwiegenden Schaden für ihren Umsatz und ihre Reputation erleiden. Laut einer Umfrage von Kaspersky Lab

verzeichneten 29 Prozent der Unternehmen einen Verlust oder Diebstahl mobiler Geräte durch ihre Mitarbeiter. Über diese Geräte wurden bei 17 Prozent der Unternehmen Firmendaten öffentlich gemacht, etwa indem sie per E-Mail oder SMS verbreitet wurden. Dahinter muss keine Absicht der Mitarbeiter stecken, die meisten Datenverluste passieren laut Kaspersky-Umfrage unabsichtlich. Aber dennoch gilt: Unternehmen müssen sich gegen den Verlust von Geräten und Daten verstärkt schützen.

Auch wenn die meisten Datenverluste ohne Intention der Mitarbeiter passieren

– gleichzeitig hat auch die Wirtschaftskriminalität in den Unternehmen weiter zugenommen. Nach einer Untersuchung von Pricewaterhouse Coopers PWC ist in den vergangenen Jahren jedes zweite Unternehmen zum Opfer einer Wirtschaftstraftat geworden. Dabei waren nach Analysen von PWC bei 37 Prozent aller wirtschaftskriminellen Delikte mangelnde interne Kontrollen die Ursache. Auch das spricht dafür, dass Unternehmen ihre Zutrittssysteme und ihr Berechtigungsmanagement verbessern müssen.

Und es gibt einen weiteren Faktor, der dafürspricht, dass die Themen Sicherheit und Zutrittskontrolle an Bedeutung für die Unternehmen gewinnen: Seit Ende April benötigen Unternehmen, die Luftfracht versenden, eine neue Zertifizierung des Luftverkehrs-Bundesamts als „Bekannter Versender“. Nur damit können sie vermeiden, dass ihre Fracht zeitaufwendig und teuer durch einen externen Dienstleister geprüft und durchleuchtet wird, bevor sie in eine Passagiermaschine verladen wird. Doch für die Validierung als „Bekannter Versender“ sind Sicherheitsunterweisungen der Mitarbeiter und eine Verschärfung des Zutrittsmanagements nötig (siehe Seite 54).

All diese Entwicklungen deuten darauf hin, dass die Unternehmen in Deutschland verstärkt in Datensicherung, Zutrittskontrolle und Besuchermanagement investieren sollten. Ist dies tatsächlich der Fall? Welchen Aspekten von Sicherheit gilt derzeit das größte Augenmerk der Unternehmen? Und wie wird sich der Markt an Sicherheits- und Zu-



Mitarbeiter greifen zunehmend mobil auf Firmendaten zu – mehr Sicherung ist nötig.

trittslösungen in den nächsten fünf Jahren entwickeln? Wir baten führende Anbieter um ihre Einschätzung:

Wachsendes Bedürfnis an Sicherheitslösungen

Michael Hensel, Geschäftsführer der Kaba GmbH in Dreieich, stellt fest, dass das Augenmerk der Unternehmen in Sachen Sicherheit vor allem auf dem Berechtigungsmanagement

beigetragen, dass Unternehmen ihre Sicherheitsprozesse überprüft und diese gemäß den Anforderungen sicher gemacht haben. Dies führte zu verstärkten Investitionen in Zutrittslösungen. Kaba als Lösungsanbieter von Zutrittsmanagementsystemen hat viele Unternehmen hierbei beraten und bei der Umsetzung begleitet.

Wir gehen davon aus, dass der Markt an ganzheitlichen Sicher-



„Der Markt an ganzheitlichen Sicherheitslösungen wird durch die Umsetzung von Normen und Richtlinien weiter wachsen.“

Michael Hensel, Kaba

liegt: „Im Fokus der Unternehmen stehen ganzheitliche Berechtigungsmanagementlösungen. Neben der physischen Sicherheit gewinnt die Datensicherheit ebenfalls noch mehr an Bedeutung. Biometrische Lösungen sind dort gefragt, wo Unternehmen durch eine eindeutige Identifizierung ihrer Mitarbeiter Missbrauch bei der Arbeitszeiterfassung verhindern wollen oder wo ganz auf ein Ausweismedium verzichtet werden soll. In den meisten Unternehmen gilt jedoch weiterhin: Der Mitarbeiterausweis ist ein zentrales Medium und Organisationsmittel in den Unternehmen. Das Bedürfnis an ganzheitlichen Sicherheitslösungen steigt stetig und löst häufig eine Aktualisierung der Ausweistheorie aus. Konsequenterweise geht das nicht spurlos an der Zeitwirtschaftslösung vorbei und löst in diesem Zusammenhang Ersatz- und Neuinvestitionen aus.

Darüber hinaus haben die neuen Vorschriften des Luftfahrt-Bundesamts zur Zertifizierung als „Bekannter Versender“ stark dazu

beitragen, dass Unternehmen ihre Sicherheitsprozesse überprüft und diese gemäß den Anforderungen sicher gemacht haben. Dies führte zu verstärkten Investitionen in Zutrittslösungen. Kaba als Lösungsanbieter von Zutrittsmanagementsystemen hat viele Unternehmen hierbei beraten und bei der Umsetzung begleitet. Wir gehen davon aus, dass der Markt an ganzheitlichen Sicherheitslösungen aufgrund der fortschreitenden Globalisierung und der Umsetzung von Normen und Richtlinien weiter wächst. Ein zusätzlicher Treiber ist die Optimierung von Unternehmensprozessen, bei der Sicherheits- und Organisationslösungen eine wichtige Rolle spielen. Aber auch außerhalb der Geschäftswelt haben immer neue und wechselnde Gefahrenszenarien ein wachsendes Sicherheitsbedürfnis zur Folge – im Alltag, beim Reisen und in der Freizeit. Das verlangt neue und innovative Sicherheitskonzepte und bietet weiteres Marktpotenzial.“

Trend zu mehr Effizienz und Sicherheit

Marcel Theijs, Vertriebs- und Marketingleiter der Reiner Kartengeräte GmbH und Co. KG in Furtwangen, sieht nicht nur in einem verstärkten Bedürfnis nach Sicherheit, sondern auch in dem Wunsch nach mehr Effizienz den Auslöser für zahlreiche Neuinvestitionen: „Eine moderne Zeitwirtschaft, bestehend aus Zeiterfassung und Zutrittskontrolle, wird



Ihr Personaleinsatz
auf den Punkt
gebracht:

gfos.Workforce

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



in vielen mittelständischen und großen Unternehmen vor dem Hintergrund einer kosten- und effizienzorientierten Personal- und Berechtigungsplanung längst als relevante (Neu-)Investition für den flexiblen und sicheren Betriebs-

jedoch werden sie in der Praxis von kleinen und mittleren Unternehmen noch zu selten voll ausgeschöpft. Eine Herausforderung wird es in Zukunft sein, kleine und mittlere Unternehmen erfolgreich für dieses Thema zu sensibilisieren. Ich

kalische Sicherheit. Damit meinen wir elektronische, mechatronische und mechanische Zutrittslösungen inklusive Videoüberwachung. Gründe für die Investitionsbereitschaft sind Bedrohungen durch Spionage, Diebstahl sowie Optimierungsprozesse und Kostensenkungsmaßnahmen in Erweiterungs- und Modernisierungsprojekte. Ziel der Unternehmen ist primär, das Know-how und die Werte der Unternehmen zu sichern und zu schützen.

Die Nachfrage nach unseren Sicherheitslösungen hat durch die Zertifizierungsvorschriften als „Bekannter Versender“ bei unserer Zielgruppe zugenommen und einige Kunden haben bereits in die notwendige Sicherheitstechnik investiert, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Wir schätzen die Situation aber so ein, dass weitere Investitionen anstehen, da viele Firmen noch nicht zertifiziert worden sind. Unternehmen betrachten dabei neben der Sicherheit auch die Folgekosten, die sich durch moderne Sicherheitslösungen weiter optimieren lassen.

Bezüglich der künftigen Marktentwicklung gehen wir davon aus, dass der Markt für Sicherheits- und Zutrittslösungen weiter wachsen wird. Durch die



„Da der Diebstahl in Unternehmen zugenommen hat, stehen Zutrittskontrolle, Datensicherheit und die Sicherung mobiler Endgeräte im Fokus.“

Marcel Theijs, Reiner SCT

ablauf gesehen. Gerade im Bereich der Besucherverwaltung sowie bei den Prozessen Ausweisantrag, Genehmigung und Plausibilitätsprüfung können manuelle Bearbeitungsvorgänge automatisiert werden. Darüber hinaus können über eine automatisierte Zutrittskontrolle die Anwesenheiten überwacht und Energiekosten eingespart werden, zum Beispiel über die Steuerung der Beleuchtung und Heizung.

Vor dem Hintergrund, dass der Diebstahl in Unternehmen zugenommen hat – eine KPMG-Studie hat ergeben, dass 80 Prozent der deutschen Unternehmen Wirtschaftskriminalität als Problem sehen –, stehen die Zutrittskontrolle, die Datensicherheit und die Sicherung mobiler Endgeräte im Fokus der Unternehmen. Biometrische Lösungen werden bei uns nur selten nachgefragt. Auch die seit April 2013 erforderliche Zertifizierung als „Bekannter Versender“ des Luftfahrt-Bundesamts hat bei uns und bei unseren Kunden bis dato keine Rolle gespielt.

Meine Einschätzungen zur künftigen Marktentwicklung: Der Trend in Unternehmen zu mehr Effizienz auf der einen Seite und mehr Sicherheit auf der anderen Seite erfordert schlanke und einfache Systeme, die Prozesse optimieren und Ressourcen optimal nutzen. Auf Basis von Zeitwirtschaftssystemen lassen sich viele solcher Mehrwerte generieren,

gehe davon aus, dass sich die Nachfrage nach Sicherheits- und Zutrittslösungen stetig und solide entwickeln wird.“

Firmen verbinden HR und Sicherheit

Rainer K. Füess, Leiter Partnervertrieb und Marketing der Tisoware Gesellschaft für Zeitwirtschaft mbH in Reutlingen, stellt ein verstärktes Zusammenwachsen der Themen HR und Sicherheit fest: „Innerhalb der Zeitwirtschaft hat das Thema Sicherheit in den vergangenen Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen. Unternehmen verbinden da-



„Firmen investieren verstärkt in physikalische Sicherheit – elektronische, mechatronische und mechanische Lösungen mit Videoüberwachung.“

Rainer K. Füess, Tisoware

bei die Projekte HR und ‚Security‘. Aus diesem Grund werden wir häufig in Beratungsprojekte zu den Themen Sicherheit und Zeitwirtschaft mit einbezogen, denn die Kunden schätzen es, einen kompetenten Ansprechpartner für beide Themengebiete zu haben.

Unserer Erfahrung nach investieren die Unternehmen verstärkt in physi-

Integration der Sicherheitslösungen in die Zeitwirtschaft bieten wir ganzheitliche Lösungen an, die gegenüber Inselösungen geringere Kosten und mehr Transparenz bedeuten. Wir sehen uns gut gerüstet für den Wachstumsmarkt der Sicherheits- und Zutrittstechnik, mobile Sicherheitslösungen werden dabei immer wichtiger.“ ■

Firmen müssen sensible Daten kontrollieren

TREND. Verschlüsselung ist ein wichtiger Teil der Datensicherheit, gerade wenn mobile Geräte für die Arbeit oder die Zeiterfassung eingesetzt werden.

Von **Stefan Rojacher**

Laut einer Bitkom-Umfrage nutzen 79 Prozent der deutschen Erwerbstätigen für ihre Arbeit mobile Geräte wie Notebooks, Tablets, Smartphones oder Handys. Doch was bedeutet dies für die IT-Sicherheit und den Datenschutz eines Unternehmens? Wie werden Mitarbeiter- und Firmendaten geschützt? Das sind Fragen, die auch und gerade die Zeitwirtschaft betreffen. Denn die Zutritts- und Datensicherheit wird durch die Nutzung mobiler Geräte erschwert.

Virenschutz und Verschlüsselung

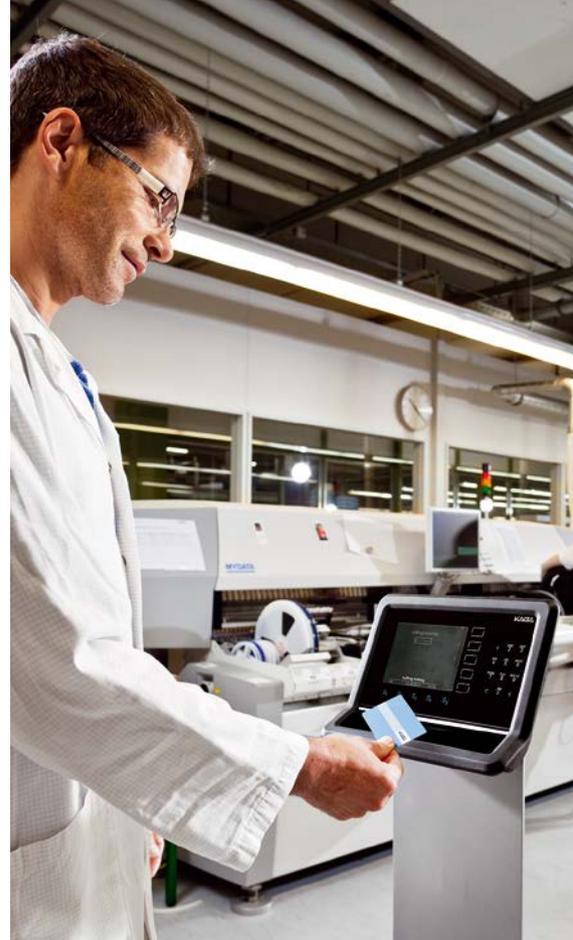
Grundsätzlich gilt: Es gibt nicht den einen richtigen Weg, den alle Unternehmen beschreiten können. Jedes Unternehmen muss individuell ermitteln, welche Sicherheitskomponenten am besten zu ihm und seinen speziellen Anforderungen passen. Orientierung geben Best Practices, die sich seit Jahren bewährt haben. Dazu gehören die Klassiker der IT-Sicherheit, die in den meisten Unternehmen eingesetzt werden: Dazu zählen ein Virenschutz für Server und Workstations, meist auch spezielle Schutzmaßnahmen für Gateways und neuerdings auch für mobile Geräte.

Bei der Datensicherheit haben viele Unternehmen aber dann doch nur Backups vorzuweisen. Nach Ergeb-

nissen einer weltweiten Umfrage von Kaspersky Lab setzt erst jedes zweite Großunternehmen Methoden zur Verschlüsselung ein, bei den Mittelständlern sind es nur 43 Prozent, in Kleinunternehmen nur 36 Prozent. Hier könnte ein Schritt hin zur Verschlüsselung einige Vorteile bringen: Vorausgesetzt, die Verschlüsselung ist ohne Fehler implementiert, können sensible Daten perfekt geschützt werden. Das gilt selbst für den Fall, dass Daten abhanden kommen, etwa bei gestohlenen oder verloren gegangenen Laptops. (Weitere Informationen zur Verschlüsselung finden Sie im Beitrag auf Seite 52).

Wird die Verschlüsselungsstrategie konsequent umgesetzt, erreichen Unternehmen damit noch weitere Vorteile: Beispielsweise ist es so möglich, Daten nicht nur sicher auf den Servern und Workstations bereitzustellen, sondern auch auf mobilen Geräten. Mit Verschlüsselung sind die Daten unabhängig vom Gerät sicher. Ein weiterer Vorteil: Diese Sicherheit gilt nicht nur auf den Geräten, sondern auch für die Übertragung. Wer Dateien per E-Mail verschickt oder über Cloud-Speicher verteilt, kann mit Verschlüsselung sicher sein, dass sie kein Unbefugter sehen kann. ■

STEFAN ROJACHER ist Communications Manager bei Kaspersky Lab DACH.



KABA®

ERP-Lösungen aus einer Hand

Mit mehr als 1.400 Installationen ist Kaba der führende Hersteller für Sub-Systeme für Zeiterfassung, Zutrittskontrolle und Betriebsdatenerfassung für SAP®.

Kaba-Lösungen sind

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

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



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

www.kaba.de

Kurz verreist – lang verwaltet

ÜBERBLICK. Es gibt Firmen, in denen die Reisezeiterfassung und -abrechnung mehr Zeit braucht als die Reise selbst. Doch die moderne Technik birgt Einsparpotenzial.

Von **Katharina Schmitt** (Red.)

Weit über 150 Millionen Dienstreisen, so die allgemeine Schätzung, wurden im vergangenen Jahr allein in Deutschland unternommen. Nach dem aktuellen Geschäftsreisereport von Concur lagen die durchschnittlichen Reisekosten pro Geschäftsreisenden 2012 bei durchschnittlich 2.523 Euro im Quartal.

Dabei zeigt sich, dass Potenzial zur Kosteneinsparung durchaus vorhanden ist und auch schon genutzt wird. Die Ausgaben für Geschäftsreisen sind nach den Analysen von Concur von 2011 auf 2012 um 4,5 Prozent gefallen. Bei einer Detailbetrachtung für das letzte Quartal 2012 zeigt sich, dass der Hauptanteil des Rückgangs der Ausgaben auf Verpflegung (minus 22 Prozent gegenüber 2011), Unterhaltung (minus 21 Prozent), Flugkosten und Bodenverkehr (beide minus 18 Prozent) entfallen. Auch die Ausgaben für Übernachtungen und Fahrtkosten (PKW) sind in diesem Vergleichszeitraum um elf Prozent zurückgegangen. Daraus leiten die Autoren des Reports den Trend vieler Unternehmen ab, Treffpunkte und Dienstreiseziele

näher am Standort oder Wohnort der Mitarbeiter zu suchen, sodass damit Ausgaben für Flüge, Verpflegung oder Unterhaltung seltener notwendig waren.

Doch auch die Kosten, die pro Dienstreisenden für Büro und Verwaltung zu Buche schlagen, sind im Vergleich zu 2011 um 13 Prozent auf rund 44 Euro zurückgegangen. Hier dürften die Gründe allerdings weniger im beschriebenen „Closer to Home“-Trend liegen als vielmehr in der zunehmenden Nutzung mobiler Technik und Verwaltungsmöglichkeiten bei der Reisekostenerfassung und -abrechnung.

Verwaltung über das Smartphone

Immer mehr Anbieter bringen Applikationen für Smartphones und Tablet-Computer auf den Markt, die dem Arbeitnehmer erlauben, die notwendigen Abrechnungsdaten schon unterwegs zu erfassen. Neben den mittlerweile gängigen Möglichkeiten der Online-Genehmigung, Flug- oder Taxibuchung oder des Handy-Tickets für den Bahnreisenden sind es insbesondere die mobilen Möglichkeiten der Beleg- und Reisezeiterfassung mit entsprechender Auswertung, die tatsächlich Zeit und

Aufwendung sparen. Sie werden dementsprechend stärker genutzt, wie der Concur-Bericht zeigt: Der Einsatz von mobilen Endgeräten wie Smartphone oder Tablet-PC für die Geschäftsreise hat sich im Vergleich zum Vorjahr verdreifacht. Dabei entfallen 72,7 Prozent auf Apple (iOS), 14,6 Prozent auf Android und 12,7 Prozent auf Blackberry.

Standards und Funktionen

Die Bandbreite der Angebote reicht von Shareware, die während eines definierten Testzeitraums kostenlos angeboten wird, bis zum Reisekostenmodul oder eigenständigen Produkt. (Eine Anbieterübersicht finden Sie in unserem Anbietercheck HR Software im Anwendungsbereich Dienstreisen: www.anbietercheck.de/personalsoftware). Gleichwohl lassen sich gewisse Standards feststellen: Die meisten Systeme erlauben die Speicherung der Belege als Fotos. Verpflegungspauschalen, oft auch bei Auslandsreisen, werden nach Eingabe der Abwesenheitszeiten automatisch ermittelt. Zunehmend lassen sich auch firmenspezifische Richtlinien wie Buchungsvorschriften oder Kostenlimits integrieren. ■

SERIE REISEKOSTENREFORM

- Ausgabe 10/2013: Kurz verreist – lang verwaltet
- Ausgabe 11/2013: Verpflegung, Spesen und Pauschalen – Einzelheiten zur Abrechnung nach der Reisekostenreform
- Ausgabe 12/2013: Die arbeitsrechtliche Verankerung der neuen Reisekosten ab 2014



Mustertext Richtlinien für Dienstreisen (HI544155)

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

www.haufe.de/hi544155



pm AUSBLICK

So wird ab 2014 gerechnet

Das neue „Gesetz zur Änderung und Vereinfachung der Unternehmensbesteuerung und des steuerlichen Reisekostenrechts“ verändert das Reisekostenrecht.

Ab Januar 2014 gelten für Dienstreisen neue Kostenerstattungs- und Abrechnungsvorschriften. Kernziel der Reisekostenreform ist, das steuerliche Reisekostenrecht einfacher handhabbar zu machen, um so den Verwaltungsaufwand bei der Abrechnung von Dienstreisen für alle Beteiligten zu reduzieren. Hier ein Ausblick:

Vereinfachung bei den Verpflegungspauschalen

Statt der bisherigen dreistufigen Staffelung in Verpflegungspauschalen von sechs, zwölf und 24 Euro wird es nur noch zwei Pauschalen geben (zwölf und 24 Euro). Außerdem gelten künftig neue Mindestabwesenheitszeiten.

Bewertung von Arbeitgebermahlzeiten bei beruflicher Auswärtstätigkeit

Grundlegend neu ist auch die steuerliche Behandlung von Mahlzeiten, die der Arbeitnehmer während einer beruflichen Auswärtstätigkeit unentgeltlich beziehungsweise verbilligt erhält. Zum einen wird dem hieraus entstehenden geldwerten Vorteil durch eine Kürzung der Verpflegungspauschalen Rechnung getragen werden. Zum anderen ergänzt eine neue Pauschalierungsvorschrift die Möglichkeiten der Steuerübernahme durch den Arbeitgeber, wenn der Arbeitnehmer während einer Dienstreise unentgeltlich verpflegt wird. Weitere Einzelheiten und konkrete Berechnungsbeispiele hierzu finden Sie in Teil 2 unserer Serie „Dienstreisen“ in Ausgabe 11/2013. (ks)



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





Wer zur Arbeit gefahren wird, muss bei der Lohnsteuer nachzahlen.

Abholen kann Lohnsteuer kosten

Nicht nur als Statussymbol, auch aus Gründen der Arbeitseffizienz können Mitarbeiter vertraglich mitunter firmeneigene Chauffeurdienste auch für den Weg von und zur Arbeitsstelle nutzen. Das aber kostet zusätzliche Lohnsteuer, wie der BFH entschied (Urteil vom 15.5.2013, Az. VI R 44/11). Das Argument, dass der Chauffeur nicht als Privileg, sondern „zur Erfüllung der Dienstpflichten“ diene, konnte die Bundesrichter dabei ebenso wenig überzeugen wie die Tatsache, dass kein persönliches Fahrzeug zur Verfügung gestanden habe, sondern auf Fahrzeuge des Fuhrparks zurückgegriffen wurde. Es bleibt die Frage, wie teuer das Ganze wird: Der BFH ließ die Verwaltungsauffassung unbeantwortet, die von einem zusätzlichen, den normalen geldwerten Vorteil für Selbstfahrer überschreitenden Satz von 50 Prozent ausgeht.

pm NACHGELESEN

Der Lohn aus der Tüte

Auch wenn sie im medialen Sprachgebrauch mit Sätzen wie „was man noch in der Lohntüte hat“ bildlich noch existiert, tatsächlich ist sie ein Relikt der Vergangenheit: die Lohntüte, in der der Arbeitslohn in Scheinen und Münzen ausgehändigt wurde. Zu Urzeiten in Form eines Jutesacks, später dann aus reißfestem Papier, manchmal auch in Form von transparentem „Butterbrotpapier“, sodass der Empfänger seinen Lohn bei der Übergabe schon einmal einer ersten Sichtkontrolle unterziehen konnte. Geöffnet und nachgezählt wurde traditionell erst später, denn man brachte ja die volle Lohntüte nach Hause. Jedenfalls im Regelfall. Gesetzlich ausgeschlossen war deswegen gemäß § 105 GewO auch die Übergabe der Lohntüte in Gaststätten. Dazu wird kolportiert, dass diese Regelung aufgrund einer dringenden Eingabe besorgter Hausfrauen erstellt wurde – zum Ärger zahlreicher Gastwirte, die den Zahltag bis dahin nutzen konnten, diverse „Deckelschulden“ abzurechnen. Für die Erklärung dieses Begriffs reicht leider unser Platz nicht. Fragen Sie bitte den Wirt Ihrer Stammgaststätte.

NEWS DES MONATS

Der Monatswert für Verpflegung soll im Jahr 2014 voraussichtlich auf 229 Euro steigen. Der Sachbezugswert für Unterkunft und Miete wird voraussichtlich 221 Euro betragen.

Die Abgaben für Künstlerleistungen sollen steigen. Der Entwurf der Künstlersozialabgabeverordnung sieht für 2014 einen deutlich erhöhten Abgabesatz von 5,2 Prozent vor.

Der Solidaritätszuschlag ist verfassungswidrig, so die Auffassung des Niedersächsischen Finanzgerichts. Es hat dem Bundesverfassungsgericht eine Musterklage des Bundes der Steuerzahler vorgelegt. Die Begründung: Der Gleichbehandlungsgrundsatz werde nicht eingehalten, insbesondere Arbeitnehmer würden ungerecht behandelt.

Der neue banktechnische Standard Sepa muss im Verfahren zur Erstattung der Entgeltfortzahlung ab dem 1. Januar 2014 berücksichtigt werden. Das gab der GKV-Spitzenverband bekannt.

+++ Aktuelle News +++ Hintergründe +++ täglich unter www.haufe.de/personal +++



Wir gestalten
Arbeitsrecht.

Sie auch?

➔ JETZT MITGLIED WERDEN!

Wir sind eine unabhängige, bundesweit tätige, branchenübergreifende und personenbezogene Interessensvereinigung für Arbeitsrechtler in Unternehmen.

Anstehende Termine des BVAU:

Arbeitsrecht in der Unternehmenspraxis

Herausforderungen und best practice,
Fachtagung am 29. November 2013 in Heidelberg

**Konstitution BVAU-Regionalgruppe „Südwest“
(Baden-Württemberg)**

21. Oktober 2013, Robert Bosch GmbH



Weitere Informationen
zu beiden Terminen:
www.bvau.de/termine

Medienpartner
HAUFE.



Bundesverband
der Arbeitsrechtler
in Unternehmen

Strategische Partner

URTEIL DES MONATS

Arbeitgeber darf mit dem Handy Beweisfoto schießen

Wer andere ohne deren Einwilligung fotografiert, begeht im Allgemeinen eine Persönlichkeitsverletzung und ist verpflichtet, die Fotos herauszugeben. Dass dieser Grundsatz Ausnahmen er-

fahren kann, zeigt ein Urteil des Landesarbeitsgerichts Rheinland-Pfalz. Dies hat einem Arbeitgeber zugestanden, die Herausgabe von Fotos zu verweigern, auf denen einer seiner Arbeitnehmer

mit Autowaschen beschäftigt war. Der Arbeitgeber wollte mit dem Foto seinen begründeten Verdacht belegen, dass der Arbeitnehmer seine Arbeitsunfähigkeit nur vorgetäuscht hatte.

Das Urteil beschäftigt sich mit dem grundgesetzlich gewährleisteten „Recht am eigenen Bild“. Dies ist nach der Rechtsprechung des BAG mit den Interessen des Arbeitgebers mittels einer Güterabwägung abzugleichen. Danach ist zu ermitteln, ob das Interesse ausnahmsweise den Vorrang vor dem Persönlichkeitsrecht genießt.

Der Fall hatte sich wie folgt abgespielt: Ein als Produktionshelfer tätiger Arbeitnehmer war arbeitsunfähig krankgeschrieben und von seinem Vorgesetzten zufällig beim Reinigen eines Autos an einer Autowaschanlage angetroffen worden. Dieser war laut Urteil „über die körperliche Verfassung seines Mitarbeiters erstaunt“, reagierte aber schnell und fertigte mit seiner Handy-Kamera Fotos an, um seine Beobachtung zu dokumentieren. Postwendend verlangte der Arbeitnehmer im Wege einer einstweiligen Verfügung die Herausgabe der seiner Meinung nach unberechtigten Fotoaufnahmen. Zu Unrecht, wie dem fotografierenden Vorgesetzten vom LAG bestätigt wurde. Es führte dazu aus: „Das auch im Arbeitsverhältnis zu beachtende allgemeine Persönlichkeitsrecht ist – auch in seiner Ausprägung als Recht am eigenen Bild – nicht schrankenlos gewährleistet. Eingriffe können durch Wahrnehmung überwiegend schutzwürdiger Interessen des Arbeitgebers gerechtfertigt sein. Die Speicherung der Fotos über seine punktuelle persönliche Beobachtung stellt unter



© 1000 WORDS / SHUTTERSTOCK.COM

Ein Foto vom Mitarbeiter braucht nicht immer dessen Zustimmung.

den gegebenen Umständen keinen unverhältnismäßigen Eingriff in das allgemeine Persönlichkeitsrecht des Klägers dar. Es bestand aus Sicht des Vorgesetzten der konkrete Verdacht, dass der Kläger seine Arbeitsunfähigkeit vorgetäuscht und damit einen Entgeltfortzahlungsbetrug begangen haben könnte.“

Quelle LAG Rheinland Pfalz, Urteil vom 11.7.2013, 10 SaGa 3/13

BETRIEBSBEDINGTE KÜNDIGUNG

ZUSAMMENFASSUNG Bei betriebsbedingten Kündigungen ist der Arbeitgeber zwar verpflichtet, dem Arbeitnehmer zur Vermeidung einer Beendigungskündigung eine Weiterbeschäftigung zu geänderten Arbeitsbedingungen anzubieten. Dies bezieht sich aber grundsätzlich nicht auf freie Arbeitsplätze in einem im Ausland gelegenen Betrieb des Arbeitgebers.

RELEVANZ Das Bundesarbeitsgericht begründet die Ablehnung der Klage mit folgendem gesetzessystematischen Hinweis: „Der erste Abschnitt des Kündigungsschutzgesetzes ist gemäß § 23 Abs. 1 KSchG nur auf Betriebe anzuwenden, die in der Bundesrepublik Deutschland liegen. In diesem Sinne muss auch der Betriebsbegriff in § 1 Abs. 2 Satz 1, Satz 2 KSchG verstanden werden.“

Quelle BAG, Urteil vom 29.8.2013, 2 AZR 809/13

DISKRIMINIERUNGSKLAGE

ZUSAMMENFASSUNG Die mit Zustimmung des Integrationsamts ausgesprochene ordentliche krankheitsbedingte Kündigung eines Schwerbehinderten wegen andauernder Arbeitsunfähigkeit stellt für sich genommen kein Indiz für eine unmittelbare oder mittelbare Benachteiligung des Arbeitnehmers dar.

RELEVANZ Das Urteil ist ein weiterer Baustein für die höchstrichterliche Klärung der Frage, wann von einem Indiz für eine schadensersatzauslösende Diskriminierung im Sinne des § 22 AGG auszugehen ist. Die Tatsache, dass einem Arbeitnehmer krankheitsbedingt gekündigt wurde, reicht dafür allein nicht aus. Notwendig wäre hier gewesen, detaillierte Indizien, die sich aus der Kündigungsbegründung oder aus anderen äußeren Umständen ergeben, vorzutragen.

Quelle LAG Köln, Urteil vom 4.7.2013, 13 Sa 1198/12

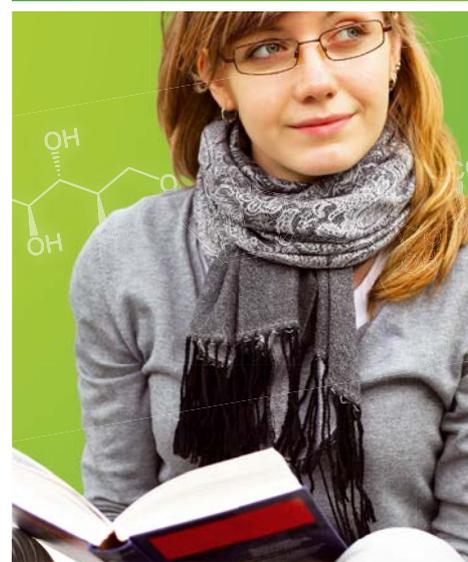
D¹A²S³
K⁴A⁵R⁶R⁷I⁸E⁹R⁰E¹
P²O³R⁴T⁵A⁶L⁷

für Chemie und Life Sciences



Unser Netzwerk unterstützt Sie bei der Rekrutierung

- spezifischer Online-Stellenmarkt
- Stellenmarkt der Nachrichten aus der Chemie, wichtigste deutschsprachige Fachzeitschrift der Chemie
- Bewerberdatenbank
- Jobbörsen & Vortragsveranstaltungen



Von Chemikern für Chemiker! www.gdch.de/karriere

Die Gesellschaft Deutscher Chemiker e.V. (GDCh) ist die größte wissenschaftliche Gesellschaft Kontinentaleuropas. 145 Jahre Erfahrung und die weltweite Vernetzung zu Industrie und Wissenschaft machen uns zum Global Player mit Tradition. Wir sind überall dort aktiv, wo sich Menschen mit Chemie beschäftigen.



GESELLSCHAFT DEUTSCHER CHEMIKER

AUSBILDUNGSKOSTEN

ZUSAMMENFASSUNG Auch für Rückzahlungsvereinbarungen im Rahmen einer arbeitgeberfinanzierten Ausbildung zur Fachkraft für Automaten-Service sind die höchstrichterlichen Grundsätze für zulässige Bindungsfristen anzusehen. Dabei ist es nicht Aufgabe der Arbeitsgerichte, sondern allein der für die Anerkennung der Ausbildungsberufe zuständigen Stellen, Qualitätsurteile über den Inhalt einer Ausbildungsordnung zu fällen.

RELEVANZ Das Urteil ist schon deswegen lesenswert, weil darin die Grenzen zulässiger Rückzahlungsklauseln übersichtlich dargestellt werden. Danach gilt: Bei einer Fortbildungsdauer bis zu einem Monat ist eine Bindungsdauer bis zu sechs Monaten zulässig, bei einer Fortbildungsdauer bis zu zwei Monaten eine einjährige Bindung, bei einer Fortbildungsdauer von drei bis vier Monaten eine zweijährige Bindung, bei einer Fortbildungsdauer von sechs Monaten bis zu einem Jahr keine längere Bindung als drei Jahre und bei einer mehr als zweijährigen Dauer eine Bindung von fünf Jahren. Abweichungen im Einzelfall sind dabei zwar möglich, sie dürfen nach Auffassung der Düsseldorfer Richter jedoch nicht auf Wertungen über die Qualität des Berufs beruhen. Dazu das LAG wörtlich: „Ist danach der Beruf, in dem die Beklagte ausgebildet wurde, als solcher anerkannt, liegt allein schon in der Tatsache, dass die Klägerin der Beklagten die Erlangung dieses Berufsabschlusses ermöglicht hat, ein geldwerter Vorteil, der der Beklagten in ihrem weiteren Fortkommen behilflich sein wird.“

Quelle LAG Düsseldorf, Urteil vom 21.6.2013, 10 Sa 206/13

BEWERBUNGSVERFAHREN

ZUSAMMENFASSUNG Bei der Entscheidung über die Bewerbung auch von schwer behinderten Menschen ist die Schwerbehindertenvertretung selbst dann zu beteiligen, wenn der Schwerbehindertenvertreter ebenfalls zu den Bewerbern gehört.

RELEVANZ Dem Fall lag folgende Bewerbungssituation zugrunde: Bei einer Spielbank waren zwei Beförderungsstellen als Tischchef ausgeschrieben. Auf diese Stellen hatten sich sowohl der Schwerbehindertenvertreter als auch sein Stellvertreter beworben. Die nach § 81 SGB X vorgeschriebene Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung sah der Arbeitgeber aufgrund dieser Situation als problematisch an und teilte der Schwerbehindertenvertretung mit, dass er sie wegen der offensichtlichen Interessenkollision nicht an der Auswahlentscheidung beteiligen könne. Als die Stelle sodann zwei andere Kandidaten bekamen, klagte der stellvertretende Schwerbehindertenvertreter und verlangte eine Entschädigung nach dem AGG. Das BAG entschied, dass eine derartige generelle Ablehnung der nach § 80 SGB IX vorgeschriebenen Beteiligung nicht möglich sei. Vorgesehen sei lediglich, dass nur der sich bewerbende Schwerbehinderte eine Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung ausdrücklich ablehnen könne. Einen möglichen Interessenkonflikt zwischen Bewerbern hätte der Stellvertreter nur selbst durch die Ablehnung der Beteiligung des Schwerbehindertenvertreters als seines direkten Konkurrenten reklamieren können.

Quelle BAG, Urteil vom 22.8.2013, 8 AZR574/12

Abbruch, Korrektur, Nichtigkeit

SERIE. Der letzte Teil unserer Serie beschäftigt sich mit der Frage, wann und wie der Arbeitgeber reagieren sollte, wenn er Fehler vor oder während der Wahl erkennt.

Von Patrick Mückl und Esther Herrstadt

Betriebsratswahlen sind kompliziert. Noch komplizierter sind nur Aufsichtsratswahlen. Fachleute klagen, dass selbst die Wahl des Bundespräsidenten einfacher ist. Die einzuhaltenden Fristen, die Abgrenzung zwischen Arbeitnehmern, leitenden Angestellten und freien Mitarbeitern, der Umgang mit Leiharbeitnehmern, die Bestimmung des richtigen Betriebs und der maßgeblichen Schwellenwerte – neuerdings unter Berücksichtigung von Leiharbeitnehmern – all diese Hürden und viele mehr müssen genommen werden, damit der „richtige“ Betriebsrat im „richtigen“ Betrieb auch „richtig“ gewählt ist.

Der Arbeitgeber hat im Regelfall ein hohes Interesse daran, dass eine Betriebsratswahl nicht fehlerhaft ist. Er trägt nämlich die Wahlkosten und muss deshalb nicht nur die fehlerhafte Wahl, sondern auch eine etwaige außerturnusmäßige Neuwahl finanzieren. Das ist belastend, wäre aber vielleicht noch hinnehmbar. Entscheidend kommt jedoch hinzu, dass Arbeitnehmer und Arbeitgeber typischerweise auch mit einem fehlerhaft gewählten Betriebsrat über längere Zeit „leben“ müssen. Ist die Wahl nicht ausnahmsweise nichtig, bleibt der falsch gewählte Betriebsrat grundsätzlich bis zur nächsten turnusmäßigen Wahl im Amt. Abkürzen lässt sich seine Amtszeit nur durch ein gerichtliches Wahlanfechtungsverfahren, das aber oft mindestens zwei bis drei Jahre dauert und außerdem nur für die Zukunft

wirkt. An der Vergangenheit ändert es nichts mehr. Bis es abgeschlossen ist, hat der fehlerhaft gewählte Betriebsrat ein Vollmandat. Der Arbeitgeber muss ihn beteiligen und ist an seine Mitbestimmungsentscheidungen gebunden. Die Mitarbeiter ebenfalls – ob sie wollen oder nicht. Ordnungsgemäße Betriebsratswahlen sind daher zunächst für den Arbeitgeber und die Belegschaft wichtig. Für den Betriebsrat gilt aber nichts anderes. Er ist sonst während der gesamten Dauer seiner Amtszeit mit dem Makel behaftet, unter Verstoß gegen das Gesetz – rechtswidrig – gewählt worden zu sein. Wahlfehler sollten daher im Interesse aller Beteiligten möglichst bereits im Vorfeld verhindert werden.

Das Statusverfahren klärt, welches der richtige Betrieb ist

Dazu sollte zunächst einmal sichergestellt werden, dass der Wahl die richtige betriebsratsfähige Organisationseinheit, der richtige Betrieb, zugrunde gelegt wird. Klären lässt sich das in einem sogenannten Statusverfahren nach § 18 Abs. 2 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), das eingeleitet werden

sollte, sobald sich unterschiedliche Auffassungen über den „richtigen“ Betrieb abzeichnen. Es kann nicht nur bei Zweifeln darüber, ob ein betriebsratsfähiger Betrieb vorliegt (unter anderem vom Arbeitgeber), beantragt werden. Wie das Bundesarbeitsgericht (BAG) zum Beispiel in seinem Beschluss vom 18.1.2012 (Az. 7 ABR 72/10) bestätigt hat, kann im Statusverfahren auch geklärt werden, ob mehrere selbstständige Betriebe oder ein gemeinsamer Betrieb mehrerer Unternehmen vorliegen, ob Betriebsteile nach § 4 BetrVG selbstständig oder einem Betrieb zugeordnet oder welche Betriebsratsstrukturen nach § 3 BetrVG vereinbart worden sind. Ob und wo bereits Betriebsräte gewählt sind, spielt dabei keine Rolle.

Ergeht vor Abschluss des Wahlverfahrens im Statusverfahren eine rechtskräftige Entscheidung, ist sie für alle Verfahrensbeteiligten und für die laufende Wahl verbindlich. Hat der Wahlvorstand bei der Einleitung der Wahl einen anderen als den vom Arbeitsgericht festgestellten Betrieb zugrunde gelegt, muss die Wahl abgebrochen und eine neue Wahl unter Berücksichtigung

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**

der gerichtlichen Entscheidung eingeleitet werden. Führt das Statusverfahren nicht mehr rechtzeitig vor der Wahl zu einer verbindlichen Klärung, kann es sinnvoll sein, durch Vereinbarung – soweit erforderlich unter Einbindung der Gewerkschaft – eine Lösung zu suchen. Die zwischen den Tarif- oder (nachrangig) Betriebsparteien vereinbarte Struktur ist nämlich spätestens für die nächste Betriebsratswahl maßgeblich (§ 3 Abs. 4 BetrVG). Absprachen mit dem aktuellen Betriebsrat über die Wahl sind dagegen weniger sicher, weil der Wahlvorstand daran nicht gebunden ist.

Berichtigung von Fehlern während des Wahlverfahrens

Zulässig sind aber in aller Regel berichtigende Eingriffe in das Wahlverfahren, mit denen korrigierbare Fehler beseitigt werden. Denkbare Korrekturmaßnahmen sind zum Beispiel die Aufnahme eines Arbeitnehmers in oder seine Streichung aus der Wählerliste, eine abweichende Festlegung der Betriebsratsgröße und/oder die Zulassung oder Zurückweisung eines Wahlvorschlags.

Ein solcher korrigierender Eingriff ist als milderer Mittel insbesondere im Verhältnis zum Abbruch der Wahl zwar stets vorrangig, aber leider nicht immer möglich. Ist zum Beispiel ein Wahlvorstand für einen vermeintlichen Gemeinschaftsbetrieb gebildet worden, der in Wahrheit aus mehreren Betrieben besteht, ist kein berichtigender Eingriff denkbar. Das Gleiche gilt für die Streichung eines Kandidaten von den Stimmzetteln, wenn die Arbeitnehmer bereits mit der Stimmabgabe begonnen haben.

In derartigen Fällen kommt an sich nur noch der Wahlabbruch in Betracht. Er ist nach der neuesten Rechtsprechung des BAG aber nur noch extrem selten, nämlich bei besonders schweren, voraussichtlich zur Nichtigkeit der Wahl führenden Fehlern möglich. In seinem Beschluss vom 27.7.2011 (Az. 7 ABR 61/10) geht das BAG insoweit nämlich davon aus, dass nur einem in nichtiger



Bundesarbeitsgericht: Manchmal endet erst hier der Wahlstreit.

© 2013 BUNDESARBEITSGERICHT

HINTERGRUND

Ein dicker Fehler führt zur Nichtigkeit

Wenn Fehler bei Betriebsratswahlen auf dem gerichtlichen Prüfstand stehen, wird zwischen den Fällen „Anfechtbarkeit“ und „Nichtigkeit“ unterschieden.

Anders als die erfolgreiche Wahlanfechtung, die nur Auswirkungen für die Zukunft hat, wirkt die Feststellung der Nichtigkeit der Wahl zurück: Ein nichtig gewählter Betriebsrat hat rechtlich nie bestanden. Seine Handlungen sind alle unwirksam und seine Mitglieder genießen keinen Sonderkündigungsschutz (§§ 15 KSchG, 103 BetrVG) als Betriebsratsmitglieder (allenfalls einen vorübergehenden, nachwirkenden als Wahlbewerber).

Die Nichtigkeit der Wahl kann von jedermann jederzeit geltend gemacht werden, sofern daran ein berechtigtes Interesse besteht. Fristen müssen nicht gewahrt werden. Erforderlich ist aber ein Nichtigkeitsgrund, an den das BAG wesentlich höhere Anforderungen stellt als an einen Anfechtungsgrund. Die Nichtigkeit setzt voraus, dass gegen allgemeine Grundsätze einer ordnungsgemäßen Wahl in so hohem Maße verstoßen worden ist, dass nicht einmal mehr der Anschein einer dem Gesetz entsprechenden Wahl besteht. Die Betriebsratswahl muss quasi „den Stempel der Nichtigkeit auf der Stirn tragen“. Nur in diesem Ausnahmefall, in dem für jeden ganz klar ist, dass ein wirksam gewählter Betriebsrat nicht besteht, ist die Wahl von Anfang an nichtig.

Angesichts dieser hohen Anforderungen des BAG überrascht nicht, dass sie nur ganz selten erfüllt sind. Denkbar ist das zum Beispiel, wenn während der Amtszeit eines ordnungsgemäß gewählten Betriebsrats für denselben Betrieb oder Betriebsteil ohne begründeten Anlass ein weiterer Betriebsrat mit dem Ziel gewählt wird, den amtierenden Betriebsrat abzuwählen, wenn ein Betriebsrat spontan in einer Betriebsversammlung durch Zuruf gebildet wird oder eine bindende gerichtliche Entscheidung nach § 18 Abs. 2 BetrVG ignoriert oder die Betriebsratswahl ohne Wahlvorstand durchgeführt wird.

RECHTSPRECHUNG

Der Streit um die Leiharbeitnehmer

Welche betriebsverfassungsrechtlichen Folgen hat die Beschäftigung von Leiharbeitnehmern? Mit dieser Frage hat sich das BAG in mehreren Entscheidungen befasst.

Weise errichteten Wahlvorstand untersagt werden kann, weiterhin tätig zu werden. Daraus muss man folgern, dass eine Abbruchverfügung wegen Mängeln des Wahlverfahrens nur noch möglich ist, wenn die Wahl voraussichtlich nichtig wäre, was selten der Fall ist (vergleiche dazu den Kasten auf Seite 67).

Die betriebliche Praxis muss sich – leider – auf die vom BAG gezogenen Grenzen für eine Abbruchverfügung einstellen, obwohl sie geradezu zu Manipulationen einladen. Das macht zum Beispiel ein Beschluss des LAG Schleswig-Holstein vom 5.4.2012 (Az. 4 TaBVGa 1/12) deutlich, in dem das LAG die Entscheidung des BAG zwar zu Recht stark kritisiert, sich aber aus Gründen der „Rechtseinheit“ daran gehindert sieht, von der Rechtsauffassung des BAG abzuweichen und eine Abbruchverfügung zu erlassen. In den praktisch besonders häufigen Fällen des Streits um den „richtigen“ Betrieb wird die möglichst frühe Einleitung eines Verfahrens nach § 18 Abs. 2 BetrVG deshalb noch wichtiger. Das gilt umso mehr, als das BAG jeden Verstoß gegen Wahlvorschriften gesondert prüft und mit Blick auf eine Nichtigkeit der Wahl keine Gesamtwürdigung vornimmt. Das „Zusammenrechnen“ von Verstößen ist daher kein Ausweg.

Der Schnelleingriff durch einstweiligen Rechtsschutz

Sind die vom Wahlvorstand getroffenen Maßnahmen und Entscheidungen nach Auffassung des Arbeitgebers rechtswidrig, muss hier wegen des durch den Wahlablauf bestehenden Zeitdrucks schnell durch Antrag auf den Erlass einer einstweiligen Verfügung gehandelt werden. Denkbar sind im Wesentlichen drei Ziele:

- die Aussetzung der Wahl,
- die Korrektur von Mängeln im Wahlverfahren vor dessen Abschluss und
- der Abbruch der Wahl.

Die Eilbedürftigkeit als sogenannter Verfügungsgrund ist regelmäßig gegeben, weil durch den schnellen Verlauf

des Wahlverfahrens ein erheblicher Zeitdruck entsteht und ohne Eingriff der Wahlabschluss mit den eingangs skizzierten nachteiligen Folgen droht.

Ein Antrag auf Aussetzung der Wahl hat nur Erfolg, wenn ein bereits vor Beginn der Wahl angestregtes Beschlussverfahren – zum Beispiel ein Statusverfahren nach § 18 Abs. 2 BetrVG – kurz vor dem rechtskräftigen Abschluss steht. In allen anderen Fällen ist er aussichtslos.

Wenn Fehler passiert sind

Wird eine fehlerhafte Wahl nicht schon im Vorfeld korrigiert oder durch eine einstweilige Verfügung verhindert, kann sie grundsätzlich nur noch durch Anfechtung (§ 19 BetrVG) nachträglich beseitigt werden. Bis zur erfolgreichen Anfechtung bleibt der fehlerhaft gewählte Betriebsrat allerdings im Amt. Etwas anderes gilt nur in den extrem seltenen Fällen der Nichtigkeit.

Erforderlich für eine erfolgreiche Anfechtung ist zunächst die Erfüllung formeller Voraussetzungen. Ganz wichtig ist dabei, dass die Wahl kraft Gesetzes nur „binnen zwei Wochen nach der förmlichen Bekanntgabe des Wahlergebnisses“ angefochten werden kann. Ist das Wahler-

gebnis an einem Mittwoch ausgehängt worden, endet die Frist mit Ablauf des Mittwochs der zweiten darauffolgenden Woche. Wird diese Frist versäumt, bleibt der Betriebsrat grundsätzlich bis zur nächsten turnusmäßigen Wahl mit allen betriebsverfassungsrechtlichen Befugnissen im Amt. Dass er fehlerhaft gewählt wurde, spielt keine Rolle mehr.

Die Anfechtung muss aber nicht nur rechtzeitig erfolgen. Weitere, entscheidende Voraussetzung ist ein Anfechtungsgrund. Er liegt laut Gesetz vor, wenn gegen „wesentliche Vorschriften über das Wahlrecht, die Wählbarkeit oder das Wahlverfahren verstoßen worden“ und keine Berichtigung erfolgt ist – es sei denn, dass dadurch das Wahlergebnis nicht geändert oder beeinflusst werden konnte. Anerkannte Anfechtungsgründe sind unter anderem die Verkennung des Betriebsbegriffs, die falsche Bemessung der Betriebsgröße und infolgedessen die Angabe einer zu großen oder zu kleinen Zahl zu wählender Betriebsratsmitglieder im Wahlausschreiben, die Zulassung von nicht wahlberechtigten Arbeitnehmern, die Verkennung der Schwellenwerte für die Anwendbarkeit des vereinfachten Wahlverfahrens (§ 14a BetrVG), aber zum Beispiel auch

die Schaffung des Risikos von Manipulationen durch unzureichende Versiegelung der Wahlurne während des Wahlgangs.

Mit der rechtskräftigen Entscheidung im Anfechtungsverfahren steht die Ungültigkeit der Wahl fest. Die erfolgreiche Wahlanfechtung beseitigt den fehlerhaft gewählten Betriebsrat aber nicht rückwirkend. Der Betriebsrat verliert sein Amt erst mit der Rechtskraft der Entscheidung für die Zukunft. Dann aber ersatzlos; seine Aufgaben und Befugnisse bleiben nicht noch bis zur Neuwahl bestehen.

Vorsorge ist besser als Nachsorge

Da Fehler der Betriebsratswahl den Arbeitgeber insbesondere mit unnöti-

gen Kosten und die Arbeitnehmer mit der Ausübung von Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechten durch eine demokratisch nicht „richtig“ legitimierte Vertretung belasten, sollten sie unbedingt vermieden werden. Idealerweise sollte ihnen weit im Vorfeld einer Wahl, beispielsweise durch die Einleitung und Durchführung eines Statusverfahrens (vergleiche Seite 66), vorgebeugt werden. Der Merksatz „Vorsorge ist besser als Nachsorge“ gilt umso mehr, seit das BAG die Möglichkeit erheblich eingeschränkt hat, kurz vor oder während der Durchführung der Wahl einen Antrag auf den Erlass einer einstweiligen Verfügung zu stellen, um eine fehlerhafte Wahl zu vermeiden. Ist das Kind,

bildlich gesprochen, „in den Brunnen gefallen“ und der Betriebsrat im Amt, kann die fehlerhafte Wahl grundsätzlich nur noch angefochten werden. In seltenen Ausnahmefällen – bei besonders schweren Fehlern – kann und sollte der Arbeitgeber die Feststellung ihrer Nichtigkeit beantragen. ■



DR. PATRICK MÜCKL ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht bei Noerr LLP, Düsseldorf.



ESTHER HERRNSTADT ist Rechtsanwältin bei Noerr LLP, Düsseldorf.



BETRIEBSRATSWAHLEN 2014 – SCHON VORBEREITET?

BETRIEBSRATSWAHLEN 2014

Die Wahlordnung zum BetrVG

Praxishandbuch inklusive zahlreicher Beispiele, Muster und Schemata

Hrsg.: BDA | Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
3. Auflage, Stand 31. Juli 2013, 148 Seiten
ISBN 978-3-936074-83-3

19,90 € je Exemplar

**AUCH ALS E-BOOK FÜR
19,90 € ERHÄLTlich.**



DAS BETRIEBSVERFASSUNGSGESETZ

Kompakte Textausgabe mit praxisbezogener Erläuterung zum Betriebsverfassungsrecht

Hrsg.: BDA | Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
11. Auflage, Stand September 2013, 192 Seiten
ISBN 978-3-936074-82-6

12,90 € je Exemplar



Vollmachtenrüge oder Kündigung

ÜBERSICHT. Auch wenn eine Kündigung inhaltlich keine Angriffspunkte liefert, kann sie dennoch unwirksam sein, wenn sie aus formalen Gründen zurückzuweisen ist.

Von **Ralf Kittelberger** und **Oliver Hahn**

Die gesetzlich festgelegte, zwingende Schriftform bei der Kündigung eines Arbeitsverhältnisses und die hiermit verbundenen Formalia bereiten in der Praxis immer wieder Schwierigkeiten. Dies gilt vor allem dann, wenn nicht der gesetzliche Vertreter (Geschäftsführer oder Vorstand), sondern ein anderer Dritter die Kündigung erklärt.

Die arbeitsgerichtliche Rechtsprechung hat sich regelmäßig damit zu beschäftigen, dass Arbeitnehmer Kündigungen zurückweisen, weil bei deren Ausspruch die Vollmacht nicht nachgewiesen ist oder eine entsprechende Vertretungsbefugnis nicht besteht. Auch aktuelle Urteile belegen dies. Grund genug, sich des Themas anzunehmen, um einfache Fehler künftig zu vermeiden.

Konkret geht es dabei um die Vorschrift des § 174 BGB (siehe Kasten auf Seite 72), wonach ein einseitiges Rechtsgeschäft, das ein Bevollmächtigter vornimmt, dann als unwirksam gilt, wenn der Bevollmächtigte eine Vollmachtsurkunde nicht vorlegt und der andere das Rechtsgeschäft aus diesem Grund unverzüglich zurückweist. Möchte der gekündigte Arbeitnehmer von seinem Zurückweisungsrecht Gebrauch machen, so muss die Zurückweisung unverzüglich erfolgen. Unverzüglich bedeutet hierbei nicht sofort. Innerhalb welcher Zeitspanne der Mitarbeiter die Kündigung wegen der fehlenden Bevollmächtigung zurückweisen muss, richtet sich nach den Umständen des Einzelfalls. Ein Zeitraum

von einer Woche zwischen Zugang der Kündigung und Zurückweisung wird in der Regel noch als angemessen erachtet.

Kündigungsberechtigt oder nicht?

Zur Kündigung berechtigt ist grundsätzlich der Arbeitgeber, bei einer juristi-

schen Person deren gesetzlicher Vertreter. § 174 BGB ist hier nicht anwendbar, da diese Vorschrift lediglich die rechtsgeschäftliche Bevollmächtigung erfasst, jedoch grundsätzlich nicht die organ-schaftliche Vertretungsbefugnis wie die eines Geschäftsführers oder Vorstands

BEISPIELE

Harmlose Anlässe, böse Folgen

Die harmlos anmutende Bestimmung des § 174 BGB kann bei Nichtbeachtung drastische Folgen für den Arbeitgeber haben. Dazu drei Fallbeispiele:

Beispiel 1: Der zwischenzeitliche Sonderkündigungsschutz

Eine Arbeitnehmerin erhält am 30. Juni 2013 die von dem Personalsachbearbeiter unterzeichnete Kündigung der X-GmbH und weist diese unverzüglich wegen fehlender Vorlage einer Vollmacht zurück. Als die X-GmbH im Juli 2013 eine erneute Kündigung aussprechen will, ist die Arbeitnehmerin schwanger. Die Folge: Sie unterliegt nun dem Sonderkündigungsschutz nach dem Mutterschutzgesetz.

Beispiel 2: Die verpasste Zwei-Wochen-Frist

Ein Arbeitnehmer ist in einem Supermarkt als Kassierer angestellt. Am 1. September wird er bei der Unterschlagung von Pfandbons erappt. Nachdem der Betriebsrat für den Ausspruch einer außerordentlichen fristlosen Kündigung ordnungsgemäß angehört wurde, übergibt der Filialleiter eine vom ihm mit „i. V.“ unterschriebene Kündigung am 15. September – jedoch ohne Vollmachtsvorlage. Der Arbeitnehmer weist die Kündigung daher am 16. September ordnungsgemäß zurück. Folge: Der Ausspruch einer weiteren außerordentlichen fristlosen Kündigung wegen des Vorfalls am 1. September ist nicht mehr möglich, da die zweiwöchige Ausschlussfrist des § 626 Abs. 2 BGB abgelaufen ist.

Beispiel 3: Das verpasste Kündigungsfenster

Mit einer Führungskraft ist eine Kündigungsfrist von sechs Monaten zum Halbjahresende vereinbart. Der Prokurist übergibt ihm am 31. Dezember eine von ihm mit dem Zusatz „ppa.“ unterzeichnete Kündigung. Die Führungskraft weist die Kündigung unverzüglich zurück, da der Prokurist im Handelsregister als Gesamtprokurist eingetragen ist. Folge: Eine erneute Kündigung kann jetzt erst auf das Ende des nächsten Jahres wirken.


ARBEITSHILFE

Muster Vorlage für die Erteilung einer Prokura (HI100304)

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

www.haufe.de/hi100304

(BAG, Urteil vom 20.9.2006, Az. 6 AZR 82/06). Auch im Handelsregister eingetragene Prokuristen sind kündigungs-berechtigt und müssen beim Ausspruch der Kündigung keine entsprechende Vollmacht nachweisen.

Allerdings ist die im Handelsregister eingetragene und vorgesehene Art der Vertretung zwingend zu beachten. So kommt es vor, dass Gesamtvertretung angeordnet ist (mehrere Geschäftsführer, Geschäftsführer und Prokurist oder Prokurist und Prokurist). Diese Einschränkungen werden häufig nicht beachtet, was eine kürzlich ergangene Entscheidung des LAG Hamm vom 16. Mai 2013 (Az. 17 Sa 310/13 – Revision eingelegt unter Az. 2 AZR 586/13) einmal mehr verdeutlicht.

Für den Arbeitgeber sprach der Personalleiter, dem zugleich Gesamtprokura erteilt war, eine Kündigung aus. Das Kündigungsschreiben wurde von ihm mit dem Zusatz „ppa“ und zusätzlich von einem Personalsachbearbeiter mit dem Zusatz „i. V.“ unterschrieben. Der gekündigte Mitarbeiter wies die Kündigung nach § 174 BGB zurück.

Das LAG Hamm hat die Kündigung für unwirksam erklärt. Es stellte zunächst fest, dass ein ausreichendes In-Kennntnis-Setzen über die Bevollmächtigung zum Ausspruch von Kündigungen nach § 174 Satz 2 BGB auch darin liegen kann, dass der Arbeitgeber einem bestimmten Mitarbeiter durch Bestellung zum Leiter der Personalabteilung

in eine Stelle beruft, mit der regelmäßig das Kündigungsrecht verbunden zu sein pflegt (BAG, Urteil vom 14.4.2011, Az. 6 AZR 727/09). Vorliegend habe der kündigende Mitarbeiter nicht in seiner Funktion als Personalleiter, sondern in Ausübung der aus der Prokura folgenden Vertretungsmacht gehandelt, weil er (selbstbindend) mit dem Zusatz „ppa“ unterzeichnet hat. Diese war nur als Gesamtprokura erteilt. Die Kündigung hätte daher entweder von einem

HINWEIS

Einzelheiten entscheiden über eine berechtigte Zurückweisung

Bedient sich der Arbeitgeber beim Ausspruch von Kündigungen eines Bevollmächtigten, so kommt es für eine rechtmäßige Zurückweisung auf Einzelheiten an. Folgende Konstellationen sind von besonderer praktischer Relevanz.

Unterzeichnung mit dem Zusatz „i. V.“ oder „i. A.“

Die alleinige Mitteilung der Vertretungsmacht durch den Vertreter auf dem Kündigungsschreiben durch den Unterschriftszusatz „i. V.“ reicht nicht aus (BAG, Urteil vom 12.1.2006, Az. 2 AZR 179/05). Völlig ungeeignet ist in der Praxis die Unterzeichnung eines Kündigungsschreibens mit dem Zusatz „i. A.“. Dieser deutet gerade anders als der Zusatz „i. V.“ darauf hin, dass kein Vertretungs-, sondern ein Auftragsverhältnis besteht (unter anderem LAG Rheinland-Pfalz, Urteil vom 31.1.2008, Az. 9 Sa 416/09).

Vorlage der Vollmachtsurkunde bei Unterzeichnung mit „i. V.“

Dem Kündigungsschreiben muss eine Original-Vollmacht beigelegt werden, aus der sich die Berechtigung des Bevollmächtigten ergibt. Weder eine Foto- noch eine Telefaxkopie der Vollmachtsurkunde sind hierfür ausreichend (LAG Düsseldorf, Urteil vom 22.2.1995, Az. 4 Sa 1817/94). Auch die Vorlage einer beglaubigten Abschrift genügt nicht. Achtung: Auch die Zurückweisung ist ein einseitiges Rechtsgeschäft nach § 174 BGB. Beauftragt also der gekündigte Mitarbeiter einen Anwalt mit der Zurückweisung, muss dieser bei der durch ihn vorgenommenen Zurückweisung seinerseits eine Original-Vollmacht des Kündigungsempfängers vorlegen; anderenfalls besteht für den Arbeitgeber die Möglichkeit der sogenannten „Zurückweisung der Zurückweisung“.

Abgrenzungsfälle

- Besteht ein Betriebsrat, so muss dieser gemäß § 102 BetrVG beteiligt werden. Immer wieder kommt es hier zu Streitigkeiten über die Wirksamkeit der einzuhaltenden Formalia. Das BAG hat kürzlich entschieden, dass der Betriebsrat die Anhörung zu einer beabsichtigten Kündigung, die durch einen Boten oder Vertreter des Arbeitgebers erfolgt ist, nicht entsprechend § 174 Satz 1 BGB zurückweisen kann (Urteil vom 13.12.2012, Az. 6 AZR 348/11). Habe der Betriebsrat Zweifel an der Boten- oder Vertreterstellung der ihm gegenüber bei der Anhörung auftretenden Person, kann er sich unmittelbar gegenüber dem Arbeitgeber äußern.
- Die Kündigung eines Arbeitsverhältnisses durch den Insolvenzverwalter kann nicht nach § 174 BGB von dem gekündigten Arbeitnehmer zurückgewiesen werden (vergleiche LAG Schleswig-Holstein, Urteil vom 5.2.2013, Az. 1 Sa 299/12).
- Kein Fall des § 174 BGB ist eine Kündigung durch einen Vertreter, der nicht nur keine entsprechende Vollmacht nachweist, sondern keine besitzt. Hat der Gekündigte die Vertretung ohne Vertretungsmacht nicht beanstandet oder war er mit dieser einverstanden, besteht für den Arbeitgeber die Möglichkeit, die Kündigung nachträglich zu genehmigen. Sie wird wirksam mit dem Zugang der Genehmigungserklärung.

weiteren Prokuristen oder aber von ihm mit der Bezeichnung „Personalleiter“ (alleine) unterzeichnet werden müssen. Die weitere Unterzeichnung des Kündigungsschreibens mit dem Zusatz „i. V.“ half nicht, da ein Vollmachtsnachweis dem Kündigungsschreiben nicht beigelegt war.

Das Handelsregister hilft

Die Zurückweisung ist ausgeschlossen, wenn der Arbeitgeber den Arbeitnehmer von der Bevollmächtigung in Kenntnis gesetzt hatte. In diesen Fällen ist daher die Vorlage einer Original-Vollmacht nicht erforderlich.

Die erforderliche Kenntnis des Kündigungsempfängers von der Bevollmächtigung eines Prokuristen wird schon durch die Eintragung der Prokura in das Handelsregister fingiert. Kündigt daher ein Prokurist, ist das Zurückweisen der Kündigung ausgeschlossen, auch wenn der Erklärungsempfänger keine Kenntnis von der Prokuristenstellung hat und der Vertreter ohne Hinweis auf seine Prokura handelte. Der Mitarbeiter muss sich so behandeln lassen, als ob er die (länger als 15 Tage eingetragene) Tatsache kennt. Eine direkte Kundgabe der Bevollmächtigung ist wegen der sogenannten Publizitätswirkung des Handelsregisters entbehrlich (BAG, Urteil vom 14.4.2011, Az. 6 AZR 727/09).

Personalleiter ja, Filialleiter nein

Die Original-Vollmacht muss nicht vorgelegt werden, wenn der Leiter der Personalabteilung kündigt, denn dieser bekleidet eine Stellung, mit der das Kündigungsrecht üblicherweise verbunden ist, was für Personalsachbearbeiter, Filial- oder Niederlassungsleiter nicht gilt. Bei diesen Personengruppen muss ein In-Kennntnis-Setzen erfolgen, zum Beispiel über einen Aushang der Information am „Schwarzen Brett“ oder im Intranet mit gesondertem Hinweis gegenüber dem Erklärungsempfänger. Die Mitteilung einer generellen Kündigungsberechtigung kann auch vom

RECHTSGRUNDLAGE

§ 174 BGB – Einseitiges Rechtsgeschäft eines Bevollmächtigten

Ein einseitiges Rechtsgeschäft, das ein Bevollmächtigter einem anderen gegenüber vornimmt, ist unwirksam, wenn der Bevollmächtigte eine Vollmachtsurkunde nicht vorlegt und der andere das Rechtsgeschäft aus diesem Grunde unverzüglich zurückweist. Die Zurückweisung ist ausgeschlossen, wenn der Vollmachtgeber den anderen von der Bevollmächtigung in Kenntnis gesetzt hatte.

TIPP

Der Vier-Punkte-Check

Formelle Fehler bei der Kündigungsbevollmächtigung sind ärgerlich. Sie sind aber vermeidbar, wenn folgender Check eingehalten wird.

1. Vor Ausspruch der Kündigung ist (gegebenenfalls unter Beachtung interner „Signing Rules“) zu prüfen, wer in welcher Konstellation kündigungsberechtigt ist.
2. Wenn das Kündigungsschreiben mit dem Zusatz „i. V.“ unterzeichnet wird, ist dem Kündigungsschreiben eine Original-Vollmacht als Nachweis beizufügen. Jedenfalls ist sicherzustellen, dass dem zu kündigenden Mitarbeiter die Kündigungsberechtigung bekannt gemacht wurde. Hierauf ist insbesondere bei Mitarbeiterwechsel im Kreis der Kündigungsberechtigten zu achten.
3. Niemals eine Kündigung mit dem Zusatz „i. A.“ unterzeichnen! Reaktion im Falle der Zurückweisung: Erfolgte sie unverzüglich?
4. Im Falle der vollmachtlosen Zurückweisung durch einen Vertreter: Prüfung, ob die Zurückweisung der Zurückweisung zu erfolgen hat oder ob eine andere Reaktion geboten ist (zum Beispiel Genehmigung oder Ausspruch einer weiteren Kündigung).

Arbeitgeber zum Beispiel anlässlich der Amtseinführung eines Angestellten erfolgen. Dies gilt selbst gegenüber solchen Arbeitnehmern, die bei der Amtseinführung nicht anwesend waren (LAG Köln, Urteil vom 7.7.1993, Az. 2 Sa 280/93).

Nennung schon im Arbeitsvertrag

Die Mitteilung der Bevollmächtigung kann auch im Arbeitsvertrag enthalten sein. Laut BAG reicht es jedoch nicht aus, wenn lediglich folgende Regelung enthalten ist: „Eine Kündigung des Arbeitsverhältnisses kann auch durch den Objektleiter oder Niederlassungsleiter ausgesprochen werden.“ Vielmehr muss zusätzlich die Person, welche diese Position bekleidet, namentlich benannt werden. Oder es muss ein Weg aufgezeigt werden, wie der Arbeitnehmer den Namen der Person erfahren kann (BAG, Urteil vom 14.4.2011, Az. 6 AZR 727/09).

Eine Zurückweisung ist schließlich ausgeschlossen, wenn sie treuwidrig ist. Dies ist regelmäßig dann der Fall, wenn der Mitarbeiter, der die Kündigung ausspricht, schon vor Ausspruch der Kündigung als Vertreter seines Unternehmens aufgetreten ist. Hat der Kündigungsempfänger dies in der Vergangenheit nicht beanstandet, musste für diesen daher klar sein, dass der Mitarbeiter zur Kündigung des Vertrags berechtigt ist. Der Empfänger kann also die Kündigung nicht zurückweisen. ■



DR. RALF KITTELBERGER

ist Fachanwalt für Arbeitsrecht bei der SLP Anwaltskanzlei in Reutlingen.



DR. OLIVER HAHN

ist Fachanwalt für Arbeitsrecht bei der SLP Anwaltskanzlei in Reutlingen.

„Fertig!“



LEXWARE

Alles in Ordnung

Mit Lexware buchhalter tut Ihnen die Buchhaltung gar nicht weh.

Buchhaltung, Umsatzsteuervoranmeldung, Einnahmen-Überschuss-Rechnungen, Abschluss und Bilanzen: Mit Lexware buchhalter schreiben Selbstständige, Freiberufler und Kleinunternehmer bestechend schnell und einfach schwarze Zahlen, die das ganze Geschäftsleben lang halten.

Jetzt 4 Wochen kostenlos testen auf www.lexware.de

Urlaub bei Wechsel in Teilzeit

AUSLEGUNG. Wechseln Mitarbeiter im laufenden Jahr in Teilzeit, kann dies zu skurrilen Ergebnissen und langen Urlauben führen. Es gibt jedoch Gestaltungsspielraum.

Von **Martin Römermann**

Verringert ein Arbeitnehmer seine Wochenarbeitsstage, so treten bei der Frage, wie viel Urlaub ab dem Zeitpunkt der Arbeitszeitverringerung zu gewähren ist, dann keine Probleme auf, wenn dieser Wechsel zum Jahresanfang vollzogen wird. Der neu erworbene Urlaub wird dann problemlos auf der Basis der verringerten Arbeitstage anteilig gewährt.

Problemfall: Unterjähriger Wechsel

Da nach dem Teilzeit- und Befristungsgesetz der Anspruch auf Teilzeitarbeit aber auch unterjährig geltend gemacht werden kann, stellt sich die Frage, wie in diesen Wechselfällen der Urlaub zu berechnen ist. Ist aufgrund des Wechsels der gesamte Urlaubsanspruch für das Kalenderjahr entsprechend der Teilzeit zu kürzen oder ist der bereits für Zeiten der Vollzeitbeschäftigung erworbene anteilige Urlaubsanspruch der Höhe nach unverändert erhalten geblieben? Letzteres kann zu skurrilen Ergebnissen führen, wenn während der Teilzeittätigkeit nur noch an sehr wenigen Tagen gearbeitet werden soll und eine große Menge Resturlaub besteht. Faktisch könnte dann der Arbeitnehmer, der von fünf Tagen pro Woche auf zwei Tage pro Woche wechselt, gleich mehrere Wochen zu Hause bleiben.

Das Grundsatzurteil des BAG

Das BAG hat zu dieser Problematik die Auffassung vertreten, dass der einem Arbeitnehmer zustehende Urlaubsan-

spruch bei einem unterjährigen Wechsel von Voll- in Teilzeit und Verteilung der Arbeitszeit auf weniger Arbeitstage unter Berücksichtigung der nunmehr für den Arbeitnehmer maßgeblichen Verteilung neu zu berechnen sei (BAG, Urteil vom 28.4.1998, Az. 9 AZR 314/97). Wechselte ein Arbeitnehmer beispielsweise zum 1. Juli eines Jahres von Voll- in Teilzeit, hätte er in dem ersten halben Jahr eigentlich schon den vollen Urlaubsanspruch über 20 Arbeitstage erworben. Nun hat er in Teilzeit und Drei-Tage-Woche nur noch Anspruch auf zwölf Arbeitstage Urlaub. Da er den Urlaub bereits in der ersten Jahreshälfte theoretisch hätte nehmen und komplett abbauen können, erschien diese Rechtsprechung zweifelhaft.

Anpassung an die EuGH-Auslegung

Seit dieser „Teilzeitentscheidung“ hatte der EuGH das Urlaubsrecht aber massiv durcheinandergewirbelt, was zu

wesentlichen Änderungen in der BAG-Rechtsprechung geführt hat.

So hat das Bundesarbeitsgericht mit Urteil vom 19. Juni 2012 (Az. 9 AZR 652/10) die sogenannte Surrogationstheorie aufgegeben. Der Urlaubsabgeltungsanspruch nach Beendigung eines Arbeitsverhältnisses fällt als reiner Geldanspruch nicht mehr unter das Fristenregime des Bundesurlaubsgesetzes. Des Weiteren wird seit der Entscheidung des BAG vom 7. August 2012 (Az. 9 AZR 353/10) § 7 Abs. 4 BUrlG europarechtskonform ausgelegt. Der gesetzliche Mindesturlaub verfällt demnach bei durchgehender Arbeitsunfähigkeit nach einem Übertragungszeitraum von 15 (statt drei) Monaten nach Ablauf eines Kalenderjahres.

Die Tirol-Entscheidung des EuGH

Bereits in 2010 deutete der EuGH in der sogenannten Tirol-Entscheidung an, dass er eine Reduzierung eines vor-

Urlaubsplanung: Aufgepasst, wenn Mitarbeiter im laufenden Jahr in Teilzeit wechseln.





Muster Nachträgliche Zusatzvereinbarung
bei Reduzierung der Arbeitszeit (HI874882)

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

www.haufe.de/hi874882

her erworbenen Urlaubsanspruchs für fragwürdig hält (EuGH, Az. C-486/08). Damals ging es aber nur um das Urlaubsentgelt, nicht die Anzahl der Urlaubstage. Eine spätere Realisierung des vorher erworbenen Urlaubsanspruchs steht nach Auffassung des Europäischen Gerichtshofs in keiner Beziehung zu der im Realisierungszeitraum geltenden Arbeitszeit. Für den Teil des Urlaubsanspruchs, der vor der Arbeitszeitänderung erworben (und noch nicht realisiert) wurde, ist danach auch hinsichtlich des Urlaubsentgelts noch die frühere Arbeitszeit maßgeblich, wenn dieser Urlaubsanspruch nach der Arbeitszeitänderung erfüllt wird.

Da die Entscheidung jedoch Österreich betraf, wo der Urlaub grundsätzlich in Stunden und nicht wie in Deutschland nach Wochen gerechnet wird, wurde eine Übertragbarkeit dieser Entscheidung auf das deutsche Urlaubsrecht vielfach abgelehnt. Wenn überhaupt, sollte eine Verkürzung der Urlaubstage ungeachtet der Tirol-Entscheidung erfolgen können. Jedoch sei infolge der Tirol-Entscheidung des EuGH während des (gekürzten) Urlaubs das Vollzeitgehalt zu bezahlen.

Der Nienburger Vorlagebeschluss

Das Arbeitsgericht Nienburg sah sich nunmehr aber mit einer Rückkehrerin aus der Elternzeit konfrontiert. Sie nahm den aus der Elternzeit stammenden Urlaub in die Elternzeit herüber und sah sich einer ungerechtfertigten Kürzung dieser Urlaubstage durch den Arbeitgeber ausgesetzt.

Das Arbeitsgericht Nienburg stimmte der Mitarbeiterin zu und ging davon aus, dass die Kürzung des noch nicht verbrauchten Erholungsurlaubs aus der Vollzeit den Arbeitnehmer benachteilige. Es handele sich um einen Verstoß gegen § 4 Nr. 1 und Nr. 2 der Rahmenvereinbarung über Teilzeitarbeit im Anhang der Richtlinie 97/81. Das Arbeitsgericht Nienburg legte die Frage, wie das europäische Recht auszulegen sei und ob es

gegen deutsches Recht verstoße, dem EuGH am 4. September 2012 (Az. 2 Ca 257/12) vor.

EuGH: Kürzung ist nicht zulässig

Der EuGH schloss sich der Auffassung des ArbG Nienburg am 13. Juni 2013 (Az. 415/12) an. Es sei nicht zulässig, die Zahl der Tage bezahlten Jahresurlaubs, die ein vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer während der Vollzeit nicht habe in Anspruch nehmen können, wegen des Übergangs dieses Arbeitnehmers zu einer Teilzeitbeschäftigung entsprechend dem Verhältnis zu kürzen, in dem die von ihm vor diesem Übergang geleistete Zeit der wöchentlichen Arbeitstage zu der danach geleisteten Zahl stehe. Der Anspruch auf bezahlten Jahresurlaub sei ein besonders bedeutsamer Grundsatz des Sozialrechts der Union. Deshalb dürfe der Anspruch nicht restriktiv ausgelegt werden. Der Pro-rata-temporis-Grundsatz dürfe zwar auf die Gewährung des Jahresurlaubs für die Zeit der Teilzeitbeschäftigung angewendet werden. Hier sei die Minderung des Anspruchs auf Jahresurlaub aus sachlichen Gründen gerechtfertigt. Hingegen könne dieser Grundsatz nicht nachträglich auf einen Anspruch auf Jahresurlaub angewandt werden, der in der Zeit der Vollzeitbeschäftigung erworben wurde.

Gestaltungsmöglichkeiten prüfen

Die negativen Erfahrungen deutscher Arbeitgeber vor dem EuGH zum Urlaubsrecht setzen sich damit fort, es bleibt jedoch Gestaltungsspielraum. Der Arbeitgeber muss hinnehmen, dass Arbeitnehmer, die ihren für den Zeitraum der Vollzeit entstandenen Jahresurlaub nach einem Wechsel in Teilzeit nehmen, länger fehlen können, als dies zu Zeiten von Vollzeit der Fall war. In Anknüpfung an die Tirol-Entscheidung wird der Arbeitgeber ebenfalls hinnehmen müssen, dass er die Urlaubstage, die für Tage der Vollzeit entstanden sind, wie einen Vollzeiturlaubstag bezahlen muss, selbst wenn der Arbeitnehmer mittlerweile

an einem Arbeitstag weniger als acht Stunden Teilzeitarbeit leistet. Es sollte aber nicht übersehen werden, dass der EuGH nur bezüglich des gesetzlichen Mindesturlaubs entschieden hat, der europaweit 20 Urlaubstage bei einer Fünftage-Woche beträgt. Es lohnt sich damit, zwischen gesetzlichem und übergesetzlichem Urlaub in Arbeitsverträgen zu unterscheiden.

Neben den bereits vielfach erteilten Hinweisen zum Kürzungsrecht von übergesetzlichem Urlaub bei unterjährigem Ausscheiden und Krankheit sollte ergänzend aufgenommen werden, welche Quotierungsmöglichkeiten sich der Arbeitgeber bei Wechsel von Voll- in Teilzeit für den übergesetzlichen Urlaub vorbehalten möchte. Schließlich sei jeder Arbeitnehmer daran erinnert, dass der nicht tarifgebundene Arbeitgeber sich auch auf den gesetzlichen Urlaubsanspruch von 20 Tagen pro Kalenderjahr beschränken könnte. Mithin kann es auch künftig nicht unzulässig sein, für das Geschenk des übergesetzlichen Urlaubs besondere Umrechnungsvorschriften in Abweichung vom gesetzlichen Mindesturlaub vorzusehen.

Ist der Arbeitgeber hingegen tarifgebunden, kann er nur hoffen, dass im Tarifvertrag deutlich zwischen gesetzlichem und tariflichem Mehrurlaub differenziert wird und der Tarifvertrag entsprechende Quotierungsmöglichkeiten einräumt. Die Entwicklung im Urlaubsrecht bleibt damit spannend. ■



DR. MARTIN RÖMERMANN
ist Partner bei SKW Schwarz
Rechtsanwälte in Berlin.

Personaler stehen häufig vor Publikum, aber nicht alle sprechen flüssig.



Klar reden – ohne Füllwörter

Wohl jeder hat schon einmal einen Vortrag erlebt, bei dem der Redner sich ständig durch Füllwörter wie ähm, ehh oder mhh unterbrach. Für die Zuhörer ist das oft sehr lästig und es macht auch keinen besonders souveränen Eindruck. Wer bewusst darauf achtet und aktiv an seiner Vortragstechnik arbeitet, kann diese lästige Angewohnheit leicht abstellen. Rhetorik-Trainer Rüdiger Vogel hat einen Trainingsplan hierfür erarbeitet.

Erstens: Machen Sie sich das Problem bewusst, indem Sie Kollegen oder Bekannte bitten, ein offenes und ehrliches Feedback zu geben. Eine gute Möglichkeit, sich zu überprüfen, ist die Aufzeichnung des Vortrags auf Video.

Zweitens: Stellen Sie die Häufigkeit von Füllwörtern fest. Verwenden Sie nahezu in jedem Satz solche Füllwörter, ist eine Änderung dringend angesagt. Die einfache und banale Methode lautet: mitzählen.

Drittens: Spüren Sie die Ursachen auf. Der übermäßige Gebrauch von Füllwörtern hat normalerweise zwei Ursachen: Der Referent will damit eine gewisse Unsicherheit verdecken oder er will Pausen im Redefluss überbrücken.

Viertens: Bekämpfen Sie die Ursachen. Eine größere Sicherheit als Redner gewinnen Sie durch solide Vorbereitung. Pausen im Redefluss entstehen vor allem dann, wenn der Redner nachdenken muss, wie es weitergeht. Hat er vorher die Rede laut eingeübt, wird es ihm leichter fallen, flüssig vorzutragen.

Fünftens: Sprechen Sie langsamer und halten Sie bewusst inne. Langsameres Sprechen bringt oft einen erheblichen Qualitätsgewinn. Das Publikum kann besser folgen. Hinzu kommt, dass der Vortrag nicht dann besonders lebendig wirkt, wenn der Referent möglichst schnell spricht, sondern dann, wenn er das Sprechtempo bewusst verändert.

Sechstens: Üben Sie planvoll. Durch kontinuierliches Üben lassen sich viele Fehler und negative Angewohnheiten von Rednern sukzessive überwinden. Zum Üben können Probenvorträge gehören, die Sie allein oder vor einem kleinen Publikum halten. Wichtig ist in jedem Fall eine gewisse Regelmäßigkeit.

Siebtens: Dokumentieren Sie Ihre Erfolge. Regelmäßige Videoaufzeichnungen sind auch eine gute Hilfe, wenn es darum geht, Veränderungen zu erkennen.

www.vogeltraining.de

SEMINARE

15. und 16. Oktober, Hamburg **Online-Kommunikation und Social Media**
Tel. 07551 9368-0
www.die-akademie.de

22. Oktober, Hamburg **Teams ohne hierarchische Macht führen**
Tel. 0211 9686-3688
www.euroforum.de/P1106121

23. Oktober, Ostfildern **Betriebliche Altersversorgung durch Entgeltumwandlung**
Tel. 0711 34008-99
www.tae.de

5. November, Frankfurt am Main **HR-Expertenworkshop „Vorbereitung auf den Auslandseinsatz“**
Tel. 02224 94950
www.ifim.de

7. bis 8. November, Bonn **Wertschätzende Unternehmensentwicklung**
Tel. 0228 265004
www.zfm-bonn.de

18. bis 19. November, Berlin **HR-Strategien für den demografischen Wandel**
Tel. 0761 898-4422
www.haufe-akademie.de/52.54

21. November, Frankfurt am Main **Ein Tag mit Dave Ulrich**
Tel. 06196 4722-801
www.managementcircle.de

ONLINE-SEMINARE

8. Oktober **Entgelt Spezial: Reisekostenreform 2014**

10. Oktober **Pflegezeit, Familienpflegezeit – Freistellungsansprüche der Arbeitnehmer zur Pflege naher Angehöriger**

18. Oktober **Zehn Irrtümer über das Betriebliche Gesundheitsmanagement und wie man sie vermeidet**

5. November **Projekte sicher zum Ziel führen**

6. November **Grundlagen der Arbeitsvertragsgestaltung**

Weitere Informationen zu den Online-Seminaren erhalten Sie unter **Tel. 0180 5050-440** und www.haufe-online-training.de



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

Business Phrases: „personal profile“



Dem persönlichen Profil („personal profile“) wird in angloamerikanischen

Lebensläufen ein deutlich höherer Stellenwert beigemessen als im deutschen Lebenslauf. Dort beschreibt der Kandidat seine Stärken, etwa „I see my strengths in the managing of projects“ (meine Stärken sehe ich im Leiten von Projekten), seine Erfahrungen, etwa „I have hands-on knowledge of ...“ (Ich habe in der Praxis erprobtes Wissen in ...), und seine Interessen, etwa „I enjoy motivating teams.“ (Ich motiviere gern Teams.). Auch die Einschätzung durch andere wird dort vermerkt: „I’ve always been regarded as ...“ (Ich bin immer als ... angesehen worden.).

An dieser Stelle stellen wir Ihnen hilfreiche Redewendungen aus dem Englischen vor. Diese sind dem Haufe Praxisratgeber „Business English für Personalierer“ entnommen.

www.business-english.de/personalmodul

Das verdient ein fachlicher Trainer

Im „Vergütungs-Check“ stellt das Personalmagazin in Zusammenarbeit mit dem Gehaltsexperten Personalmarkt Services die Gehälter zentraler Tätigkeitsfelder im Personalwesen vor. Das Durchschnittsgehalt eines fachlichen Trainers reicht je nach Unternehmensgröße von 26.778 Euro (Q1) bis 68.316 Euro (Q3). Überstunden werden im Mittel mit 1.854 Euro vergütet.

VERGÜTUNGS-CHECK

Firmengröße (in Mitarbeitern)	Q3	Median	Q1
< 21	42.724 Euro	34.583 Euro	26.778 Euro
21-50	45.344 Euro	36.596 Euro	27.963 Euro
51-100	48.327 Euro	37.382 Euro	32.415 Euro
100-1.000	54.019 Euro	45.000 Euro	37.297 Euro
> 1.000	68.316 Euro	53.275 Euro	43.452 Euro

ÜBERSICHT

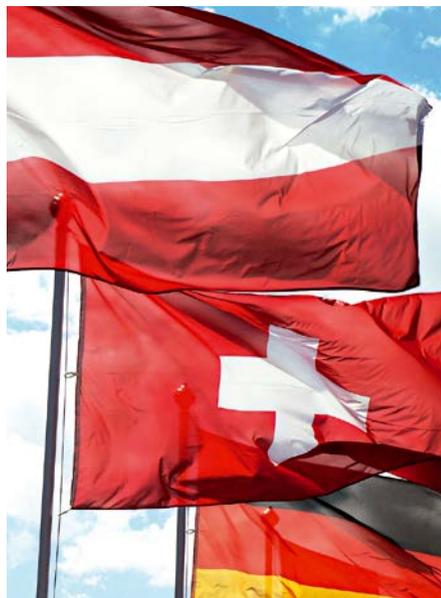
Sept.: Personalentwickler
Okt.: Fachlicher Trainer
Nov.: Persönlichkeitstrainer
Dez.: Syndikus
Jan.: Lohn und Gehalt
Feb.: Personalmarketing
März: Personalleiter
April: Personalreferent
Mai: Personalsachbearbeiter
Juni: Personalberater
Juli: Personalspionist
Aug.: Branchenvergleich

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

Q1: unteres Quartil (25 Prozent unterschritten diesen Betrag). Veränderungen gegenüber dem Vorjahr (über alle Firmengrößen): plus 1,2 Prozent.

QUELLE: PERSONALMARKT, 2013

HR-NETZWERKE



Personaler Forum

Ansprechpartner: Wolfgang Witt

E-Mail: wolfgang.witt@fidelis-hr.de

Im Dezember 2009 wurde das Personaler Forum gegründet, heute zählt es rund 1.300 Mitglieder aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Jährlich finden circa 30 Treffen in verschiedenen Städten der drei Länder statt, bei denen die gesamte Themenbreite des strategischen Personalmanagements behandelt wird. Die Teilnahme ist kostenfrei, Voraussetzung für die Mitgliedschaft ist eine Tätigkeit als Personaler in einem Unternehmen. Ziel des HR-Netzwerks ist der Erfahrungsaustausch unter Personalern und HR-Wissenschaftlern der DACH-Länder. Es geht darum, aktuelle und strategische Themen des Personalmanagements zu diskutieren, sich mit Kollegen hierüber auszutauschen und das Know-how im Netzwerk zu erweitern. Und es geht um den Know-how-Transfer zwischen Wirtschaft und Wissenschaft. Dieser Austausch ist auch virtuell möglich – in einer Xing-Gruppe (Fidelis HR Personaler Forum). Auf der Webseite www.personalerforum.de gibt es zusätzliche Informationen.

Unterhalten Sie einen nichtkommerziellen Personaler-Treff und sind offen für neue Mitglieder? Dann schreiben Sie unter dem Stichwort „HR-Netze“ eine Nachricht an: redaktion@personalmagazin.de.

Führen Sie sich selbst

PRAXIS. Führungskräfte müssen zunächst sich selbst führen können, bevor sie andere führen dürfen. Nur wer seine Fähigkeiten kennt, kann sich zielgerichtet steuern.

Von **Burkhard Bensmann**

Peter Drucker hat bereits in den 1960er Jahren unterstrichen, dass für eine Führungskraft zunächst die eigene Wirksamkeit im Vordergrund stehen muss. Anders formuliert: Nur wer sich selbst führen kann, sollte andere führen dürfen. Welche Grundlagen heute für die erfolgreiche Organisation der eigenen Person gelten, ermittelte ich in über 90 Gesprächen mit Führungskräften. Zusammenfassend schlage ich als Definition vor: Selbstführung umfasst Einstellungen und Methoden, um sich selbst zielgerich-

tet zu steuern. Persönliche Wirksamkeit setzt einen inneren konstruktiven Denkrahmen voraus und geeignete Verfahren, sich selbst auf Ziele hin zu steuern. Selbstführung besteht aus drei aufeinander aufbauenden Bestandteilen: Selbsterkenntnis, Selbstverantwortung und Selbststeuerung. Nur wer seine Fähigkeiten kennt, kann sie einsetzen und weiterentwickeln und sich im Führungsalltag gezielt und eigenverantwortlich lenken.

Personalchefs im Spannungsfeld

Das gilt natürlich auch für Personalchefs. Im Vorfeld dieses Artikels habe ich einige Personalchefs zum Thema

Das Thema Selbstführung nimmt eine zentrale Rolle bei der Auswahl und Weiterentwicklung von Führungskräften ein.

Selbstführung befragt. Mich interessierte, wie sie sich im Spannungsfeld zwischen den Funktionen als Dienstleister und Kontrolleur organisieren. Für Bastian Thiebach, bisher Personalleiter eines Spezialpapierherstellers und heute Geschäftsführer einer Personalberatungsfirma, steht zunächst die Orientierung an den Bedürfnissen der internen Kunden im Fokus, dann könne er sich auch als Sparringspartner auf Augenhöhe positionieren. Dr. Alexandra Krone, Personalchefin und Mitglied der Geschäftsleitung eines mittelständischen Logistikers, sieht Kontrolle als Teil der Dienstleistungen ihres Bereichs an. Die Kernaufgabe sei vor allem die Gestaltung einer förderlichen Unternehmenskultur. Christian Campe, Prokurist und Bereichsleiter Personal bei einem regionalen Stadtwerk, hat mit seinen Mitarbeitern und im Dialog mit den internen Kunden ein Leitbild entworfen, welches die zentralen Rollen und Aufgaben des Personalbereichs klar definiert.

Gemeinsam ist diesen Ansätzen, dass sie die in meinen Augen zum Teil widersprüchliche Aufgaben des Personal-

BUCHTIPP

Wo gute Führung beginnt

In seinem Buch gibt Burkhard Bensmann Einblicke in die Führungskultur und die Selbstorganisation bekannter Unternehmer.



In seinem zweiten Buch zum Thema Selbstführung beschäftigt sich der Osnabrücker Organisationsberater und Coach mit kreativen unternehmerischen Menschen. In persönlichen Gesprächen ergründet er, wie sich unter anderen die Galeristin Vera Munro, der Skateboardpapst Titus Dittmann, der Gestalter Mike Meiré oder auch die Exil-Afghanin Nadia Qani selbst organisieren, Ausgleich finden und zielsicher den Alltag managen. Zusätzlich stellt Bensmann sein Modell der „Sieben Felder der Selbstführung“ vor, mit dem die Leser selbst analysieren können, inwieweit sie die Fähigkeit zur Selbstführung besitzen.

Burkhard Bensmann: Selbstführung. Wie sich kreative Entrepreneure erfolgreich organisieren, 280 Seiten, Books on Demand, Norderstedt, 2013 (2. Auflage). 24,95 Euro.

7-FELDER-MODELL

1	Vision und Mission
2	Körper, Seele, Geist
3	Fähigkeiten und Selbstentwicklung
4	Partner, Mitarbeiter und Netzwerk
5	Prozesse und Strukturen
6	Projekte und Produkte
7	Mehrwert

Als Ergebnis seines Forschungsprojekts entwickelte Burkhard Bensmann ein Modell, das die sieben relevanten Felder der Selbstführung erfasst.

QUELLE: BURKHARD BENSMANN

bereichs reflektieren und innerhalb des Unternehmens „anfassbar“ machen, sich dem Dialog stellen. Reflexion ist also das zentrale Stichwort.

Förderung der Selbstführung

Die befragten Personalchefs berichteten übereinstimmend, dass das Thema Selbstführung eine zentrale Rolle bei der Auswahl und der Weiterentwicklung speziell von Führungskräften einnimmt. Und den Interviewten ist bewusst, dass sie immer auch selbst als Vorbild agieren müssen, denn die Mitarbeiter prüfen kritisch, ob das Geforderte mit dem Vorgelebten übereinstimmt.

Was geschieht konkret in den Unternehmen? In den internen Weiterbildungsprogrammen für Führungskräfte der dm-Drogeriemärkte wird ein Weiterbildungsmodul angeboten, das sich explizit mit dem Thema Selbstführung befasst. Auch Alexandra Krone kann ein seit 2008 durchgeführtes Nachwuchsprogramm aufweisen, bei dem eines der ersten Module das Thema fokussiert. Zentrale Aspekte sind die Förderung der Selbstreflexionsfähigkeit und die Steigerung der Eigensteuerung. Es gibt weitere Beispiele, die aufzeigen, dass die grundlegende Fähigkeit der Selbstführung in das Curriculum der Weiterbildung aufgenommen werden muss. Bei Edeka etwa durchlaufen sowohl angestellte Führungskräfte als auch selbstständige Unternehmer sogenannte Kompetenzprogramme, die systematisch Methoden und Instrumente der Selbstorganisation vermitteln. Hierzu liegen mittlerweile praxistaugliche Konzepte vor. Ich selbst nutze in Coachings mein Modell der „Sieben Felder der Selbstführung“, um die wesentlichen Stärken und Schwächen schnell und präzise zu ermitteln und Entwicklungsziele zu vereinbaren.

Augen auf für die eigene Belastung

Selbstreflexionsfähigkeit wird als Einstellungsvoraussetzung für alle Führungskräfte gefordert. Dass dies auch für die Position eines Personalchefs gel-

ten muss, sollte selbstverständlich sein und wird von meinen Interviewpartnern bestätigt. Ich habe in meiner Beratungspraxis aber auch andere Führungskräfte erlebt, denen die Auseinandersetzung mit dem Thema Selbstführung erst die Augen für die persönliche Belastungssituation geöffnet hat. Die vorbildliche Beschäftigung mit schonungsloser Selbstanalyse, konsequenter Selbstverantwortung und wirksamer Selbststeuerung zeigt eben auch den Stress und die Sandwichposition auf, denen sich HR-Führungskräfte ausgesetzt fühlen. Angesichts der wachsenden Anforderungen an Personalchefs werden sich diese häufig selbst an der Grenze zum Ausbrennen sehen.

Überprüfen Sie sich selbst

Nach der alten Formel „take it, change it or leave it“ schlage ich Führungskräften vor, sich selbst und die eigene Tätigkeit zu überprüfen:

- Take it: Ich kann meine gegenwärtige Situation schätzen, zumindest ertragen. Ich kann darin wachsen und meinen Beitrag zum Unternehmen liefern.
- Change it: Die Situation erfordert eine Veränderung – meine eigene oder die des Unternehmens. Ich kann meine Arbeitsumstände aktiv beeinflussen und ändern. Ich habe eine Wirkung auf das Unternehmen, daran kann ich wachsen. Es lohnt sich, Einfluss zu nehmen.

- Leave it: Ich habe keine Chance auf gelingende Veränderungen und nehme persönlich Schaden. Meine Situation ist in der Summe „toxisch“. Ich schütze mich und richte meine Energie auf das Verlassen der Organisation.

Nach meiner Erfahrung burden wir den Leistungsträgern in den Unternehmen derzeit Rollen und Aufgaben – auch im Personalbereich – auf, die mindestens auf mittlere Sicht gerade die Engagierten, die Ungewöhnlichen, die Veränderer aussaugen. Das ist nicht sehr wertschätzend. Angesichts der Rollen- und Aufgabenvielfalt tun solche Führungskräfte gut daran, sich radikal immer wieder zu überprüfen und sich die Frage zu stellen, ob und wie sie den aktuellen Herausforderungen gewachsen sein können. Selbstführung kann in diesem Zusammenhang helfen, sich zu schützen und Grenzen zu ziehen.

Die Verantwortung der Personalchefs

Die Führung der eigenen Person ist eine Grundkompetenz für Führungskräfte auf allen Ebenen. Dem Personalbereich kommt es zu, für das Unternehmen gezielte Lernangebote für dieses Feld zu schaffen, in denen diese Fähigkeiten ausgebaut werden können. Die Personalchefs selbst prägen die Kultur des eigenen Bereichs und nehmen insgesamt Einfluss auf die Unternehmenskultur. Sie stehen vor der besonderen Herausforderung, sich in vorbildlicher Weise selbst zu führen. Dies gelingt durch achtsame Haltung, durch geeignete Methoden und Instrumente der Selbstreflexion und durch die Fokussierung auf die Hauptaufgaben. Die Selbstführung kann die Basis schaffen, um andere erfolgreich zu führen, wenn sich im Resultat persönliche Glaubwürdigkeit, authentisches Auftreten und echte Vertrauenswürdigkeit einstellen. ■

DR. BURKHARD BENSMANN ist Berater, Buchautor und Honorarprofessor für Kommunikation und Organisationsentwicklung.

Konflikte lösen im Unternehmen



KONFLIKTMANAGEMENT. Professionelle Konfliktlösung ist und bleibt wichtig für Unternehmen. Das bestätigt die Tatsache, dass das Buch der Wirtschaftsmoderatorin und Führungskrafttrainerin Anita von Hertel, das erstmals 2003 auf den Markt kam, nun in dritter, überarbeiteter Auflage erschienen ist. Im Vorwort zur neuen Auflage stellt die Autorin fest, dass professionelle Konfliktlösung nun dabei ist, ein völlig neues

Qualitätsniveau zu erreichen. Das habe etwas mit der Verbreitung der Mediationskompetenz in der Gesellschaft zu tun. Über die Grundlagen, zum Beispiel über Konflikte als Führungsaufgabe, über Mediationstechniken und -kompetenzen, informiert

sie im weiteren Buchverlauf. In einem separaten Kapitel geht sie darauf ein, wie Führungskräfte sich und ihre Mitarbeiter vor Tricks in der professionellen Konfliktlösung schützen können. Und in einem weiteren Kapitel erklärt sie den Lesern, welche Möglichkeiten sie haben, ihre Mediationskompetenz in der Praxis einzusetzen. Dabei setzt sie auf das sogenannte „Mikado-Modell“, das den Anwendern ein Raster zur Verfügung stellt, mit dem sie für jeden Konfliktfall das richtige Verfahren auswählen können. Der ausführliche Anhang enthält ein Lexikon mit Konfliktlösungsbegriffen sowie weiterführende Literatur, Kontaktadressen und Materialien.

BEWERTUNG: Das Praxisbuch überzeugt mit zahlreichen Übungen, in denen die Leser ihre eigene Konfliktlösungskompetenz schulen können. Auch auf das neue Mediationsrecht geht die Autorin ein. (dfu)

Anita von Hertel: *Professionelle Konfliktlösungen*. 328 Seiten, Campus Verlag, Frankfurt am Main, 2013. 34,99 Euro.

Dienstreisen professionell managen und abrechnen



DienstREISEN. Der Verband Deutsches Reisemanagement (VDR) versteht unter Geschäftsreise jede betrieblich veranlasste Reise, die anhand von einzelnen Reisekostenabrechnungen erfasst wird. Laut VDR hat die Zahl der Geschäftsreisen zwischen 2008 und 2011 um 0,5 Prozent zugenommen. Mit den steigenden Kosten von Dienstreisen, mit deren Management und Abrechnung befassen sich verschiedene Autoren. Viel Raum wird im Buch den rechtlichen Aspekten eingeräumt, unter anderem geht es um die Reform des Reisekostenrechts und um die Abgrenzung von Arbeitszeit und Reisezeit. Der größte Teil des Buchs widmet sich aber dem IT-gestützten Reisemanagement. Hier geht es beispielsweise um mobile Abrechnungsmöglichkeiten, den Aufbau eines Travel-Management-Systems und um Outsourcing von Leistungen.

BEWERTUNG: Wer sich in das Thema Dienstreisemanagement einarbeiten möchte, erhält hier facettenreiche Informationen von Führung über Recht und IT. Etwas störend im Buch sind die vielen Werbeseiten. (dfu)

Gerd Otto-Rieke (Hrsg.): *Modernes Geschäftsreise-Management 2013*. 128 Seiten, Alabasta Verlag 2000, München, 2012. 20,00 Euro.

Wie Mittelmanager richtig durch den Wandel führen



CHANGE MANAGEMENT. Mittlere Manager fühlen sich in Wandelprozessen wie in einem Sandwich, weil sie von beiden Seiten Druck bekommen. Das obere Management will umfangreiche Veränderungen durchführen und hat unrealistische zeitliche Vorstellungen. Die Mitarbeiter sehen keine Veranlassung, gut funktionierende Abläufe umzustellen. Diese Spannungen müssen die Mittelmanager aushalten. Und sie müssen damit umgehen können, immer wieder die Überbringer schlechter Nachrichten zu sein. Anhand von Beispielen will der Autor das Wissen vermitteln, das Führungskräfte für den Wandelprozess benötigen. Das Buch ist anhand von zehn zentralen Fragestellungen aufgebaut. Die einzelnen Kapitel betreffen Problemfelder wie: Warum verhalten sich die Mitarbeiter in Veränderungen oft irrational?

BEWERTUNG: Das Buch richtet sich gezielt an Führungskräfte, die Inhalte sind stark praxisorientiert. Gut sind die diversen Downloadmöglichkeiten. Selbst die im Buch enthaltenen Cartoons können in Farbe heruntergeladen werden. (dfu)

Alexander Groth: *Führungsstark im Wandel*. 239 Seiten, Campus Verlag, Frankfurt am Main, 2013. 24,99 Euro.

IMPRESSUM

VERLAG Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, D-79111 Freiburg
 Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg
 Registergericht Freiburg, HRA 4408
 Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz Freiburg,
 Registergericht Freiburg, HRB 5557, Martin Laqua
 Geschäftsführung: Isabel Blank, Markus Dränert, Jörg Frey, Birte Hackenjos,
 Randolph Jessl, Matthias Mühe, Markus Reithwiesner, 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, Randolph 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 Rößler (mer)
 E-Mail: melanie.roessler@personalmagazin.de
 Kristina Enderle da Silva (end)
 E-Mail: kristina.enderle@personalmagazin.de
 Michael Miller (mim)
 E-Mail: michael.miller@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
 Dr. Roland Abel, Prof. Dr. Susanne Böhlisch, Dr. Burkhard Bensmann, Wolfgang
 Brickwedde, Dr. Friedrich A. Fratschner, Dr. Barbara Gülpen, Dr. Oliver Hahn,
 Esther Herrstadt, Dr. Ralf Kittelberger, Ruth Lemmer, Sabine Maurer,
 Antonelle Mei-Pochtler, Dr. Patrick Mückl, Dr. Hans-Dieter Radecke, Stefan
 Rojacher, Dr. Martin Römermann, Dr. Rainer Strack, Kerstin Wagner, Ulrich
 Weber, Felix Welz, Ingo Werthmann

GRAFIK / LAYOUT Ruth Großer, Hanjo Tews

ANZEIGEN Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2013
 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg
 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 Wolz, Tel.: 09 31/27 91-472, Fax -477
 E-Mail: christine.wolz@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 redaktio-
 nell bearbeitet oder redigiert worden sind. Soweit die Rechte an Bildern bei
 Dritten liegen, ist dies gekennzeichnet. Ansonsten liegen die Nutzungsrechte
 beim Verlag.

NACHDRUCK Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne
 schriftliche Genehmigung des 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 Informa-
 tionen zu den Zeitschriften- und Online-Angeboten der Haufe-Gruppe finden
 Sie unter: www.haufe.de/mediacenter.

Bloggerszene in Wallung

Personalmagazin, Ausgabe 8/2013, Titelthema

Zu einem Aufschrei in der Social-Media-Welt führte das im Titelthema der Ausgabe 8 vorgestellte Ranking von HR-Blogs, das die Wiesbaden Business School erstellt hatte. Hier Auszüge einiger Kommentare aus dem Internet.

Das Ranking ist so stark subjektiv und gewichtet so ungleich und fern der Realität, dass sich rund 100 Kommentare unter dem Beitrag zu Recht echauffierten. Bei der Recherche haben sich die beiden (Autoren, Anm. der Red.) von Meta-Blogs leiten lassen und sich nicht mal die Mühe gemacht, die Syntax der wichtigen Blogs als relevantes Beurteilungskriterium zu gewichten.

Markus K. Reif, www.reif.org

Bei mir ist das ganze Thema erst wieder ... im Facebook-Stream von den geschätzten Wollmilchsau-Kollegen (aufgeschlagen). Schon merkwürdig, dass da teilweise gefragt wird, wen so ein Ranking überhaupt interessiert, dann aber gefühlte 150 Kommentare dazu abgegeben werden. Also zunächst mal Volltreffer. Mitten im Sommerloch bekommt das Personalmagazin die deutsche HR-Bloggerszene ordentlich in Wallung.

Gero Hesse, www.saatkorn.com

Was richtig schlecht ist, ist die Art und Weise, wie das Blogranking entstanden ist. Dass nämlich bei der Anfrage für die Erhebung der Informationen im Rahmen der Bachelorarbeit (zum Ranking, Anm. der Red.) mit keinem einzigen Wort erwähnt wurde, dass das Ganze für eine Agentur erfolgt.

Henner Knabenreich, zitiert auf www.reif.org

Folgende Punkte sind aus meiner Sicht dafür ausschlaggebend, dass sich einige Personen wegen dieses Rankings aufregen. Nicht erklärte Kriterien: Die Bewertungskriterien sind leider unkommentiert und lassen dadurch viel Freiraum für Interpretationen. Falsche Maßstäbe: Warum soll es für einen HR-Blog negativ sein, wenn es keine breite Themenvielfalt hat? Es sind die individuellen Fachgebiete, welche die einzelnen Blogs interessant machen. (...) Vertane Chance: Einen Überblick über die deutsche HR-Bloggerszene zu geben wäre eine tolle Chance gewesen, um deutlich mehr Mehrwert zu liefern.

Tim Verhoeven, www.nocheinpersonalmarketingblog.blogspot.de

Fehlerkorrektur

Personalmagazin, Ausgabe 8/2013, Seite 20

Leider ist uns im Interview „Ein Blog kommt auf den Punkt“ mit Frau Eva Zils ein Fehler bei der Nennung ihres Blogs unterlaufen. Die korrekte Schreibweise lautet www.online-recruiting.net.

Ganz persönlich

Was machen Sie gerade?

Um unser Wachstum im Unternehmen besser abbilden und gestalten zu können, optimieren wir unser internationales Talentmanagement, überarbeiten die Arbeitgebermarke und planen eine neue international einsetzbare HR-Software.

Was sind Ihre aktuellen Herausforderungen in HR?

Die richtige und passende Gestaltung der HR-Aktivitäten in den einzelnen Märkten sowie die Gewährleistung eines effektiven Supports weltweit sind große Herausforderungen, die nur mit Top-Personalmanagern aus den Regionen gelingen.

Welches Projekt würden Sie gern umsetzen, wenn Ihnen ein verdoppeltes HR-Budget zur Verfügung stünde?

Wir investieren streng nach der Richtlinie der Wertschöpfung, nicht danach, wie viel Geld noch zur Verfügung steht.

Eine wichtige Tugend für einen Personalmanager ist ...?

Offenheit, Ehrlichkeit, Integrität – und stets mit Rückgrat.

Welche berufliche Entscheidung war bisher die schwierigste für Sie?

Es war sicherlich der Sprung von der Beratung auf die „andere Seite“. Ich habe lange mit mir gerungen, im Nachhinein habe ich den Schritt nie bereut.

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

Sicher lässt sich da noch etwas optimieren. Ich bin jedoch sehr froh, in einem



ROLAND HEHN startete nach seinem Studium der BWL und Pädagogik bei der Personal- und Unternehmensberatung Dieter Stramer & Partner in den Beruf. Im Anschluss war er bei der Commerzbank und bei Nestlé in verschiedenen Personalleitungsfunktionen tätig. 2008 wurde er Geschäftsführer bei der Otto Bock Healthcare GmbH. Roland Hehn wurde unter anderem für das beste Personalmanagement im deutschen Mittelstand ausgezeichnet.

Unternehmen zu arbeiten, das viele Freiheiten und Unterstützungen bietet. Diese Verlässlichkeit ist viel bedeutender als eine reine Stundenzahl.

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

Ursprünglich wollte ich ins Controlling, was mir aber im Laufe des Studiums zu trocken erschien. So habe ich noch das Studium der Pädagogik ergänzt, das mir somit den Weg ins Personalwesen vorgezeichnete.

Wie haben Sie sich zuletzt weitergebildet?

Durch den diesjährigen Personalmanagementkongress in Berlin.

Wer inspiriert Sie?

Generell habe ich keine großen Vorbilder. Meist sind es eher die jungen, talentierten Mitarbeiter, die vor Ideen nur so sprühen und mich dadurch inspirieren.

Wofür hätten Sie gern mehr Zeit?

Für meine Kinder und einen noch nicht vorhandenen Oldtimer.

VORSCHAU AUSGABE 11/13



TITEL	Projekte führen und rechtzeitig abbrechen
MANAGEMENT	Das Ende des Talent-Grids
ORGANISATION	Agile Organisationen
RECHT	Werkvertrag oder Scheinselbstständigkeit
PERSONLICH	Peer to Peer Consulting

Das nächste Personalmagazin erscheint am 24. Oktober

Zukunft im Kopf.

Durch passgenaue Lösungen und einzigartige Services erleichtert die Haufe Akademie die Zukunftsgestaltung von Unternehmen und die kontinuierliche Kompetenzerweiterung von Fach- und Führungskräften.

**Kompetenz für Fach-
und Führungskräfte**

**Zukunftsgestaltung
für Unternehmen**





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